

TABLE DES MATIÈRES

ALLOCATIONS ET INDEMNITÉS LIÉES À LA FONCTION DE POLICE - VOLET POLICE LOCALE-----	1
1. ANALYSE _____	1
1.1. Analyse du rapport des professeurs B. DE RUYVER et C. FIJNAUT-----	1
1.2. Aperçu des diverses allocations et indemnités-----	1
1.3. Dossiers en matière de rémunération dans la banque de données du Comité permanent P -----	2
1.4. Analyse de risques par type de rémunération-----	2
1.5. Aperçu des montants payés dans les zones (de 2006 à 2010) -----	3
1.6. Étude des chefs-lieux de province et de la zone 5339 (sur la base des données de 2006 à 2010)	4
1.7. Proposition de sélection de zones de police-----	4
1.8. Recherche quantitative d'anomalies dans les indemnités et allocations -----	7
1.9. Détermination de la question d'enquête -----	9
1.10. Enquête auprès de la zone MIDDELKERKE-----	11
1.11. Enquête auprès de la zone VESDRE-----	11
1.12. Enquête auprès de la zone BRUXELLES CAPITALE-IXELLES-----	12
2. CONCLUSION(S) _____	13
3. ANNEXES _____	13
ANNEXE 1 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA ZP MIDDELKERKE _____	15
1. PLANIFICATION _____	15
1.1. Risques détectés-----	15
1.2. Recommandations -----	15
2. EXÉCUTION DU SERVICE _____	15
2.1. Risques détectés-----	15
2.2. Recommandations -----	15
3. DÉCLARATION DES HEURES PRESTÉES _____	16
3.1. Risques détectés-----	16
3.2. Recommandations -----	16
4. CONTRÔLE ET APPROBATION DES HEURES PRESTÉES _____	16
4.1. Risques détectés-----	16
4.2. Recommandations -----	16
5. ENCODAGE _____	16
5.1. Risques détectés-----	16
5.2. Recommandations -----	16
6. CONCLUSION GÉNÉRALE _____	17
ANNEXE 2 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA ZP VESDRE	18

1.	PLANIFICATION DES SERVICES	18
1.1.	Risques détectés	18
1.2.	Recommandations	18
2.	EXÉCUTION DU SERVICE	18
2.1.	Risques détectés	18
2.2.	Recommandations	19
3.	DÉCLARATION DES HEURES PRESTÉES	19
3.1.	Risques détectés	19
3.2.	Recommandations	19
4.	VÉRIFICATION ET APPROBATION DES HEURES PRESTÉES	19
4.1.	Risques détectés	19
4.2.	Recommandations	20
5.	ENCODAGE DES HEURES PRESTÉES	20
5.1.	Risques détectés	20
5.2.	Recommandations	21
ANNEXE 3 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA ZP BRUXELLES CAPITALE-IXELLES		22
1.	EXPLICITATION DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES	22
2.	PLANIFICATION	22
2.1.	Risques détectés	22
2.1.1.	TRA/O	22
2.1.2.	JUD – section RG et recherche déconcentrée	23
2.1.3.	INT/O	23
2.1.4.	DCT 2 – BTI	24
2.1.5.	DCT 2 – BTS 91	24
2.1.6.	DCT 2 – DIV 11	25
2.2.	Recommandations	26
2.2.1.	TRA/O	26
2.2.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	27
2.2.3.	INT/O	27
2.2.4.	DCT 2 – BTI	28
2.2.5.	DCT 2 – BTS 91	29
2.2.6.	DCT 2 – DIV 11	30
3.	EXÉCUTION DU SERVICE	31
3.1.	Risques détectés	31
3.1.1.	TRA/O	31
3.1.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	31
3.1.3.	INT/O	31
3.1.4.	DCT 2 – BTI	32
3.1.5.	DCT 2 – BTS 91	32
3.1.6.	DCT 2 – DIV 11	32
3.2.	Recommandations	32
4.	DÉCLARATION DES HEURES PRESTÉES	33

4.1.	Risques détectés-----	33
4.1.1.	TRA/O	33
4.1.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	33
4.1.3.	INT/O.....	34
4.1.4.	DCT 2 – BTI.....	34
4.1.5.	DCT 2 – BTS 91	34
4.1.6.	DCT 2 – DIV 11	35
4.2.	Recommandations -----	35
4.2.1.	TRA/O	35
4.2.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	36
4.2.3.	INT/O.....	36
4.2.4.	DCT 2 – BTI.....	36
4.2.5.	DCT 2 – BTS 91	36
4.2.6.	DCT 2 – DIV 11	37
5.	CONTRÔLE ET APPROBATION DES HEURES PRESTÉES _____	37
5.1.	Risques détectés-----	37
5.1.1.	TRA/O	37
5.1.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	37
5.1.3.	INT/O.....	38
5.1.4.	DCT 2 – BTI.....	38
5.1.5.	DCT 2 – BTS 91	39
5.1.6.	DCT 2 – DIV 11	39
5.2.	Recommandations -----	40
5.2.1.	TRA/O	40
5.2.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	40
5.2.3.	INT/O.....	41
5.2.4.	DCT 2 – BTI.....	41
5.2.5.	DCT 2 – BTS 91	41
5.2.6.	DCT 2 – DIV 11	42
6.	ENCODAGE _____	42
6.1.	Risques détectés-----	42
6.1.1.	TRA/O	42
6.1.2.	JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2	43
6.1.3.	INT/O.....	43
6.1.4.	DCT 2 – BTI.....	43
6.1.5.	DCT 2 – BTS 91	44
6.1.6.	DCT 2 – DIV 11	44
6.2.	Recommandations -----	44

ALLOCATIONS ET INDEMNITÉS LIÉES À LA FONCTION DE POLICE - VOLET POLICE LOCALE¹

1. ANALYSE

1.1. Analyse du rapport des professeurs B. DE RUYVER et C. FIJNAUT

1. L'étude des professeurs B. DE RUYVER et C. FIJNAUT : « Rapport doorlichting zonale politie GENT : vol vertrouwen in de toekomst- Gent 2010 », constatait une augmentation substantielle des indemnités/allocations liées aux prestations entre 2005 et 2009 à la zone de police de GAND. L'expression « graaicultuur » apparaissait pour la première fois dans le rapport pour qualifier l'attitude de certains membres du personnel.

2. En synthèse, après analyse, il ressort que le terme « graaicultuur », nuancé par après dans sa portée par les auteurs lors de journées d'étude², n'implique pas qu'un membre de la police, ou un de ses dirigeants, commette une quelconque faute. D'ailleurs les fraudes éventuelles ne faisaient pas l'objet du contexte dénoncé par les professeurs. De plus, le top 20 des personnes qui avaient le plus d'allocations et indemnités ne posait pas de problème car la raison de ces montants était justifiée.

3. À la même période, la problématique dans la zone de police de HAZODI (HASSELT-ZONHOVEN-DIEPENBEEK) est apparue dans la presse. Il y avait de forts soupçons d'abus et de fraude par des personnes occupant des fonctions-clés.

4. La responsabilité financière finale pour les dépenses se situe toujours dans le chef de l'autorité de police. Le chef de corps est, lui, responsable de la gestion de l'administration financière et de l'information des autorités compétentes.

5. Selon le chef de corps faisant fonction à GAND, le surcoût constaté provenait principalement du projet HALT³. Cependant, après la diffusion de la problématique dans les médias, une diminution des dépenses a été enregistrée. Une enquête plus approfondie était nécessaire pour déterminer les causes exactes de l'évolution des dépenses en allocations.

1.2. Aperçu des diverses allocations et indemnités

6. La rémunération des membres du personnel est déterminée par l'arrêté royal PJPOL et l'arrêté ministériel AEPOL, portant la position juridique des membres des services de police⁴.

7. Les allocations sont liées à une fonction ou à des prestations irrégulières effectuées. Elles sont soumises à la taxation et à contribution pour la sécurité sociale. Les indemnités ont pour nature le remboursement d'un coût réel. Elles ne sont pas imposables.

¹ Numéro de dossier 115093/2011.

² « Beïnvloedt het verloningssysteem de (goede) werking van de politie? » – Journée d'étude du 8 novembre 2010 à HERK-DE-STAD.

³ Projet scientifique de lutte contre les incivilités à GAND.

⁴ Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol), MB 31 mars 2001, 10863 - Arrêté ministériel du 28 décembre 2001 portant exécution de certaines dispositions de l'Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (AEPol), MB 15 janvier 2002, 1058.

8. Il est possible de recenser une soixantaine d'allocations et indemnités différentes. Toutes celles-ci ne sont certainement pas cumulables. D'ailleurs, une annexe de l'arrêté royal PJPOL rassemble les possibilités de cumulés en un tableau. Un tableau reprenant les incompatibilités est implémenté dans le système informatique de paiement au SSGPI⁵. Les parties de rémunération incompatibles sont repérées automatiquement.

9. La diversité des indemnités et allocations résulte principalement de la volonté d'établir des rémunérations fonctionnelles pour tous les emplois dans la police intégrée et pour harmoniser la rémunération des anciens statuts de police. Certaines indemnités et allocations sont transitoires pour les membres des anciens corps de police avant la réforme et sont appelées à disparaître une fois les bénéficiaires ayant quitté l'activité.

1.3. Dossiers en matière de rémunération dans la banque de données du Comité permanent P

10. La recherche de dossiers a été effectuée pour la période de 2007 à partiellement 2011 sur la base des codes 9122 (abus de l'horaire et de la comptabilisation des prestations) et 2505 (faux commis par un fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions).

11. 255 dossiers liés à un dysfonctionnement en matière de rémunération ont été retrouvés. Parmi ces dossiers, 230, c'est-à-dire 90 %, concernent des anomalies dans la comptabilisation des prestations (classées sous le code 9122). Les autres 10 % sont dispersés dans d'autres types d'indemnité et d'allocation (14 types exactement). Pour certaines d'entre-elles, aucun dossier en relation n'a été mis à jour.

12. Ces dossiers relèvent des cas de suspicion de faute ou de tromperie (faux en écriture ou informatique). Par rapport à d'autres sujets de dysfonctionnement dans la banque de données, il peut être constaté que le nombre de dossiers considérés comme fondés est important. Il pourrait y avoir plusieurs explications comme le fait que les sources sont souvent internes au corps de police.

13. À ce stade, comme le veut d'ailleurs le principe de contrôle du risque, il apparaît que le système de contrôle doit reposer sur une certaine confiance dans les membres du personnel. En effet, il est impossible de contrôler tout le monde tout le temps. Le gestionnaire doit rechercher un équilibre entre les méthodes de contrôle et la confiance dans les collaborateurs.

1.4. Analyse de risques par type de rémunération

14. Une analyse de risques de dysfonctionnement au sens large a été proposée : risque de fraude, d'abus, de mauvaise gestion « en bon père de famille » ... Le choix des critères de risque découle des entretiens menés avec des personnes-clés de l'organisation policière.

15. Un premier critère retenu est la présence de dossiers (plainte, contrôle, judiciaire) dans la base de données du Comité permanent P. Cela indique que la faute ou la fraude a déjà été constatée. Le deuxième critère est la variabilité. Certaines indemnités ou allocations ne sont pas variables car le montant est fixe, comme par exemple l'allocation de formateur. *A contrario*, le montant de l'allocation pour heure supplémentaire dépend du nombre d'heures déclarées. Le

⁵ Système informatique de calcul des salaires des membres du personnel par le secrétariat social de la police intégrée.

troisième critère retenu est l'initiateur du droit. Parfois, le bénéficiaire du droit déclare ce droit lui-même. Il en est ainsi pour l'indemnité de bicyclette, qui est initiée par la personne qui déclare prendre son vélo pour le trajet domicile – lieu de travail. Dans d'autres cas, c'est le supérieur qui ouvre le droit d'office comme pour l'allocation de fonction. Le dernier critère utilisé est la contrôlabilité. Prenons le cas de certaines allocations qui sont attribuées si elles comptent 30 jours de travail au minimum dans le chef du bénéficiaire. Le chef de service doit donc toujours vérifier le calcul de ces 30 jours. Mais certaines réalités sont difficiles à vérifier par après, telles que le nombre de jours qu'un membre du personnel a réellement utilisé son vélo le mois précédent.

16. De cette manière, sept indemnités/allocations ont été identifiées comme présentant un risque maximum :

- 1) indemnités pour frais réels d'enquête ;
- 2) allocation pour prestations de service effectuées un samedi, un dimanche, un jour férié ;
- 3) allocation horaire de prestations de nuit ;
- 4) allocation horaire pour prestation de service supplémentaire ;
- 5) utilisation de la bicyclette ;
- 6) déplacements de service en BELGIQUE ;
- 7) indemnisation des frais de nourriture lors des déplacements de service en BELGIQUE.

1.5. Aperçu des montants payés dans les zones (de 2006 à 2010)

17. Plusieurs limites ont été mises en évidence pour l'obtention des montants sous forme de statistiques et dans leur interprétation. La première limite était que le secrétariat social SSGPI n'a pas, dans ses banques de données, de programmes prévus pour produire des statistiques. Le but initial de leur banque de données est le calcul individuel de la rémunération.

