



**RÔLE DES DIRECTEURS
D'ARRONDISSEMENT DANS LE CADRE DE
LA GESTION D'ÉVÉNEMENTS**

TABLE DES MATIÈRES

1.	OBJET DE L'ENQUÊTE _____	1
2.	MÉTHODOLOGIE ET ACTES D'ENQUÊTE _____	2
3.	ANALYSE _____	2
3.1.	De l'entretien avec le conseiller de la CG -----	2
3.2.	De l'entretien avec les DirCo -----	3
3.2.1.	Discussion sur certaines tâches et missions formulées dans la MFO-2	3
3.2.2.	Thèmes qui ne relèvent pas directement de la MFO-2.....	7
4.	RECOMMANDATIONS _____	9
5.	Liste des abréviations utilisées _____	11
6.	ANNEXES _____	12

1. OBJET DE L'ENQUÊTE

1. Dans le prolongement de l'enquête de contrôle 'La gestion d'événements de grande envergure', dans laquelle il a notamment été constaté que le niveau fédéral faisait parfois preuve de (trop) peu d'implication à l'égard des prescriptions légales et des attentes de certains partenaires, le Comité permanent P a chargé son Service d'enquêtes de la réalisation de l'enquête de contrôle 'Rôle du directeur coordonnateur administratif (DirCo) dans le cadre de la gestion d'événements'.

2. Par cette enquête, le Comité