18. Ensuite, de nombreuses variables interviennent dans l'influence du montant d'une rémunération. Une première variable est la répartition du personnel par cadre et l'ancienneté par cadre. Si dans une zone, les collaborateurs ont une ancienneté moyenne élevée, le montant de certaines indemnités telles que les heures supplémentaires sera plus haut que pour une autre zone avec une ancienneté moyenne plus basse, et ce pour des mêmes prestations. Cela signifie qu'on aura des montants différents avec un même nombre de personnes, d'une même échelle de traitement, effectuant les mêmes prestations mais simplement avec une ancienneté différente. Une autre variable qui a une grande influence est l'éventail de fonctions existant dans les corps de police. D'une part, toutes les zones de police n'ont pas les mêmes fonctions de personnel (maître-chien, analyste criminel, motard,...). Ensuite, les fonctions ne sont pas toutes rétribuées de la même façon. Par exemple, pour le personnel CALog, une fonction de « directeur du personnel » pourra avoir une pondération différente d'une zone à l'autre. On peut citer aussi la nécessité d'une langue utile qui découle d'un choix des autorités de police et peut changer d'un lieu à l'autre. Par ailleurs, le lieu même donne droit à des rémunérations spécifiques comme par exemple, la prime de BRUXELLES dans les zones Bruxelloises. Il faut rajouter les indexations successives et la conséquence de certains arrêts du Conseil d'état sur l'application du statut (« tapis rouges »,...).

19. *In fine*, le plan zonal de sécurité ou les actions de police non planifiées mais nécessaires (pics de criminalité) peuvent mener à des prestations supplémentaires imprévues, qui vont générer des coûts supplémentaires.

20. Le seul examen des montants de rémunération dans les zones de police ne donne pas d'indication sur un éventuel comportement de « graaicultuur » ou d'abus individuel mais permet uniquement d'observer les niveaux des composantes de la rémunération et leur

évolution dans le temps. Il n'est pas non plus possible de comparer les zones entre elles sur cette seule base pour les raisons évoquées ci-avant.

1.6. Étude des chefs-lieux de province et de la zone 5339 (sur la base des données de 2006 à 2010)

21. En moyenne, les indemnités/allocations représentent entre 13 % et 27 % de la rémunération.

22. Dans trois zones, les montants totaux augmentent de 2006 à 2009 puis diminuent en 2010. Pour les autres zones, les montants augmentent sur cinq ans.

23. Il a été remarqué que le niveau des sept indemnités et allocations ayant obtenu l'échelle de risque maximum dans notre analyse (point 1.4.) est nettement supérieur aux autres. Ce sont justement les indemnités et allocations à risque qui forment le plus grand montant. Cela signifie que quand il y a un dysfonctionnement pour ce type d'indemnité et d'allocation, son impact proportionnellement sera d'autant plus important dans les budgets de personnel.

24. Dans ces sept allocations/indemnités, l'allocation de week-end est la plus élevée dans les pourcentages, jusqu'à 11,8 % pour une zone en 2009. Ensuite, en fonction de l'année et de la zone, elle est suivie soit par l'allocation de nuit, soit par l'allocation pour heure supplémentaire.

25. Il peut donc être recommandé d'être attentif aux trois allocations et indemnités à risque (week-end, nuit, heures supplémentaires) qui représentent la plus grosse partie du budget des indemnités et allocations.

1.7. Proposition de sélection de zones de police

26. La méthode retenue était de s'appuyer sur quatre ratios, qui tiennent compte des effectifs : montant d'allocation moyen par membre du personnel, montant d'indemnité moyen par membre du personnel, pourcentage d'allocations dans la rémunération totale (allocations + indemnités + traitements + pécule(s) de vacances + prime(s) de fin d'année), pourcentage d'indemnités dans la rémunération totale et ce, sur trois années (2008 à 2010). Il y a donc en tout 12 tests statistiques effectués.

27. Nous avons analysé statistiquement les quatre ratios, sur les trois années, afin de vérifier notamment si les montants des zones de police sont contenus dans un intervalle de deux écarts-types autour de la moyenne. Cet indicateur classique permet de voir si des zones sont considérablement déviantes par rapport à la moyenne.

28. Il a été constaté que ce n'était pas toujours les mêmes zones de police qui dévient de plus de deux écarts-types pour chaque ratio. Il n'y a pas non plus d'écart considérable pour chaque test. En tout, 11 zones différentes reviennent une ou plusieurs fois pour les valeurs inférieures et 23 pour les valeurs supérieures.

Tableau : déviance supérieure à deux écarts-types

Déviance inférieure à la moyenne			Déviance supérieure à la moyenne		
<u>Zone de police</u>	<u>Fréq.</u> ⁶	<u>Fréq en %</u>	<u>Zone de police</u>	<u>Fréq.</u>	<u>Fréq. en %</u>
5374 - ZP WEST LIMBURG (HALEN/HERK-DE-STAD/LUMMEN)	6	25,0%	5427 - ZP RONSE (RONSE ⁷)	9	11,0%
5289 - ZP VESDRE (DISON/PEPINSTER/VERVIERS)	4	16,7%	5382 - ZP VOEREN (VOEREN ⁸)	8	9,8%
5286 - ZP HESBAYE (BERLOZ/CRISNÉE/DONCEEL/FAIMES/FEXHE-LE-HAUT-CLOCHER/GEER/OREYE/REMICOURT/WAREMME)	2	8,3%	5344 - ZP EVERE/SCHAERBEEK/SAIN T-JOSSE-TEN-NOODE (EVERE/SCHAERBEEK/SAIN T-JOSSE-TEN-NOODE ⁹)	6	7,3%
5293 - ZP HESBAYE OUEST (BRAIVES/BURDINNE/HANNUT/HÉRON/LINCENT/WASSEIGES)	2	8,3%	5363 - ZP NOORDERKEMPEN (HOOGSTRATEN/MERKSPLAS/RIJKEVORSEL)	6	7,3%
5310 - Police HOUILLE-SEMOIS (BEAURAING/BIÈVRE/GEDINNE/VRESSE-SUR-SEMOIS)	2	8,3%	5432 - ZP SINT-NIKLAAS (ST-NIKLAAS)	6	7,3%
5364 - Police REGIO TURNHOUT (BAARLE-HERTOG/BEERSE/KASTERLEE/LILLE/ODD-TURNHOUT/TURNHOUT/VOSSELAAR)	2	8,3%	5339 - ZP BRUXELLES/IXELLES (BRUXELLES/IXELLES ¹⁰)	5	6,1%
5373 - ZP BERINGEN/HAM/TESSENDERLO (BERINGEN/HAM/TESSENDERLO)	2	8,3%	5372 - ZP HAMONT-ACHEL/NEERPELT/OVERPELT (HAMONT-ACHEL/NEERPELT/OVERPELT)	5	6,1%
5379 - ZP KANTON BORGLOON (ALKEN/BORGLOON/HEERS/KOR	1	4,2%	5451 - ZP MIDDELKERKE	5	6,1%

⁶ Fréquence : nombre de fois que la zone de police, sélectionnée par la méthode statistique, apparaît pour tous les ratios.

⁷ Commune à facilités, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme.

⁸ Commune à facilités, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme.

⁹ Communes bruxelloises et bilingues, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme et l'allocation bruxelloise.

¹⁰ Communes bruxelloises et bilingues, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme et l'allocation bruxelloise.

TESSEM/WELLEN)			(MIDDELKERKE)		
5392 - ZP TIENEN - HOEGAARDEN (TIENEN - HOEGAARDEN)	1	4,2%	5273 - ZP BRAINE-L'ALLEUD (BRAINE-L'ALLEUD)	4	4,9%
5400 - ZP ZAVENTEM (ZAVENTEM)	1	4,2%	5341 - ZP MIDI (ANDERLECHT/SAINT-GILLES/FOREST ¹¹)	4	4,9%
5410 - ZP GRIMBERGEN (GRIMBERGEN)	1	4,2%	5342 - ZP AUDERGHEM/UCCLE/WATERMAEL-BOITSFORT (AUDERGHEM/UCCLE/WATERMAEL-BOITSFORT ¹²)	4	4,9%
			5356 - ZP KLEIN-BRABANT (BORNEM/PUURS/SINT-AMANDS)	3	3,7%
			5371 - ZP LOMMEL (LOMMEL)	3	3,7%
			5308 - ZP JEMEPPE-SUR-SAMBRE (JEMEPPE-SUR-SAMBRE)	2	2,4%
			5343 - ZP MONTGOMERY (ETTERBEEK/WOLUWE-SAINT-LAMBERT/WOLUWE-SAINT-PIERRE ¹³)	2	2,4%
			5436 - ZP BERLARE/ZELE (BERLARE/ZELE)	2	2,4%
			5458 - ZP GAVERS (DEERLIJK/HARELBEKE)	2	2,4%
			5291 - ZP EIFEL (AMBLÈVE/BULLANGE/BUTGENBACH/BURG-REULAND/SAINT-VITH ¹⁴)	1	1,2%
			5318 - ZP COMINES-WARNETON	1	1,2%

¹¹ Communes bruxelloises et bilingues, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme et l'allocation bruxelloise.

¹² Communes bruxelloises et bilingues, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme et l'allocation bruxelloise.

¹³ Communes bruxelloises et bilingues, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme et l'allocation bruxelloise.

¹⁴ Communes à facilités, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme.

			(COMINES-WARNETON ¹⁵)		
			5387 - ZP MAASMECHELEN (MAASMECHELEN)	1	1,2%
			5404 - ZP BEERSEL (BEERSEL)	1	1,2%
			5428 - ZP GERAARDSBERGEN/LIERDE (GERAARDSBERGEN/LIERDE)	1	1,2%
			5430 - ZP BEVEREN (BEVEREN)	1	1,2%
Total	24	100%	Total	82	100%

29. Pour pouvoir obtenir une sélection unique de zones qui regroupe toutes les années et tous les ratios (car on a en fait 12 sélections, une par test), nous avons calculé la fréquence à laquelle les zones apparaissent dans chaque test.

30. En retenant les valeurs inférieures et supérieures par rapport à la moyenne, il ressort que respectivement 11 et 23 zones de police dévient considérablement. Ce sont ces zones qui sont proposées pour l'échantillon.

1.8. Recherche quantitative d'anomalies dans les indemnités et allocations

31. Une analyse transversale pour les zones de police avait pour but de déceler des anomalies par rapport à la nature des indemnités et allocations en comparaison avec les types de bénéficiaires. L'analyse a porté sur 21 indemnités et allocations plus précisément.

32. Après analyse, les 21 indemnités et allocations ont été classées dans un tableau selon trois critères :

- Pas de constatations spécifiques = 1
- Impossible de se prononcer sur une anomalie éventuelle étant donné les informations disponibles = 2
- Constatations possibles = 3

33. Le tableau ci-dessous reprend ces 21 indemnités et allocations selon trois critères :

Allocation/Indemnité	Catégorie	Constatations
Allocation – Motard	1	
Allocation – Bilinguisme	1	
Allocation – Formateur	1	
Indemnité – Frais réels d'enquête	1	
Indemnité – Bicyclette	1	

¹⁵ Commune à facilités, ce qui implique la grande allocation de bilinguisme.

Allocation – Supplément de traitement – Mandat	1	
Allocation – Bruxelles-Capitale	2	Certaines constatations peuvent s'expliquer par mobilité de et vers la Région de Bruxelles-Capitale et par des détachements. Par ailleurs, le '1 ^{er} janvier' est pris comme point de référence pour le comptage du personnel effectif dans la banque de données SSGPI.
Indemnité – Déplacements	2	Seul un examen sur place peut apporter des précisions pour les huit zones ayant payé une indemnité moyenne nettement supérieure à la moyenne.
Allocation – Intervention	2	Nous n'avons pour l'instant pas de vue sur le contenu, les conditions et le montant de cette allocation.
Allocation – Protection Famille royale	2	En ce qui concerne les membres du personnel de la police locale, seuls des membres de la zone de police (ZP) ANTWERPEN ont reçu une allocation 'protection Famille royale' dans la période 2008-2010. On suppose qu'il s'agit d'un seul membre du personnel détaché de la zone de police qui a été chargé de la protection de membres de la Famille royale.
Allocation – Contactable et rappelable	2	En ce qui concerne l'octroi de cette allocation, nous constatons qu'elle ne fait apparemment pas l'objet d'une application uniforme, en particulier dans les zones de catégories 1, 2 et 3.
Allocation – Service ininterrompu > 24 h	3	Un total de €80 d'allocation 'service ininterrompu' a été payé à des membres du cadre administratif et logistique dans deux zones de police.
Allocation – Prime d'intégration	3	Le fait que tant des membres du cadre de base que des membres CALog de niveau C ont reçu cette prime d'intégration en 2010 doit faire l'objet d'un examen plus approfondi.
Allocation – Développement des compétences	3	Bien qu'une telle allocation soit réservée aux membres du cadre administratif et logistique, 19 zones l'ont payée à des membres du cadre opérationnel pour un montant de €24.938, à savoir 0,56% du total.
Allocation – Contactable	3	Notre étude montre que, dans certaines zones de police, cette allocation a été payée à des membres d'autres catégories de personnel que ce que prévoit la loi.
Allocation – Diplôme	3	Il s'agit d'une disposition transitoire qui n'est applicable qu'à certains membres du personnel opérationnel de l'ancienne police communale. La constatation que des membres du cadre administratif et logistique ont reçu cette allocation dans six zones mérite un examen plus approfondi.
Allocation – Analyste criminel ou stratégique	3	Cette allocation a été payée à quelques membres du personnel CALog de niveaux C et D dans la ZP ANTWERPEN, ce qui n'est pas prévu.
Allocation – Police de proximité	3	Cette allocation est réservée aux agents et

		membres du cadre de base. Nous avons toutefois constaté que cette allocation a été payée à des officiers dans trois zones ainsi qu'à des membres du cadre moyen dans 98 zones. De plus, le montant payé aux membres du cadre moyen a été multiplié par dix comparé à l'année précédente.
Allocation – Immigration	3	L'allocation est accordée quasi exclusivement à des membres du cadre opérationnel. Seulement 0,7% de l'allocation immigration est destiné à des membres du cadre administratif et logistique et ce uniquement dans les zones de police LESSE ET LHOMME et JODOIGNE, où environ €2 ont été payés à un membre/des membres respectivement de niveau D et C. Nous constatons qu'il n'y a apparemment pas d'application uniforme en ce qui concerne l'octroi de cette allocation.
Allocation – Prime de dirigeant	3	En ce qui concerne la ZP ANTWERPEN, nous constatons que €1.973 d'allocations ont été accordés aux membres CALog de niveau A pour la fonction de dirigeant. Cela signifie que 10 des 35 membres du personnel de niveau A de cette zone exercent une fonction dirigeante, ce qui semble plutôt élevé en comparaison aux autres zones.
Indemnité – Nourriture	3	Dans la ZP KEMPEN N-O, le seul agent de police de la zone a reçu €1.204 d'indemnités pour frais de nourriture en 2010. En 2009, deux agents de police travaillaient dans la zone et €2.010 d'indemnités pour frais de nourriture avaient été payés. Il semble que les membres du personnel concernés de ce corps recevaient quotidiennement une indemnité pour frais de nourriture.

34. Cette analyse a fait l'objet d'explications et de discussions avec la commission d'accompagnement parlementaire du Comité permanent P le 2 mai 2012.

1.9. Détermination de la question d'enquête

35. L'enquête vise à examiner s'il y a des indications de risques d'abus, de fraude ou d'erreur administrative pour les trois allocations retenues (pour heure supplémentaire, heure de week-end, heure de nuit) dans les corps de police faisant partie de l'échantillon.

36. Le raisonnement ayant amené à cette question d'enquête est à retrouver dans les points 23 et 25 précédents.

37. Le Comité permanent P a décidé de mener l'enquête auprès des zones de MIDDELKERKE, VESDRE et BRUXELLES CAPITALE-IXELLES, faisant partie de l'échantillon, sur la base de la méthodologie développée. Celle-ci repose sur les principes du modèle COSO.

38. Pour la méthodologie, nous avons réfléchi au processus d'octroi de ces trois allocations et les risques respectifs par étape de processus. Ils sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau : risques par étape du processus

<i>Planning</i>
Le collaborateur planifie lui-même son propre service
Discrimination de collaborateurs
Planification structurée d'heures supplémentaires
Prestation structurée d'heures supplémentaires
Devoirs et responsabilités connus
Justification d'inconvénients connue
Planification sur la base d'analyse opérationnelle
<i>Exécution</i>
Les dérogations au planning sont gérées
<i>Déclaration</i>
Absence d'une déclaration concluante
<i>Contrôle et approbation</i>
Contrôle : absence de directives
Contrôle pas exécuté
Contrôle : trace formelle présente
Approbation : absence de directives
Approbation pas exécutée
Approbation : trace formelle présente
<i>Encodage</i>
Encodage sur la base d'une source non valide ¹⁶
Pas de contrôle de l'encodage

¹⁶ Aussi : encodage de propres prestations.

1.10. Enquête auprès de la zone MIDDELKERKE

39. La zone MIDDELKERKE travaillait avec 70 membres du personnel environ et centralisés dans un seul bâtiment. Elle se situait dans la colonne de droite du tableau en matière de paiement d'allocations et indemnités (consommation haute).

40. L'enquête montre que, dans la ZP MIDDELKERKE, de l'attention est accordée de manière formelle et informelle à la gestion des risques d'octroi d'allocations pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires. Une mesure effective consiste plus spécialement à faire contrôler le début et la fin du service de chaque collaborateur de la ZP par un tiers, en l'espèce l'employé chargé de l'accueil ou l'officier de garde.

41. Dans la ZP, nous avons constaté les indications suivantes de risque d'erreur administrative, d'abus ou de fraude lors de l'octroi des allocations pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires :

- Il y a un risque que des services soient planifiés pour le travail de quartier alors qu'ils ne doivent pas nécessairement être accomplis pendant le week-end.
- La personne chargée de compléter les déclarations prendra systématiquement contact avec l'exécutant concerné pour connaître les heures auxquelles les prestations de service ont été assurées. Cela génère le risque que le collaborateur concerné déclare des heures inexactes. Le responsable du personnel de la ZP considère en outre que d'autres sources doivent d'abord être consultées pour connaître la durée du travail.
- Il n'y a aucun contrôle de qualité structurel de l'encodage des prestations de service.

42. Les conclusions intégrales avec les recommandations formulées sont jointes à ce rapport dans l'annexe 1.

1.11. Enquête auprès de la zone VESDRE

43. Lors de l'enquête, la zone VESDRE fonctionnait avec 250 collaborateurs environ. Elle était constituée d'une quinzaine de sous-unités : services centraux et maisons de police. La zone de police se situait dans la colonne de gauche du tableau, consommation basse d'indemnités et allocations.

44. Le chef de corps menait une politique stricte en matière d'organisation du temps de travail. Progressivement sur 10 ans, le nombre d'heures supplémentaires moyen a été réduit à 8 heures par personne par période. La politique du corps était de maîtriser le volume d'heures par un fonctionnement sur la base d'une enveloppe fermée répartie par maison de police/service de la zone.

45. La politique du chef de corps a été de recruter davantage de personnel, ce qui permet d'atteindre cet objectif de maîtrise des heures prestées. L'une des politiques de la zone est l'investissement en nombre de membres du personnel et leur grande polyvalence, par un fonctionnement en maison de police par quartier géographique. Nous avons retrouvé peu de directives formelles qui concernent le processus d'octroi des trois allocations.

46. Malgré le faible montant d'allocations payées, des risques ont été identifiés dans les étapes du processus (planification, exécution du service,...) dans toutes ou parties des sous-unités de la zone.

47. Les conclusions intégrales avec les recommandations formulées sont jointes à ce rapport dans l'annexe 2.

1.12. Enquête auprès de la zone BRUXELLES CAPITALE-IXELLES

48. La zone fonctionnait avec 2 700 personnes environ et une structure centrale et territoriale. Nous nous sommes concentrés sur 4 sous-unités. Elle se situait dans la colonne de droite du tableau en matière de paiement d'allocations et indemnités (consommation haute). Avec un tel effectif et une structure avec plusieurs services et niveaux hiérarchiques, elle n'est pas comparable pour l'enquête avec une autre zone moyenne.

49. Cette zone de police fonctionne dans un contexte spécifique, à savoir, d'une part, la présence de beaucoup de manifestations prévues ou non dans le cadre de la gestion de l'ordre public et la présence d'institutions régionales, fédérales et européennes et, d'autre part, la présence de formes spécifiques de criminalités qui sont liées à une grande ville.

50. Le chef de corps et le directeur fonctionnel sont attentifs à la problématique. Cela s'illustre par les directives du corps (OAZ 22 et AI 3 et 4), l'identification du processus d'appui relatif au paiement des collaborateurs, la mise en place de cercles de qualité GRH et autre mesures. Dans ce cadre, les directeurs placés hiérarchiquement sous la direction directe du chef de corps sont tenus, après chaque période de référence, de se justifier sur le non-respect des critères imposés, à savoir le dépassement de 30 heures supplémentaires par personne et l'admission de moins de 10 heures prestées trop peu par personne.

51. On n'atteint pas l'objectif fixé en ne dirigeant que sur la base de ces indicateurs de résultat. Nous avons remarqué que ces critères sont perçus comme des normes alors que la norme du chef de corps est d'éviter *de facto* le plus possible d'heures supplémentaires et d'heures prestées trop peu.

52. Les directives du corps prévoient également des indicateurs de processus, par ex. ceux qui sont inhérents au « modèle de gestion » (*cf.* AI 3) dans lequel le planning des collaborateurs est basé sur une détermination des besoins opérationnels. Diriger sur la base de ces indicateurs nous semble également constituer un défi et une opportunité pour le chef de corps.

53. Nous avons constaté que les directeurs qui travaillent directement sous la direction du chef de corps sont fortement orientés d'un point de vue opérationnel et qu'aucun d'eux n'a rédigé de directives écrites pour traduire la politique du chef de corps sur la gestion du personnel à destination de leurs dirigeants et services.

54. Nous avons constaté que le service contrôle interne (SCI-DIT) est chargé de la mission de contrôler la présence des collaborateurs des différents services par rapport au planning de service. Cela prouve que le chef de corps a également pris des mesures pour maîtriser les risques en dehors de la responsabilité des dirigeants directs.

Nous avons constaté que cela déresponsabilise certains dirigeants qui sont donc dans une moindre mesure attentifs au contrôle de la présence des collaborateurs qui leur sont confiés. Certains ne considèrent plus cela comme leur mission mais comme la mission du SCI-DIT.

55. Travailler avec un tour de rôle fixe et la planification de services comprenant au moins 10 heures de travail consécutives semble propre à la culture du corps. Selon la mission de base du service et le nombre de collaborateurs présents, cette manière de travailler onéreuse peut être justifiée. Ce n'est pas le cas pour tous les services. Cette planification du service est très rigide

et peut ne pas toujours être adaptée aux besoins opérationnels pour déployer des collaborateurs en fonction des missions de police à accomplir.

56. Les conclusions intégrales avec les recommandations formulées sont jointes à ce rapport dans l'annexe 3.

2. CONCLUSION(S)

57. L'approche quantitative utilisée lors du début de l'enquête a donné une image des montants payés en rémunération et la proportion des allocations et indemnités dans celle-ci. Mais elle ne donne pas d'indication sur d'éventuels abus. Sur la base de l'examen des diverses allocations et indemnités par rapport aux ayants droit, à partir des données du secrétariat social de la police intégrée, quelques anomalies potentielles ont été mises à jour. Cependant, à cause de toutes les limites exposées lors de l'utilisation de la méthode, chaque anomalie demanderait un examen approfondi pour se prononcer définitivement.

58. L'examen des trois zones a montré qu'il n'y a pas de lien entre les montants payés des trois allocations retenues (base de la sélection des zones de l'échantillon) et les risques de fraude, d'abus ou d'erreur administrative. Ce n'est pas parce que les montants sont élevés que les risques sont plus présents et *vice versa*.

59. Dans les trois zones de police, des risques ou indications de risques ont été identifiés, pour lesquels il est possible de prendre des mesures.

60. Nous avons remarqué au travers de l'enquête qu'il était possible de gérer les allocations et indemnités selon des objectifs budgétaires. Cependant, cette gestion budgétaire ne signifie pas *ipso facto* une gestion des risques.

61. Les chefs de corps des ZP visées ont reçu, à leur demande, du feed-back sur les résultats de la présente enquête en vue de corrections éventuelles. Le chef de corps de la zone de police Bruxelles Capitale-Ixelles a remercié le Comité permanent P par écrit pour les conclusions et les recommandations formulées, tout en attirant l'attention sur le fait qu'un certain nombre de celles-ci avaient déjà été développées dans des analyses, des évaluations et des propositions d'amélioration préalablement à l'enquête. À titre d'exemple, il cite les mécanismes de suivi du contrôle de deuxième ligne (par le cercle de qualité, le suivi par le GRH et les chefs de service) et le contrôle de troisième ligne par la direction générale, notamment sur la base d'échantillons. En ce qui concerne le planning des services, la direction du corps rappelle que, depuis 2012, on réorganise le travail de quartier et qu'on tend vers un planning tel qu'avancé par le Comité permanent P, en concertation avec les partenaires syndicaux. Pour ce qui est du système de tour de rôle mis en cause par le Comité permanent P dans divers services, le chef de corps attire l'attention sur le contexte de grande ville dans lequel sa zone doit œuvrer. Selon lui, le système de tour de rôle offre aux grandes unités de première ligne un équilibre pour la disponibilité opérationnelle, permet de disposer d'une réserve et offre l'opportunité de suivre des formations sans devoir toucher au bien-être du personnel.

3. ANNEXES

62. Annexe 1 : Conclusions et recommandations concernant la ZP MIDDELKERKE.

63. Annexe 2 : Conclusions et recommandations concernant la ZP VESDRE.

64. Annexe 3 : Conclusions et recommandations concernant la ZP BRUXELLES CAPITALE-IXELLES.

ANNEXE 1 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA ZP MIDDELKERKE¹⁷

1. PLANIFICATION

1.1. Risques détectés

1. Il y a un risque que des services qui ne doivent pas nécessairement être accomplis le week-end soient planifiés pour le travail de quartier.

1.2. Recommandations

2. Un contrôle de la planification des services du travail de quartier est souhaitable.

3. La recommandation ci-dessous n'est pas pertinente pour la question étudiée dans la présente enquête mais peut être utile au fonctionnement du corps.

Le CIC peut répertorier avec précision le taux d'occupation des équipes d'intervention sur la base des codes d'intervention utilisés. Cette approche statistique pourrait être utilisée de manière structurée pour aligner la note de service relative à l'organisation du service, portant sur le dispositif d'intervention à déployer, sur les interventions demandées.

2. EXÉCUTION DU SERVICE

2.1. Risques détectés

4. Aucun.

2.2. Recommandations

5. La méthode suivant laquelle tous les collaborateurs se présentent quotidiennement à l'accueil pour que leur temps de travail soit enregistré par l'employé chargé de l'accueil est très efficace pour la maîtrise des risques. Formaliser cette manière de procéder dans les directives de corps existantes signifie qu'elle est garantie par les processus de travail. Nous constatons que certains collaborateurs doivent déjà se présenter à l'officier de garde en vertu des directives de corps actuelles.

Nous constatons à cet égard aussi que le fonctionnement de l'employé chargé de l'accueil et celui de l'officier de garde doivent être alignés l'un sur l'autre.

Le chef de corps doit en outre s'assurer périodiquement que ces personnes jouent réellement leur rôle dans le domaine du contrôle de l'exécution du service. Il est donc important que les responsabilités des acteurs soient clairement décrites dans les nouvelles directives et que les pièces justificatives soient archivées avec les signatures des acteurs.

¹⁷ Les conclusions qui suivent sont basées sur les informations qui ont été obtenues pendant l'enquête et qui sont partiellement issues d'interviews.

3. DÉCLARATION DES HEURES PRESTÉES

3.1. Risques détectés

6. Aucun.

3.2. Recommandations

7. Voir *supra* : 2.2.

4. CONTRÔLE ET APPROBATION DES HEURES PRESTÉES

4.1. Risques détectés

8. La personne qui est chargée de compléter les déclarations prendra systématiquement contact avec l'exécutant concerné pour connaître les heures auxquelles il a assuré la prestation de service. Cela crée un risque que collaborateur concerné déclare des heures inexactes. Le responsable du personnel de la ZP considère en outre que d'autres sources doivent être consultées préalablement pour connaître la durée du travail.

4.2. Recommandations

9. La communication de la vision du responsable du personnel au responsable de l'enregistrement de la durée du travail dans GALop¹⁸.

5. ENCODAGE

5.1. Risques détectés

10. Il n'y a aucun contrôle structuré de la qualité de l'encodage.

5.2. Recommandations

11. Étant donné qu'il n'y a plus d'étape intermédiaire avant que les données soient envoyées par la voie digitale au SSGPI, nous recommandons qu'un contrôle de l'enregistrement soit réalisé par coup de sonde et que ces contrôles soient visés et archivés.

¹⁸ Ce système informatique est proposé par la police fédérale au sein de la police intégrée pour la planification et le calcul des prestations de service. Si des membres du personnel consultent leur rapport d'activités individuel via Portal (il s'agit d'une autre application informatique accessible à tous les membres du personnel de la police intégrée), les données qui ont été introduites dans GALop apparaissent à l'écran.

6. CONCLUSION GÉNÉRALE

12. L'enquête montre que, au sein de la ZP MIDDELKERKE, de l'attention est accordée de manière formelle et informelle à la gestion des risques d'octroi d'allocations pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires. Une mesure effective consiste plus spécialement à faire contrôler le début et la fin du service de chaque collaborateur de la ZP par un tiers, en l'espèce l'employé chargé de l'accueil ou l'officier de garde.

13. Dans la ZP MIDDELKERKE, nous avons constaté les indications suivantes de risque d'erreur administrative, d'abus ou de fraude lors de l'octroi des allocations pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires :

- il y a un risque que des services soient planifiés pour le travail de quartier alors qu'ils ne doivent pas nécessairement être accomplis pendant le week-end ;
- la personne chargée de compléter les déclarations prendra systématiquement contact avec l'exécutant concerné pour connaître les heures auxquelles les prestations de service ont été assurées. Cela génère le risque que le collaborateur concerné déclare des heures inexactes. Le responsable du personnel de la ZP considère en outre que d'autres sources doivent d'abord être consultées pour connaître la durée du travail ;
- il n'y a aucun contrôle structurel de la qualité de l'encodage des prestations de service.

ANNEXE 2 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA ZP VESDRE

1. PLANIFICATION DES SERVICES

1.1. Risques détectés

1. Nous avons constaté que des membres du personnel (comme ceux qui remplissent des tâches administratives, les inspecteurs de police de la maison Mangombroux qui effectuent un travail de quartier non prioritaire, les dirigeants des maisons de police) se planifient eux-mêmes, sans qu'il y ait de trace de cette planification, comprenant une heure de début et de fin de service. Il s'agit donc du risque consistant à se planifier soi-même. Il n'y a pas de contrôle sur la planification de cette catégorie de collaborateurs. Par rapport aux personnes rencontrées, il ressort que cela n'engendrerait pas d'heures supplémentaires puisque comme le chef de corps n'a pas pour principe de les payer, les membres du personnel ne vont pas organiser leur travail avec de telles heures. Mais le risque est de ne pas pouvoir contrôler l'exécution du temps de service, même de 38 heures hebdomadaires en moyenne, puisqu'il n'y a pas de point de repère qu'est la planification.

1.2. Recommandations

2. Un contrôle sur les planifications nominatives dans les services et maisons de police organisé de manière plus structurel nous paraît indispensable pour gérer les risques de l'auto-planification et d'éventuelles discriminations. Comme tout dispositif de contrôle, il doit être consultable par la suite, démontrant que celui-ci a bien eu lieu et quels résultats il a produit. Le fonctionnement actuel part du principe que les membres du personnel se plaindront en cas d'anomalie puisqu'il y a une transparence dans les prestations mais rien ne nous garantit que ce sera le cas. Il ne faut pas perdre de vue qu'un gestionnaire de planning dispose d'un pouvoir certain sur la vie sociale d'un membre du personnel.

3. Il serait intéressant que les gestionnaires de planning dans la zone de police puissent présenter les heures d'inconvénients des membres du personnel, afin que ceux-ci connaissent les conséquences en temps réel des heures planifiées et prestées, en intégrant la planification dans GALop dès son établissement.

2. EXÉCUTION DU SERVICE

2.1. Risques détectés

4. Nous avons remarqué que l'envoi d'un mail par le coordinateur externe indiquant la fin du service d'intervention en cas de prolongement par rapport à la planification n'a pas été confirmé pour toutes les maisons de police, encore actuellement. La situation n'est pas claire car un commissaire d'une maison de police le demanderait explicitement pour un dépassement d'une heure, un coordinateur de maison d'une autre unité le demanderait de son côté et un inspecteur a précisé que cette pratique ne se faisait plus. Cette situation concerne le risque de dérogation au planning sans justification et l'enregistrement exact des heures effectuées.

5. Étant donné le régime des officiers dirigeants dans la zone qui ne suivent pas une planification stricte, cela dans un esprit compréhensible de confiance, la question de la

dérogation au planning ne se pose plus mais surgit alors la question de la comptabilisation ou l'enregistrement exact de leurs heures en fin de période. Il en va de même pour les autres catégories de personnel qui ne travaillent pas selon un planning de leur responsable.

2.2. Recommandations

6. En particulier, pour les services qui dépendent du coordinateur externe, la zone pourrait imposer une procédure formelle d'avertissement de dérogation aux heures prévues dans le planning et de la justification de celle-ci. Si ce n'est pas déjà le cas, il peut être envisagé d'étendre cette solution à toutes les maisons de police.

3. DÉCLARATION DES HEURES PRESTÉES

3.1. Risques détectés

7. Il appert que chaque membre du personnel introduit ses propres heures prestées soit quotidiennement, soit une fois par semaine. Le document utilisé n'est pas signé par le déclarant dans tous les services. Ces différentes pratiques de déclaration entraînent un certain risque d'inexactitude soit volontaire soit involontaire.

8. Des cas se présentent où des membres du personnel font leur propre planification, déclaration et encodage (gestionnaires planning) sans qu'il demeure une trace de la déclaration des heures prestées.

9. Dans le contexte que certaines heures de prise de service sont réglées par la politique du chef de corps, comme le cas où un membre du personnel commence son service à l'hôtel de police pour l'intervention, une certaine tolérance a été évoquée à l'une ou l'autre reprise pour les heures de début des services non imposés. Sur le plan du processus, il y a alors un risque en matière de déclaration et d'enregistrement des heures prestées.

3.2. Recommandations

10. Il serait favorable que, à l'exception du chef de corps, chaque membre du personnel remplisse et signe chaque jour un document avec les heures de travail qu'il a effectuées. La signature a pour effet de responsabiliser le déclarant et le conscientiser sur les conséquences de l'inexactitude de sa déclaration. Ce document devrait être transmis au responsable de l'enregistrement dans le système GALop. L'idéal serait que la déclaration des heures prestées soit établie par une tierce personne ou par un système automatisé afin d'éviter les fausses déclarations.

4. VÉRIFICATION ET APPROBATION DES HEURES PRESTÉES

4.1. Risques détectés

11. Les indications de risque que nous avons décelées concernent l'absence de vérification des heures déclarées et la vérification de sa propre déclaration. En effet, il ressort de l'enquête que le contrôle des heures déclarées est attendu du chef de corps chez les personnes-clés. Mais ce contrôle n'est pas organisé d'une manière formelle ni uniforme. Nous n'avons pas trouvé de

signature d'un chef sur les déclarations introduites. Pour les services d'intervention et de coordination interne (descendants de service), les coordinateurs externes et internes (montants de service) respectivement ont des possibilités de contrôle des heures prestées. Pour la majorité des autres missions, celles-ci sont prestées pendant les heures de bureau pour lesquelles un coordinateur de maison est présent et a une possibilité de contrôle. Pour les services restants, nous n'avons pas trouvé d'indication de contrôle de la part des responsables, comme notamment le système d'une contre-signature.

12. Ce sont des exceptions mais des membres du personnel déclarent, contrôlent et encodent leurs propres prestations et ceci sans trace matérielle.

13. S'il y a une tolérance dans les heures de début de service dans certains cas, comme évoqué au § 9, les responsables doivent être conscients du cumul *in fine* de toutes les minutes qui pourraient être perdues¹⁹.

4.2. Recommandations

14. Il faudrait clairement définir la responsabilité du chef de service et de l'encodeur des prestations en matière de contrôle des heures déclarées. Dans la pratique, nous avons observé qu'il est plus ou moins attendu, en fonction du service/maison de police, un certain contrôle de la part du gestionnaire de planning encodeur. Sur ce plan demeure une absence d'uniformité dans les services/maisons rencontrés.

15. La partie du processus relative à la vérification et à l'approbation, pourrait être décrite formellement ou reprise dans des notes internes, afin que les risques suivants rencontrés soient couverts :

- chaque acteur ne connaît pas son rôle et ce qui est attendu de lui ;
- en cas de changement de personnel dans des fonctions, les gens ne savent pas retrouver ce qui est attendu et donc la continuité d'une bonne exécution du processus est en péril ;
- comme les responsabilités ne sont pas décrites, un contrôle sur le passé est difficile ;
- que la communication vers les acteurs sur leur rôle n'est pas gérée.

5. ENCODAGE DES HEURES PRESTÉES

5.1. Risques détectés

16. Dans aucun des services où nous avons eu des entretiens avec des membres du personnel, il nous a été exposé un contrôle organisé de la qualité de l'encodage des heures prestées par le personnel. Nous pouvons ajouter à nouveau que, même si ce sont des exceptions, des membres du personnel déclarent, contrôlent et encodent leurs propres prestations et ceci sans trace matérielle qui permette un contrôle *a posteriori*.

¹⁹ Si la déclaration des heures prestées de 250 personnes dévie de 10 minutes par jour, à la fin de l'année, cela donne plus de 9000 heures de différence (10 * 250 * 220 jours / 60).

5.2. Recommandations

17. Un minimum de contrôle organisé sur l'encodage peut être mis en place dans la zone de police et pour les cas où des personnes encodent leurs propres heures, une contre-signature semble indiquée.

ANNEXE 3 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA ZP BRUXELLES CAPITALE-IXELLES²⁰

1. EXPLICITATION DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

TRA/O : direction circulation / département ‘pelotons opérationnels’

DCT 2 – DIV 11 : deuxième district – division 11

DCT 2 – BTS 91 : deuxième district – brigade sécurité 91

DCT 2 – BTI : deuxième district – brigade d’intervention

INT/O : direction interventions et appui opérationnel / service ‘ordre public’

JUD/section RG et section déconcentrée DCT 2 : direction de la recherche locale / section RG et section déconcentrée pour district 2

2. PLANIFICATION

2.1. Risques détectés

2.1.1. TRA/O

1. Les personnes du cadre opérationnel suivantes planifient elles-mêmes leur service au sein de TRA/O : dans une mesure réduite les commandants de peloton et les planificateurs de service au sein de TRA/O.

2. Les personnes clés pour la maîtrise des risques au sein de TRA/O sont, d’une part, les officiers et, d’autre part, les planificateurs (inspecteurs principaux) des pelotons. Ces derniers déterminent quelle personne va assurer quel service, tant en heures supplémentaires (par ex. à l’occasion d’un service d’ordre imprévu) que pendant le week-end. Lors de la planification de services supplémentaires, ils font surtout appel à des volontaires, excepté lorsque ceux-ci ne peuvent être déployés en raison de limitations dans l’organisation du temps de travail ou lorsqu’il n’y a pas de répartition uniforme des heures supplémentaires et des prestations de week-end. Il y a un risque d’arbitraire et que certains collaborateurs fassent l’objet d’une discrimination positive ou négative. Si le groupe de volontaires est sollicité systématiquement, on risque en fin de compte de ne pas respecter la réglementation en vigueur en matière d’organisation du temps de travail.

3. Des services sont ajoutés de manière structurelle pendant la durée d’une période de référence, en fonction de la nécessité opérationnelle et en particulier d’événements imprévus dans le cadre de la gestion négociée de l’espace public. Les heures supplémentaires et les prestations de week-end font ainsi l’objet d’une forte augmentation. Si le chef de corps ne respecte pas la réglementation en vigueur en matière d’organisation du temps de travail en établissant un horaire de service qui génère structurellement des heures supplémentaires, il s’expose à une responsabilité partagée en cas d’accident de travail.

4. Il y a un risque qu’un collaborateur ne consulte pas son planning de service avant le début du service. Dans ce cas, le directeur TRA dispose d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

²⁰ Les conclusions qui suivent sont basées sur les informations qui ont été obtenues pendant l’enquête et qui sont partiellement issues d’interviews.

2.1.2. JUD – section RG et recherche déconcentrée

5. Suite notamment à des services d'ordre (imprévus), il y a une forte pression opérationnelle au sein de la section RG. En conséquence, des heures supplémentaires sont régulièrement prestées, ce qui n'est pas conforme au statut. Si le chef de corps ne respecte pas la réglementation en vigueur en matière d'organisation du temps de travail en imposant des services faisant presté des heures supplémentaires de manière structurelle, il s'expose à une responsabilité partagée en cas d'accident de travail.

6. Il y a un risque d'arbitraire et que certains collaborateurs fassent l'objet d'une discrimination positive ou négative. Le cas échéant, le Dir JUD dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

7. Il y a un risque qu'un collaborateur ne consulte pas son planning de service avant le début du service. Dans ce cas, le directeur JUD dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives. Si les 'règles de base pour la planification' ne sont pas respectées par les chefs de service, le directeur JUD dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives. Si les 'règles de base pour la planification' ne sont pas communiquées à suffisance à tous les acteurs concernés, le résultat de la planification est hypothéqué.

8. Si la perception des critères et les normes pour le recours à des prestations de week-end et à des heures supplémentaires ne sont pas les mêmes chez tous les dirigeants, cela hypothèque la valeur de la justification de cette capacité lorsque ces dirigeants sont chargés d'approuver les prestations de week-end demandées.

2.1.3. INT/O

9. Il y a un risque d'arbitraire et que certains collaborateurs fassent l'objet d'une discrimination positive ou négative. Le cas échéant, le Dir INT dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

10. Il y a un risque qu'un collaborateur ne consulte pas son planning de service avant le début du service. Dans ce cas, le directeur INT dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

11. Si le chef de corps ne respecte pas la réglementation en vigueur en matière d'organisation du temps de travail en établissant un horaire de service qui génère structurellement des heures supplémentaires et ne tient pas compte des limitations en matière de prestations de nuit, il s'expose à une responsabilité partagée en cas d'accident de travail.

12. Si le directeur INT ne fait pas (n'a pas fait) d'analyse de la capacité nécessaire pour l'accomplissement des missions policières dont il est responsable, l'utilisation rationnelle de la capacité en personnel est hypothéquée.

Plus aucune analyse de l'efficacité des moyens engagés n'est réalisée en utilisant ce tour de rôle. L'accomplissement des shifts par les pelotons suivant ce tour de rôle est un argument permettant de justifier la capacité utilisée et les indemnités pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires allant de pair.

Nous constatons qu'un collaborateur d'INT/O a structurellement à sa disposition 4 heures et 30 minutes pendant chaque service de 07:00 à 17:00 heures²¹, pour accomplir des travaux de rédaction et des tâches administratives. Nous n'avons pas constaté que l'utilisation de cette capacité, soit 68 heures par personne par période de référence, fait l'objet d'une évaluation. Il n'est en tout cas pas habituel de renvoyer chez eux les collaborateurs qui n'ont pas de mission à accomplir pendant ce service.

2.1.4. DCT 2 – BTI

13. Il y a un risque d'arbitraire et que certains collaborateurs fassent l'objet d'une discrimination positive ou négative. Le cas échéant, le Dir BTI dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

14. Il y a un risque qu'un collaborateur ne consulte pas son planning de service avant le début de son service. Dans ce cas, le directeur BTI dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

15. Si le chef de corps ne respecte pas la réglementation en vigueur en matière d'organisation du temps de travail en établissant un horaire de service qui génère structurellement des heures supplémentaires, il s'expose à une responsabilité partagée en cas d'accident de travail.

16. Si on ne procède pas (n'a pas procédé à) une analyse de la capacité nécessaire pour l'accomplissement de ces missions policières, l'utilisation rationnelle de la capacité en personnel est hypothéquée.

Plus aucune analyse de l'efficacité des moyens engagés n'est réalisée en utilisant ce tour de rôle. L'accomplissement des shifts par les équipes suivant ce tour de rôle est un argument permettant de justifier la capacité utilisée et les indemnités pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires allant de pair.

Nous constatons qu'un collaborateur de BTI a structurellement à sa disposition 4 heures et 45 minutes pendant chaque service de 06:45 à 16:45 heures²² pour accomplir des travaux de rédaction et des tâches administratives. Nous n'avons pas constaté que l'utilisation de cette capacité, soit environ 58 heures par personne par période de référence, fait l'objet d'une évaluation. Pour l'autre chevauchement structurel entre 21:00 et 22:00 heures aussi, l'utilisation de la capacité devrait pouvoir être analysée et évaluée sur la base du déploiement des collaborateurs à ce moment et sur la base de la nécessité opérationnelle.

17. Seul le directeur BTI et son adjoint planifient eux-mêmes leur propre service.

2.1.5. DCT 2 – BTS 91

18. Il y a un risque d'arbitraire et que certains collaborateurs fassent l'objet d'une discrimination positive ou négative. Le cas échéant, le Dir BTS dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

19. Il y a un risque qu'un collaborateur ne consulte pas son planning de service avant le début du service. Dans ce cas, le directeur BTS dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

²¹ Il y a un chevauchement de 4 heures et 30 minutes du service 07 – 17 avec le service 12:30 – 22:00 heures.

²² Il y a un chevauchement de 4 heures et 45 min du service 06:45 – 16:45 avec le service 12:00 – 22:00 heures.

20. Si le chef de corps ne respecte pas la réglementation en vigueur en matière d'organisation du temps de travail en établissant un horaire de service qui génère structurellement des heures supplémentaires, il s'expose à une responsabilité partagée en cas d'accident de travail.

21. Si le directeur BTS ne fait pas (n'a pas fait) d'analyse de la capacité nécessaire pour l'accomplissement des missions policières dont il est responsable, l'utilisation rationnelle de la capacité en personnel est hypothéquée.

Plus aucune analyse de l'efficacité des moyens engagés n'est réalisée en utilisant ce tour de rôle. L'accomplissement des shifts par les équipes suivant ce tour de rôle est un argument permettant de justifier la capacité utilisée et les indemnités pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires allant de pair.

22. Si le directeur BTS planifie son propre service sans le faire valider par un tiers, il y a un risque que l'utilisation de la capacité ne soit pas planifiée rationnellement.

23. Si les collaborateurs ne font l'objet d'un suivi qu'à partir de 100 heures de prestations de week-end par période, la question se pose de savoir dans quelle mesure la justification des prestations de week-end fait l'objet d'un suivi conformément aux points 5 et 6 de l'OAZ 22/12²³.

24. Si les inspecteurs principaux, adjoints du directeur, établissent pour eux-mêmes des plannings dans lesquels des heures supplémentaires sont prestées et/ou dans lesquels 100 heures de prestations de week-end sont générées de manière structurée, cela a un impact sur la perception des collaborateurs sur l'attitude de la direction face à la capacité et aux allocations pour prestations de week-end et heures supplémentaires. Dans ce cas, ce n'est ni responsabilisant ni conforme aux directives internes du corps.

2.1.6. DCT 2 – DIV 11

25. Il y a un risque d'arbitraire et que certains collaborateurs fassent l'objet d'une discrimination positive ou négative. Le cas échéant, le Dir DIV dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

²³ L'OAZ 22/12 est une directive de corps qui traite des heures supplémentaires positives et négatives ainsi que des prestations de week-end en ce qui concerne l'organisation du service. Elle mentionne les aspects suivants pertinents pour la présente enquête : 1) cette note constitue un rappel d'une note précédente diffusée après avoir constaté que tous les responsables ne respectaient pas les principes de base imposés par le chef de corps ; 2) les résultats de chaque période de référence sont disponibles auprès de chaque directeur ; 3) GALop et 'Portal' offrent la possibilité de suivre les 'heures positives et négatives' et les 'prestations de week-end' de chaque unité, pour chaque membre du personnel et par période de référence ; 4) les services doivent être planifiés dans le système GALop au plus tard 7 jours avant le début de la nouvelle période de référence (dans son entièreté) en vue de permettre un suivi optimal. Les services avec 'heures régulières et/ou flexibles' doivent être planifiés au plus tard 15 jours avant la prestation ; 5) les chefs de service sont responsables de la planification ; 6) les opérations imprévues doivent être planifiées immédiatement dès que l'on en a connaissance ; 7) la validation des prestations réellement prestées doit avoir lieu dans les 7 jours ouvrables ; 8) les feuilles de prestations doivent être remises aux secrétariats dans ce délai. Les feuilles de prestations suivantes ne seront acceptées qu'après validation par le chef de service.

Le point 5 de l'OAZ 22/12 : la prestation de prestations de week-end et jours fériés en dehors du tour de rôle prévu doit rester l'exception. Cela ne peut se faire que sur la base de besoins du service motivés, moyennant accord préalable du directeur/chef de service.

Le point 6 de l'OAZ 22/12 : tous les officiers, cadres moyens ainsi que les Calogs niveau A et niveau B y ont une fonction d'exemple. Les prestations de week-end et les heures supplémentaires ne peuvent se justifier que pour des raisons de service opérationnelles.

26. Il y a un risque qu'un collaborateur ne consulte pas son planning de service avant le début de son service. Dans ce cas, le directeur DIV dispose d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

27. Si le directeur DIV ne fait pas d'analyse de la capacité nécessaire pour l'accomplissement des missions policières dont il est responsable, l'utilisation rationnelle de la capacité en personnel est hypothéquée.

Plus aucune analyse de l'efficacité des moyens engagés n'est réalisée en utilisant ce tour de rôle. L'accomplissement des shifts par les équipes suivant ce tour de rôle est un argument permettant de justifier la capacité utilisée et les indemnités pour prestations de week-end, de nuit et heures supplémentaires allant de pair.

28. Si le directeur DIV planifie son propre service sans le faire valider par un tiers, il y a un risque que l'utilisation de la capacité ne soit pas planifiée rationnellement.

29. Si aucune directive claire n'est à la disposition des collaborateurs responsables de la planification des services de week-end, il est possible que la nature du travail planifié pendant le week-end ne corresponde pas à la vision du corps (par ex. planifier du travail de rédaction pendant le week-end).

2.2. Recommandations

2.2.1. TRA/O

30. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

Dans ce cadre, il faut être particulièrement attentif au contrôle des collaborateurs qui se planifient eux-mêmes pour avoir une certaine garantie pour la justification du service planifié.

Cette transparence dans les directives écrites constitue du même coup une mesure de prévention de la discrimination des collaborateurs lors de la planification de services.

31. Dans le système actuel, il n'est pas prévu de récupérer des heures pendant les services du 'matin' et de 'l'après-midi' par peloton, sur base individuelle. Les heures supplémentaires peuvent également être réduites de la sorte.

32. Le constat que les collaborateurs ne s'informent plus de leur planning de service pendant les shifts du matin et de l'après-midi implique qu'il n'y a aucune évaluation du dispositif nécessaire pour le lendemain. Il est possible d'économiser de la capacité en déterminant quotidiennement combien d'agents de police sont nécessaires pour les missions du lendemain pour ne déployer ensuite que les collaborateurs nécessaires.

33. La possibilité statutaire de planifier des collaborateurs 'contactables et rappelables' n'est pas utilisée.

34. La planification structurée de chevauchements de shifts entre 12:24 et 14:36 heures, en l'espèce tous les jours 2 heures et 12 minutes avec le déploiement de deux pelotons, doit être évaluée. Les collaborateurs qui travaillent en shift accomplissent cette tâche au moment du chevauchement. Cette manière de travailler a pour conséquence que la présence de travail de

rédaction n'est pas contrôlée par le dirigeant direct et que la nécessité de capacité pour du travail de rédaction n'est pas évaluée.

35. D'un point de vue statutaire, il n'est pas permis de faire prester des heures supplémentaires sur une base structurelle, ce qui est néanmoins le cas *de facto* au sein de TRA/O. Même si l'on ne planifie pas d'heures supplémentaires lors de l'établissement initial du planning de service, on sait d'expérience que l'on sera confronté à des manifestations imprévues. Le cadre actuel, l'organisation actuelle du temps de travail et les missions sont en cours d'évaluation pour maîtriser cette situation.

2.2.2. *JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2*

36. Il est recommandé de procéder périodiquement à une analyse de la nécessité opérationnelle de déployer des collaborateurs et de la comparer aux (à l'organisation des) collaborateurs déployés. Nous constatons à cet égard que la réduction rigoureuse du déploiement de collaborateurs peut déboucher sur la prise de risques opérationnels.

37. Les dérogations structurelles au statut, même après négociation et avec l'accord des partenaires syndicaux, ne décharge pas la direction du corps de ses responsabilités dans le cadre de la Loi sur le bien-être²⁴ ni de la nécessité de prendre des mesures suite à des analyses de risques. Il est recommandé de prendre les mesures nécessaires pour éviter la prestation structurelle d'heures supplémentaires, ce qui est également tout bénéfique pour la qualité du service presté.

38. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

Dans ce cadre, il faut être particulièrement attentif au contrôle des collaborateurs qui se planifient eux-mêmes pour avoir une certaine garantie pour la justification du service planifié. Cette transparence dans des directives écrites constitue du même coup une mesure de prévention de la discrimination des collaborateurs lors de la planification de services.

2.2.3. *INT/O*

39. Il est recommandé de procéder périodiquement à une analyse de la nécessité opérationnelle de déployer des collaborateurs et de la comparer aux (à l'organisation des) collaborateurs déployés.

40. Les dérogations structurelles au statut, même après négociation et avec l'accord des partenaires syndicaux, ne décharge pas la direction du corps de ses responsabilités dans le cadre de la Loi sur le bien-être ni de la nécessité de prendre des mesures suite à des analyses de risques.

41. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction des services de jour de 10 heures représenterait une amélioration sur le plan de la gestion des heures supplémentaires et sur le plan du bien-être des collaborateurs.

²⁴ La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18 septembre 1996.

Le tour de rôle prévoit des services de chaque fois 10 heures pour les membres du personnel opérationnel. Il s'agit d'un service qui dure longtemps et fatigue considérablement les collaborateurs, en particulier les collaborateurs qui assurent un service de nuit et traitent les appels 101. Cela représente également une lourde charge pour les collaborateurs qui doivent intervenir en cas de troubles de l'ordre. Cet horaire constitue un risque pour la qualité de l'exercice du service.

Il faut en outre se demander si un service de nuit de 21:00 à 07:00 heures est justifié dans l'optique du bien-être au travail, en particulier si l'on considère l'environnement bruxellois spécifique et les risques de danger qu'il comporte.

Le fait que les partenaires syndicaux ont approuvé ce tour de rôle sur la base du fait que l'on peut prester les heures de travail d'une semaine entière (38 heures) en 4 jours, ne décharge pas la direction de la police de sa responsabilité. Cet horaire avec des services de 10 heures de travail ininterrompues constitue un risque accru pour le bien-être du collaborateur.

42. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction structurelle des chevauchements entre les shifts des pelotons constituerait une amélioration structurelle sur le plan de la gestion des heures supplémentaires.

43. Si les commandants de pelotons ne peuvent imposer de repos aux collaborateurs, ils disposent de moyens insuffisants pour garder le contrôle des heures supplémentaires. Ce repos peut se produire après une évaluation de la charge de travail individuelle des collaborateurs pendant l'exécution d'un service (par ex. fin anticipée du service s'il apparaît pendant un chevauchement que le collaborateur ne peut plus accomplir de tâches) ou pendant la planification du service (par ex. imposer le repos à un collaborateur qui a trop d'heures supplémentaires à un moment où son peloton est de service).

44. Ce service est régulièrement confronté à des événements imprévus qui rendent une réserve de collaborateurs nécessaire. Une analyse peut préciser s'il est nécessaire de toujours pouvoir déployer immédiatement la totalité de la réserve et d'en disposer sur place à Bruxelles. Cette réserve pourrait éventuellement être partiellement planifiée avec un service 'contactable et disponible' qui ne donne lieu à des prestations de service qu'après rappel.

45. La pratique de la direction de demander au collaborateur de prendre congé un jour où son peloton est en repos parce qu'il s'agit d'une possibilité d'éliminer des heures trop peu prestées, est contraire au statut. Le congé de vacances est un droit / une faveur et non un moyen que l'employeur peut imposer à ses collaborateurs.

46. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

Dans ce cadre, il faut être particulièrement attentif au contrôle des collaborateurs qui se planifient eux-mêmes pour avoir une certaine garantie pour la justification du service planifié. Cette transparence dans des directives écrites constitue du même coup une mesure de prévention de la discrimination des collaborateurs lors de la planification de services.

2.2.4. DCT 2 – BTI

47. Il est recommandé de procéder périodiquement à une analyse de la nécessité opérationnelle de déployer des collaborateurs et de la comparer aux (à l'organisation des) collaborateurs déployés.

48. Les dérogations structurelles au statut, même après négociation et avec l'accord des partenaires syndicaux, ne décharge pas la direction du corps de ses responsabilités dans le cadre de la Loi sur le bien-être ni de la nécessité de prendre des mesures suite à des analyses de risques.

49. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction des services de jour de 10 heures représenterait une amélioration sur le plan de la gestion des heures supplémentaires et sur le plan du bien-être des collaborateurs.

Le tour de rôle prévoit des services de chaque fois 10 heures pour les membres du personnel opérationnel. Il s'agit d'un service qui dure longtemps et fatigue considérablement les collaborateurs, en particulier les collaborateurs qui assurent un service de nuit et traitent les appels 101. Cet horaire constitue un risque pour la qualité de l'exercice du service.

Il faut en outre se demander si un service de nuit de 21:00 à 07:00 heures est justifié dans l'optique du bien-être au travail, en particulier si l'on considère l'environnement bruxellois spécifique et les risques de danger qu'il comporte.'

Le fait que les partenaires syndicaux ont approuvé ce tour de rôle sur la base du fait que l'on peut prester les heures de travail d'une semaine entière (38 heures) en 4 jours, ne décharge pas la direction de la police de sa responsabilité. Cet horaire avec des services de 10 heures de travail ininterrompues constitue un risque accru pour le bien-être du collaborateur.

50. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction structurelle des chevauchements entre les shifts des équipes constituerait éventuellement une amélioration structurelle sur le plan de la gestion des heures supplémentaires.

51. Ce service est régulièrement confronté à des événements imprévus qui rendent une réserve de collaborateurs nécessaire. Une analyse peut préciser s'il est nécessaire de toujours pouvoir déployer immédiatement la totalité de la réserve et d'en disposer sur place à Bruxelles. Cette réserve pourrait éventuellement être partiellement planifiée avec un service 'contactable et disponible' qui ne donne lieu à des prestations de service qu'après rappel.

52. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

Dans ce cadre, il faut être particulièrement attentif au contrôle des collaborateurs qui se planifient eux-mêmes pour avoir une certaine garantie pour la justification du service planifié.

Cette transparence dans les directives écrites constitue du même coup une mesure de prévention de la discrimination des collaborateurs lors de la planification de services.

2.2.5. *DCT 2 – BTS 91*

53. Il est recommandé de procéder périodiquement à une analyse de la nécessité opérationnelle de déployer des collaborateurs et de la comparer aux (à l'organisation des) collaborateurs déployés.

54. Les dérogations structurelles au statut, même après négociation et avec l'accord des partenaires syndicaux, ne décharge pas la direction du corps de ses responsabilités dans le cadre de la Loi sur le bien-être ni de la nécessité de prendre des mesures suite à des analyses de risques.

55. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction des services de jour de 10 heures représenterait une amélioration sur le plan de la gestion des heures supplémentaires et sur le plan du bien-être des collaborateurs.

Le tour de rôle prévoit des services de chaque fois 10 heures pour les membres du personnel opérationnel. Cet horaire constitue un risque pour la qualité de l'exercice du service parce que la disponibilité des collaborateurs BTS est réduite à 4 jours par semaine au lieu de 5 jours par semaine. Est-ce compatible avec les missions de base de BTS ?

Le fait que les partenaires syndicaux ont approuvé de tour de rôle sur la base du fait que l'on peut prester les heures de travail d'une semaine entière (38 heures) en 4 jours, ne décharge pas la direction de la police de sa responsabilité.

Cet horaire avec des services de 10 heures de travail ininterrompues constitue un risque accru pour le bien-être du collaborateur.

56. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction structurelle des chevauchements entre les shifts des équipes constituerait une amélioration structurelle sur le plan de la gestion des heures supplémentaires.

Il faut se demander si les objectifs de BTS sont le mieux réalisés par un déploiement de collaborateurs de 07:00 heures à 22:00 heures, avec un pic entre 12:00 et 17:00 heures selon un système de tour de rôle, compte tenu de la particularité par ex. du quartier Versailles, de la différence de contexte d'environnement entre l'hiver et l'été, ... Les changements réguliers du planning suivant le tour de rôle en sont une illustration. Le planning de BTS doit pouvoir être plus flexible. Imposer systématiquement des services de minimum 10 heures hypothèque le déploiement flexible des collaborateurs. Cet horaire constitue un risque pour la qualité de l'exercice du service conformément aux objectifs de BTS.

57. Le planning de la direction BTS doit être soumis à une évaluation.

58. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

Dans ce cadre, il faut être particulièrement attentif au contrôle des collaborateurs qui se planifient eux-mêmes pour avoir une certaine garantie pour la justification du service planifié.

Cette transparence dans les directives écrites constitue du même coup une mesure de prévention de la discrimination des collaborateurs lors de la planification de services.

2.2.6. *DCT 2 – DIV 11*

59. Il est recommandé de procéder périodiquement à une analyse de la nécessité opérationnelle de déployer des collaborateurs et de la comparer aux (à l'organisation des) collaborateurs déployés.

60. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction des services de jour de 9 heures 30 minutes représenterait une amélioration sur le plan du bien-être des collaborateurs et sur le plan de la disponibilité des agents de quartier.

Le tour de rôle prévoit un service de chaque fois 9 heures 30 minutes pour les agents de quartier. Cet horaire constitue un risque pour la qualité de l'exercice du service parce que la disponibilité des agents de quartier est réduite à 4 jours par semaine au lieu de 5 jours par semaine. Est-ce compatible avec les missions de base de l'agent de quartier ?

Le fait que les partenaires syndicaux ont approuvé de tour de rôle sur la base du fait que l'on peut prester les heures de travail d'une semaine entière (38 heures) en 4 jours, ne décharge pas la direction de la police de sa responsabilité.

61. Si cette mesure devait s'avérer possible après analyse, la réduction structurelle des chevauchements entre les shifts des équipes d'accueil, en l'espèce 1 heure entre 14:00 et 15:00 heures, constituerait une amélioration structurelle sur le plan de la gestion des heures supplémentaires.

62. Planifier les collaborateurs DIV suivant un tour de rôle est trop réducteur pour réaliser les objectifs opérationnels de manière optimale. Il est indiqué de travailler ici avec un planning irrégulier en fonction des besoins opérationnels.

63. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

Dans ce cadre, il faut être particulièrement attentif au contrôle des collaborateurs qui se planifient eux-mêmes pour avoir une certaine garantie pour la justification du service planifié. Cette transparence dans les directives écrites constitue du même coup une mesure de prévention de la discrimination des collaborateurs lors de la planification de services.

3. EXÉCUTION DU SERVICE

3.1. Risques détectés

3.1.1. TRA/O

64. Les collaborateurs de TRA/O qui souhaitent déroger au planning peuvent le faire à condition de le demander préalablement au dirigeant. Il s'agit d'une habitude, il existe des documents pour les changements de service mais il n'y a aucune procédure à suivre mentionnant la responsabilité des acteurs. Cela manque de clarté et prive la direction d'une base pour prendre des mesures administratives au cas où des dysfonctionnements sont constatés.

Si le service d'un collaborateur se prolonge, de quelle manière doit-il le déclarer si la direction n'est pas présente ? Le SecOps doit toujours contacter le commandant de peloton en lui demandant si les heures de service modifiées peuvent être comptabilisées sur le service journalier ? Le commandant de peloton doit-il contrôler la déclaration ? Quelle trace y a-t-il d'un contrôle éventuel par le commandant de peloton ou par le SecOps ? Les réponses à ces questions ne sont pas formulées de manière formelle.

Le déploiement opérationnel des collaborateurs peut être menacé.

3.1.2. JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2

65. Si des collaborateurs dérogent de manière impromptue au planning de service (en dehors du cas d'un service d'ordre), aucune directive écrite reprenant la procédure pour le signaler à la direction n'est prévue. Le déploiement opérationnel de collaborateurs peut ainsi être mis en péril.

3.1.3. INT/O

66. La dérogation au planning prévu est gérée par des ‘usages’ connus au sein de INT/O. Si le collaborateur ne remplit pas ses obligations comme la direction l’attend de lui, le directeur INT ne dispose que d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

Si la direction du peloton n’assume pas ses responsabilités comme la direction l’attend d’elle, le directeur INT ne dispose que d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

Le déploiement opérationnel de collaborateurs peut ainsi être mis en péril.

3.1.4. DCT 2 – BTI

67. La dérogation au planning prévu est gérée par des ‘usages’ connus au sein de BTI. Si le collaborateur ne remplit pas ses obligations comme la direction l’attend de lui, le directeur BTI ne dispose que d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

Si l’INPP n’assume pas ses responsabilités comme la direction l’attend de lui, le directeur BTI ne dispose que d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

Le déploiement opérationnel de collaborateurs peut ainsi être mis en péril.

3.1.5. DCT 2 – BTS 91

68. Si les collaborateurs ne signalent pas à la direction qu’ils ont dérogé à leur planning, le Dir BTS ne dispose que d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives. Le déploiement opérationnel de collaborateurs peut ainsi être mis en péril.

3.1.6. DCT 2 – DIV 11

69. Si les collaborateurs ne signalent pas à la direction qu’ils ont dérogé à leur planning, le Dir DIV ne dispose que d’une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives. Le déploiement opérationnel de collaborateurs peut ainsi être mis en péril.

3.2. Recommandations

- JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2
- INT/O
- DCT 2 – BTI
- DCT 2 – BTS 91
- DCT 2 – DIV 11

70. Cette recommandation est applicable à tous les services qui ont fait l’objet de notre enquête.

La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d’offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d’archiver les documents justificatifs et d’agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

4. DÉCLARATION DES HEURES PRESTÉES

4.1. Risques détectés

4.1.1. TRA/O

71. La conversion automatique du planning de service en exécution du service dans GALop, à l'exception des dérogations enregistrées au planning de service, implique qu'il faut décrire très clairement de quelle manière ces dérogations doivent être enregistrées et quel rôle jouent les divers acteurs jusque dans la phase d'encodage. Ce système crée un environnement dans lequel des erreurs administratives peuvent être facilement commises en raison de la routine pour convertir le planning en exécution. Il y a un risque que seule une consommation de capacité supérieure à ce qui était planifié soit enregistrée.

72. Nous avons remarqué au sein de TRA/O que le collaborateur qui déroge au planning de service et dont le service prend fin au moment où le cadre du peloton n'est pas présent, doit mentionner cette dérogation sur la feuille de service journalière. C'est le cas après un service de nuit. Cette feuille de service est affichée aux valves.

Cette manière de procéder ne figure pas dans une directive écrite. Le collaborateur qui fait la déclaration ne doit pas apposer de signature alors qu'il demande une rémunération financière supplémentaire. L'archivage de la déclaration n'est pas non plus réglementé.

Cette manière de procéder n'offre pas de garanties suffisantes d'un enregistrement correct du moment de la fin du service.

73. L'absence de déclaration formelle constitue un risque pour l'enregistrement correct des heures prestées. Il y a un risque que la direction ne soit pas informée des interruptions du service qui n'ont pas été signalées par le bénéficiaire. Une déclaration formelle avec la signature des bénéficiaires responsabilise ces derniers. La déclaration incorrecte d'une prestation de service constitue le cas échéant une fausse déclaration.

4.1.2. JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2

74. Si les collaborateurs ne déclarent pas correctement leurs prestations à la direction, le Dir JUD dispose d'une base juridique pour prendre des mesures judiciaires et administratives, excepté pour les collaborateurs de la recherche déconcentrée. Ces collaborateurs n'apposent pas de signature sur leur bulletin de service. Il nous semble précaire de considérer que l'envoi d'un bulletin de service par e-mail équivaut à apposer une signature. L'apposition d'une signature responsabilise le déclarant, il sait qu'il n'y aura le cas échéant aucun doute sur l'authenticité de sa déclaration. L'envoi par e-mail depuis une adresse e-mail individuelle attribuée par la police comporte une garantie limitée d'authenticité et responsabilise moins.

75. À strictement parler, les collaborateurs de la recherche déconcentrée s'écartent de la procédure. Cette procédure n'est pas consignée par écrit, sa communication n'est pas non plus régie de manière formelle. Le Dir JUD ne dispose par conséquent que d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

4.1.3. INT/O

76. Si la direction du peloton preste moins d'heures que planifié, il y a un risque qu'elle ne le signale pas au secrétariat parce qu'elle a, le cas échéant, un avantage financier.

77. La conversion automatique du planning de service en exécution du service dans GALop, à l'exception des dérogations enregistrées au planning de service, implique qu'il faut décrire très clairement de quelle manière ces dérogations doivent être enregistrées et quel rôle jouent les divers acteurs jusque dans la phase d'encodage. Ce système crée un environnement dans lequel des erreurs administratives sont facilement commises en raison de la routine pour convertir le planning en exécution. Il y a un risque que seule une consommation de capacité supérieure à ce qui était planifié soit enregistrée.

78. L'absence de déclaration formelle constitue un risque pour l'enregistrement correct des heures prestées. Une déclaration formelle avec la signature des bénéficiaires responsabilise ces derniers. La déclaration incorrecte d'une prestation de service constitue le cas échéant une infraction. Il y a un risque que la direction ne soit pas informée des interruptions du service qui n'ont pas été signalées par le bénéficiaire.

4.1.4. DCT 2 – BTI

79. L'absence de déclaration formelle par le directeur, son adjoint et les INP constitue un risque pour l'enregistrement correct des heures prestées. Une déclaration formelle avec la signature des bénéficiaires responsabilise ces derniers. La déclaration incorrecte d'une prestation de service constitue le cas échéant une fausse déclaration. Il y a un risque que la direction ne soit pas informée des interruptions du service qui n'ont pas été signalées par le bénéficiaire.

4.1.5. DCT 2 – BTS 91

80. Si les collaborateurs omettent de déclarer correctement leurs prestations qui dérogent au planning à la direction, le Dir BTS ne dispose que d'une base juridique réduite pour prendre des mesures judiciaires et administratives.

Nous avons remarqué au sein de BTS 91 que le collaborateur qui déroge au planning de service et dont le service prend fin au moment où la direction n'est pas présente, doit mentionner cette dérogation sur la 'feuille de service journalière'. Cette feuille de service se trouve à l'accueil.

Cette manière de procéder ne figure pas dans une directive écrite. Le collaborateur qui fait la déclaration ne doit pas apposer de signature alors qu'il demande une rémunération financière supplémentaire. L'archivage de la déclaration n'est pas non plus réglementé.

Cette manière de procéder n'offre pas de garanties suffisantes d'un enregistrement correct du moment de la fin du service.

81. L'absence de déclaration formelle par le directeur, son adjoint et l'INP constitue un risque pour l'enregistrement correct des heures prestées. Une déclaration formelle avec la signature des bénéficiaires responsabilise ces derniers. La déclaration incorrecte d'une prestation de service constitue le cas échéant une fausse déclaration. Il y a un risque que la direction ne soit pas informée des interruptions du service qui n'ont pas été signalées par le bénéficiaire.

82. La conversion automatique du planning de service en exécution du service dans GALop, à l'exception des dérogations enregistrées au planning de service, implique qu'il faut décrire

très clairement de quelle manière ces dérogations doivent être enregistrées et quel rôle jouent les divers acteurs jusque dans la phase d'encodage. Ce système crée un environnement dans lequel des erreurs administratives sont facilement commises en raison de la routine pour convertir le planning en exécution. Il y a un risque que seule une consommation de capacité supérieure à ce qui était planifié soit enregistrée.

4.1.6. DCT 2 – DIV 11

83. Si les collaborateurs omettent de déclarer correctement leurs prestations qui dérogent au planning à la direction, le Dir DIV 11 ne dispose que d'une base juridique réduite pour prendre des mesures judiciaires et administratives.

Nous avons remarqué au sein de DIV 11 que le collaborateur qui déroge au planning de service et dont le service prend fin au moment où la direction n'est pas présente, doit mentionner cette dérogation sur la 'feuille de service journalière'. Cette feuille de service se trouve à l'accueil.

Cette manière de procéder ne figure pas dans une directive écrite. Le collaborateur qui fait la déclaration ne doit pas apposer de signature alors qu'il demande une rémunération financière supplémentaire. L'archivage de la déclaration n'est pas non plus réglementé.

Cette manière de procéder n'offre pas de garanties suffisantes d'un enregistrement correct du moment de la fin du service.

84. L'absence de déclaration formelle constitue un risque pour l'enregistrement correct des heures prestées. Une déclaration formelle avec la signature des bénéficiaires responsabilise ces derniers. La déclaration incorrecte d'une prestation de service constitue le cas échéant une fausse déclaration. Il y a un risque que la direction ne soit pas informée des interruptions du service qui n'ont pas été signalées par le bénéficiaire.

85. La conversion automatique du planning de service en exécution du service dans GALop, à l'exception des dérogations enregistrées au planning de service, implique qu'il faut décrire très clairement de quelle manière ces dérogations doivent être enregistrées et quel rôle jouent les divers acteurs jusque dans la phase d'encodage. Ce système crée un environnement dans lequel des erreurs administratives sont facilement commises en raison de la routine pour convertir le planning en exécution. Il y a un risque que seule une consommation de capacité supérieure à ce qui était planifié soit enregistrée.

4.2. Recommandations

4.2.1. TRA/O

86. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

87. Nous recommandons que tous les collaborateurs fassent une déclaration formelle des heures de service prestées. Cette déclaration peut être collective ou individuelle mais doit comprendre les éléments suivants : le nom du bénéficiaire, les heures prestées et la signature du bénéficiaire. Le document comportant ces éléments doit être archivé et validé par la signature du dirigeant qui exerce le contrôle effectif.

4.2.2. *JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2*

88. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

89. Nous recommandons que les bulletins de service de la recherche déconcentrée soient également signés par le demandeur pour ensuite les archiver.

4.2.3. *INT/O*

90. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

91. Nous recommandons que tous les collaborateurs fassent une déclaration formelle des heures de service prestées. Cette déclaration doit comprendre les éléments suivants : le nom du bénéficiaire, les heures prestées et la signature du bénéficiaire. Le document comportant ces éléments doit être archivé et validé par la signature du dirigeant qui exerce le contrôle effectif.

4.2.4. *DCT 2 – BTI*

92. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

93. Nous recommandons que le directeur, son adjoint et l'INP fassent une déclaration formelle des heures de service prestées. Cette déclaration peut être collective ou individuelle mais doit comprendre les éléments suivants : le nom du bénéficiaire, les heures prestées et la signature du bénéficiaire. Le document comportant ces éléments doit être archivé et validé par la signature du dirigeant qui exerce le contrôle effectif.

4.2.5. *DCT 2 – BTS 91*

94. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

95. Nous recommandons que tous les collaborateurs fassent une déclaration formelle des heures de service prestées. Cette déclaration peut être collective ou individuelle mais doit comprendre les éléments suivants : le nom du bénéficiaire, les heures prestées et la signature du bénéficiaire. Le document comportant ces éléments doit être archivé et validé par la signature du dirigeant qui exerce le contrôle effectif.

4.2.6. DCT 2 – DIV 11

96. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

97. Nous recommandons que tous les collaborateurs fassent une déclaration formelle des heures de service prestées. Cette déclaration peut être collective ou individuelle mais doit comprendre les éléments suivants : le nom du bénéficiaire, les heures prestées et la signature du bénéficiaire. Le document comportant ces éléments doit être archivé et validé par la signature du dirigeant qui exerce le contrôle effectif.

5. CONTRÔLE ET APPROBATION DES HEURES PRESTÉES

5.1. Risques détectés

5.1.1. TRA/O

98. Il n'existe pas de directives formelles sur la manière dont les dirigeants responsables doivent exercer le contrôle et l'approbation.

99. L'approbation des heures prestées au sein de TRA/O se fait en l'absence d'une manipulation d'adaptation des données du planning de service. En dehors des dérogations au planning, il n'y a donc *de facto* aucune approbation des prestations par un dirigeant. Même si ce système est facile à utiliser, il comporte certains risques. Il n'est pas possible de désigner un responsable *a posteriori* si un contrôle n'a pas été effectué ou si une approbation n'a pas eu lieu. Le risque d'erreurs administratives est particulièrement présent parce que le service planifié est converti en service exécuté pour un groupe important de collaborateurs, à l'étape suivante du processus, en quelques manipulations dans GALop. Une petite erreur dans la non-transmission des heures mène à l'approbation d'heures incorrectes.

100. Les prestations de service des collaborateurs ne sont pas contrôlées pour les services de nuit. Les prestations de service ne sont pas non plus approuvées alors que cela pourrait être organisé d'un point de vue matériel.

101. Il n'y a aucun contrôle sur la déclaration du commandant de peloton.

5.1.2. JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2

102. Il y a un risque qu'une fausse déclaration soit approuvée. Il n'y a pas toujours de constatation objective par un tiers de l'heure du début du service, ni de l'heure de la fin du service. Cela comporte un risque pour l'enregistrement correct des heures de service. Il ne sera question de contrôle effectif qu'au moment où le dirigeant est présent. Même dans ce cas, les collaborateurs ne sont nullement obligés de faire constater leur présence. L'approbation par le dirigeant sera souvent *pro forma*. La déclaration fait l'objet d'un contrôle insuffisant.

103. S'il n'y a aucune intervention active du dirigeant de la recherche déconcentrée, la déclaration faite sur le bulletin de service est convertie en exécution de service. L'absence

d'approbation suffit pour octroyer les prestations introduites par le bénéficiaire. Si de petites dérogations au service ne sont pas signalées au secrétariat (par e-mail ou mention sur le bulletin de service), en raison de circonstances diverses (nonchalance, distraction, inattention, ...), il en résulte toujours une comptabilisation d'un nombre d'heures supérieur à celui des heures réellement prestées parce qu'il ne faut aucune intervention active d'un responsable pour convertir le planning en exécution de service dans GALop.

5.1.3. INT/O

104. Il n'existe aucune directive formelle sur la manière dont les dirigeants responsables doivent exercer le contrôle et l'approbation. Si la direction du peloton ne prend pas ses responsabilités et ne signale pas les dérogations au service au secrétariat, il n'y en aura aucune trace formelle *a posteriori* et le directeur INT ne dispose que d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

105. Il n'y a aucun contrôle ni approbation de la déclaration du commandant de peloton.

106. L'approbation des heures prestées se fait en l'absence d'une manipulation d'adaptation des données du planning de service. En dehors des dérogations au planning, il n'y a donc *de facto* aucune approbation des prestations par un dirigeant ou un tiers. Même si ce système est facile à utiliser, il comporte certains risques. Il n'est pas possible de désigner un responsable *a posteriori* si un contrôle n'a pas été effectué ou si une approbation n'a pas eu lieu. Le risque d'erreurs administratives est particulièrement présent parce que le service planifié est converti en service exécuté pour un groupe important de collaborateurs, à l'étape suivante du processus, en quelques manipulations dans GALop. Une petite erreur dans la non-transmission des heures mène à l'approbation d'heures incorrectes.

5.1.4. DCT 2 – BTI

107. Il n'existe aucune directive formelle sur la manière dont les dirigeants responsables doivent exercer le contrôle et l'approbation. Si les intéressés ne savent pas avec précision ce que l'on attend d'eux et quelle responsabilité ils portent, il y a un risque qu'ils ne remplissent pas correctement leur rôle.

Si l'INPP n'assume pas sa responsabilité et ne signale pas les dérogations au service dans son rapport d'activités, le directeur BTI ne dispose que d'une base juridique réduite pour prendre des mesures administratives.

108. S'il n'y a aucune trace formelle des contrôles effectués par la direction BTI sur les rapports d'activités de l'INPP, il est impossible de constater *a posteriori* si un contrôle a eu lieu et si la direction BTI a pris ses responsabilités. Ni le contenu de ce contrôle ni la manière dont il y est procédé ne sont définis de manière formelle, ce qui empêche de définir clairement la responsabilité de chacun en cas de dysfonctionnement.

109. Seuls l'inspecteur principal, le directeur et son adjoint transmettent leurs heures de service sans contrôle d'un tiers. Il n'y a que peu de contrôle sur le fonctionnement de l'INPP, alors qu'il se voit attribuer un rôle important dans l'ensemble de la procédure. S'il ne joue pas son rôle, cela peut hypothéquer l'exactitude des prestations de service. Si l'INPP preste moins d'heures que prévu, il y a un risque que cela ne soit pas mentionné dans le rapport d'activités parce qu'il a, le cas échéant, un avantage financier. Il sera difficile de détecter la survenance d'erreurs ou de fraude.

110. Si l'INPP est absent, son rôle n'est pas assumé par un autre dirigeant. Cela hypothèque la mesure de gestion qui prévoit que les INP ne déclarent pas leurs propres prestations mais que c'est un tiers qui le fait.

5.1.5. DCT 2 – BTS 91

111. Il n'y a pas de déclaration formelle. Il n'y a par conséquent pas de base de contrôle et d'approbation *a posteriori*. Les ajouts sur la feuille de service n'offrent pas de garantie suffisante pour maîtriser ce risque.

112. Il n'existe aucune directive formelle sur la manière dont les dirigeants responsables doivent exercer le contrôle et l'approbation. Il n'y a pas de trace formelle du contrôle et de l'approbation des heures prestées par les dirigeants, en l'espèce par un tiers et non par le déclarant.

113. Aucun contrôle n'est exercé sur les prestations des dirigeants, pas plus qu'elles ne font l'objet d'une approbation. Si la direction preste moins d'heures que prévu, il y a un risque qu'elle ne le signale pas parce qu'elle a le cas échéant un avantage financier.

114. L'approbation des heures prestées se fait en l'absence d'une manipulation d'adaptation des données du planning de service. En dehors des dérogations au planning, il n'y a donc *de facto* aucune approbation des prestations par un dirigeant ou un tiers. Même si ce système est facile à utiliser, il comporte certains risques. Il n'est pas possible de désigner un responsable *a posteriori* si un contrôle n'a pas été effectué ou si une approbation n'a pas eu lieu. Le risque d'erreurs administratives est particulièrement présent parce que le service planifié est converti en service exécuté pour un groupe de collaborateurs, à l'étape suivante du processus, en quelques manipulations dans GALop. Une petite erreur dans la non-transmission des heures mène à l'approbation d'heures incorrectes.

115. Il n'y a pas toujours de constatation objective par un tiers de l'heure du début du service, ni de l'heure de la fin du service. Cela comporte un risque pour l'enregistrement correct des heures de service. Il ne sera question de contrôle effectif qu'au moment où le dirigeant est présent. Même dans ce cas, les collaborateurs ne sont nullement obligés de faire constater leur présence. L'approbation par le dirigeant sera souvent *pro forma*. La présence au début et à la fin du service fait l'objet d'un contrôle insuffisant.

5.1.6. DCT 2 – DIV 11

116. Il n'y a pas de déclaration formelle. Il n'y a par conséquent pas de base de contrôle et d'approbation *a posteriori*. Les ajouts sur la feuille de service n'offrent pas de garantie suffisante pour maîtriser ce risque.

117. Il n'existe aucune directive formelle sur la manière dont les dirigeants responsables doivent exercer le contrôle et l'approbation. Il n'y a pas de trace formelle du contrôle et de l'approbation des heures prestées par les dirigeants, en l'espèce par un tiers et non par le déclarant.

118. Aucun contrôle n'est exercé sur la déclaration du Dir DIV, pas plus qu'elle ne fait l'objet d'une approbation. Si la direction preste moins d'heures que prévu, il y a un risque qu'elle ne le signale pas parce qu'elle a, le cas échéant, un avantage financier.

119. L'approbation des heures prestées se fait en l'absence d'une manipulation d'adaptation des données du planning de service. En dehors des dérogations au planning, il n'y a donc *de facto* aucune approbation des prestations par un dirigeant. Même si ce système est facile à utiliser, il comporte certains risques. Il n'est pas possible de désigner un responsable *a posteriori* si un contrôle n'a pas été effectué ou si une approbation n'a pas eu lieu. Le risque d'erreurs administratives est particulièrement présent parce que le service planifié est converti en service exécuté pour un groupe de collaborateurs, à l'étape suivante du processus, en quelques manipulations dans GALop. Une petite erreur dans la non-transmission des heures mène à l'approbation d'heures incorrectes.

120. Il n'y a pas toujours de constatation objective par un tiers de l'heure du début du service, ni de l'heure de la fin du service. Cela comporte un risque pour l'enregistrement correct des heures de service. Il ne sera question de contrôle effectif qu'au moment où le dirigeant est présent. Même dans ce cas, les collaborateurs ne sont nullement obligés de faire constater leur présence. L'approbation par le dirigeant sera souvent *pro forma*. La présence au début et à la fin du service fait l'objet d'un contrôle insuffisant.

5.2. Recommandations

5.2.1. TRA/O

121. Il semble indiqué de toujours prévoir une action formelle, par laquelle un dirigeant au niveau du peloton ou à défaut une tierce personne, appose une signature pour confirmer le contrôle et l'approbation des prestations des membres du personnel désignés nommément. Le même document devrait être transmis au secrétariat comme base pour l'encodage dans GALop.

122. Il semble opportun d'instaurer également le contrôle précité pour la direction du peloton afin d'assurer la transparence de la gestion des prestations de service de la direction.

123. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

5.2.2. JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2

124. Il est recommandé de faire constater objectivement l'heure de début et de fin du service pour tous les collaborateurs par un dirigeant ou par un tiers. Cela implique l'organisation d'un contrôle formel, basé sur la constatation de la présence ou de l'absence. Cela peut être réalisé par une procédure ou par des procédés techniques.

125. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

126. Nous recommandons d'adapter la manière de procéder de la recherche déconcentrée à celle des autres sections.

5.2.3. INT/O

127. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

128. Nous recommandons de faire procéder à une déclaration signée formelle des prestations par la direction du peloton, déclaration qui est archivée.
Il est recommandé d'organiser un contrôle et une approbation des prestations de la direction du peloton.

129. La procédure de déclaration des heures supplémentaires, en l'espèce compléter le formulaire *ad hoc* qu'un tiers signe pour validation, est une procédure utile que l'on peut également imposer aux collaborateurs qui arrivent en retard.

130. Les formulaires précités sont importants pour un contrôle qui interviendrait ultérieurement. Une directive interne pour l'archivage de ces documents et leur archivage est recommandée.

131. Il semble indiqué de toujours prévoir une action formelle, par laquelle un dirigeant au niveau du peloton ou à défaut une tierce personne, appose une signature pour confirmer le contrôle et l'approbation des prestations des membres du personnel désignés nommément. Le même document devrait être transmis au secrétariat comme base pour l'encodage dans GALop.

5.2.4. DCT 2 – BTI

132. Il est recommandé de faire contrôler et approuver par un tiers la déclaration des heures de service des inspecteurs principaux chefs d'équipe ainsi que du directeur et de son adjoint. Une trace formelle de ces contrôles expliquant comment ils ont été effectués (par ex. *de visu*, après contact avec un tiers, ...) montre que la direction a pris ses responsabilités.

133. Il est recommandé de compenser structurellement l'absence d'un INPP pour la déclaration des prestations de l'INP. La déclaration des prestations de l'INP par un dirigeant tiers est en effet une bonne pratique.

134. Il est recommandé de faire viser et approuver formellement le rapport d'activités de l'INPP par la direction BTI.

135. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

5.2.5. DCT 2 – BTS 91

136. Il est recommandé de faire constater objectivement l'heure de début et de fin du service pour tous les collaborateurs par un dirigeant ou par un tiers. Cela implique l'organisation d'un contrôle formel, basé sur la constatation de la présence ou de l'absence. Cela peut être réalisé par une procédure ou par des procédés techniques.

137. Il semble indiqué de toujours prévoir une action formelle, par laquelle un dirigeant ou à défaut une tierce personne, appose une signature pour confirmer le contrôle et l’approbation des prestations des membres du personnel désignés nommément. Le même document devrait être transmis au secrétariat comme base pour l’encodage dans GALop.

138. Il semble opportun d’instaurer également le contrôle précité pour la direction afin d’assurer la transparence de la gestion des prestations de service de la direction. Il est recommandé de faire contrôler par un tiers la déclaration des heures de service des inspecteurs principaux et du directeur.

139. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d’offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d’archiver les documents justificatifs et d’agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

5.2.6. DCT 2 – DIV 11

140. Il est recommandé de faire constater objectivement l’heure de début et de fin du service pour tous les collaborateurs par un dirigeant ou par un tiers. Cela implique l’organisation d’un contrôle formel, basé sur la constatation de la présence ou de l’absence. Cela peut être réalisé par une procédure ou par des procédés techniques.

141. Il semble indiqué de toujours prévoir une action formelle, par laquelle un dirigeant ou à défaut une tierce personne, appose une signature pour confirmer le contrôle et l’approbation des prestations des membres du personnel désignés nommément. Le même document devrait être transmis au secrétariat comme base pour l’encodage dans GALop.

142. Il semble opportun d’instaurer également le contrôle précité pour la direction afin d’assurer la transparence de la gestion des prestations de service de la direction. Il est recommandé de faire contrôler par un tiers la déclaration des heures de service des inspecteurs principaux et du directeur.

143. La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d’offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d’archiver les documents justificatifs et d’agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.

6. ENCODAGE

6.1. Risques détectés

6.1.1. TRA/O

144. L’encodage ne se fait pas sur la base d’une pièce justificative offrant des garanties suffisantes²⁵ d’enregistrement correct des heures prestées.

²⁵ Voir : maîtrise des risques selon COSO.

145. Les collaborateurs Calog de TRA qui ont des droits d'écriture dans GALop, encodent leurs propres prestations.

146. Nous n'avons détecté nulle part une trace formelle d'un contrôle de l'encodage.

6.1.2. JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2

147. Le risque d'erreurs et de fraude est présent étant donné qu'il n'y a aucun contrôle de la direction sur le travail de l'encodeur. Le fait de ne confier ce contrôle qu'aux bénéficiaires a pour conséquence que les erreurs d'encodage au détriment de l'autorité ne seront que rarement signalées et que les erreurs d'encodage en défaveur du collaborateur seront souvent signalées.

148. Les collaborateurs Calog de JUD qui ont des droits d'écriture dans GALop, encodent leurs propres prestations.

6.1.3. INT/O

149. L'encodage ne se fait pas sur la base d'une pièce justificative offrant des garanties suffisantes²⁶ d'enregistrement correct des heures prestées.

150. Les collaborateurs d'INT/O qui ont des droits d'écriture dans GALop, encodent leurs propres prestations.

151. Le risque d'erreurs et de fraude est présent étant donné qu'il n'y a aucun contrôle de la direction sur le travail de l'encodeur. Le fait de ne confier ce contrôle qu'aux bénéficiaires a pour conséquence que les erreurs d'encodage au détriment de l'autorité ne seront que rarement signalées et que les erreurs d'encodage en défaveur du collaborateur seront souvent signalées. Il y a un risque que des erreurs et de la fraude passent inaperçues s'il n'y a pas de contrôle du travail de l'encodeur.

6.1.4. DCT 2 – BTI

152. L'encodage des prestations ne se fait pas sur la base d'une pièce justificative offrant des garanties suffisantes²⁷ d'enregistrement correct des heures prestées.

153. Les collaborateurs Calog de BTI qui ont des droits d'écriture dans GALop, encodent leurs propres prestations.

154. Le risque d'erreurs et de fraude est présent étant donné qu'il n'y a aucun contrôle de la direction sur le travail de l'encodeur. Le fait de ne confier ce contrôle qu'aux bénéficiaires a pour conséquence que les erreurs d'encodage au détriment de l'autorité ne seront que rarement signalées et que les erreurs d'encodage en défaveur du collaborateur seront souvent signalées. Il y a un risque que des erreurs et de la fraude passent inaperçues s'il n'y a pas de contrôle du travail de l'encodeur.

²⁶ Voir : maîtrise des risques selon COSO.

²⁷ Voir : maîtrise des risques selon COSO.

6.1.5. DCT 2 – BTS 91

155. L’encodage des prestations ne se fait pas sur la base d’une pièce justificative offrant des garanties suffisantes²⁸ d’enregistrement correct des heures prestées.

156. Les collaborateurs Calog de BTS qui ont des droits d’écriture dans GALop, encodent leurs propres prestations.

157. Le risque d’erreurs et de fraude est présent étant donné qu’il n’y a aucun contrôle de la direction sur le travail de l’encodeur. Le fait de ne confier ce contrôle qu’aux bénéficiaires a pour conséquence que les erreurs d’encodage au détriment de l’autorité ne seront que rarement signalées et que les erreurs d’encodage en défaveur du collaborateur seront souvent signalées. Il y a un risque que des erreurs et de la fraude passent inaperçues s’il n’y a pas de contrôle du travail de l’encodeur.

6.1.6. DCT 2 – DIV 11

158. L’encodage des prestations ne se fait pas sur la base d’une pièce justificative offrant des garanties suffisantes²⁹ d’enregistrement correct des heures prestées.

159. Les collaborateurs Calog de DIV qui ont des droits d’écriture dans GALop, encodent leurs propres prestations.

160. Il y a un contrôle par la direction sans toutefois aucune trace formelle de celui-ci³⁰.

6.2. Recommandations³¹

- TRA/O
- DCT 2 – DIV11
- DCT 2 – BTS 91
- DCT 2 – BTI
- INT/O
- JUD / section RG et section déconcentrée DCT 2

161. Faire procéder à l’encodage des prestations des collaborateurs sur la base d’un document mentionnant la déclaration formelle (avec nom et date) du bénéficiaire et sur lequel sa signature est apposée et que le dirigeant direct a signé pour approbation. Ces documents doivent être archivés pendant une période permettant, si nécessaire, de procéder à un contrôle *a posteriori*. Les collaborateurs Calog qui encodent leurs propres prestations doivent plus particulièrement être soumis à cette mesure de maîtrise.

162. Effectuer un contrôle par coup de sonde sur la saisie et sur le processus interne menant à la saisie. Dans ce cadre, il est recommandé d’archiver une trace de ce contrôle.

163. Ce qui précède devrait être repris dans une directive écrite.

²⁸ Voir : maîtrise des risques selon COSO.

²⁹ Voir : maîtrise des risques selon COSO.

³⁰ Nous avons constaté des contradictions dans les interviews quant à savoir qui accomplit quelle tâche.

³¹ Ces recommandations sont applicables à tous les services ayant fait l’objet de l’enquête.

La consignation par écrit du rôle et de la responsabilité de tous les acteurs permet à la direction de la police d'offrir la transparence à toutes les personnes concernées, de communiquer la réglementation, d'archiver les documents justificatifs et d'agir sur le plan administratif en cas de constat de manquements individuels et structurels.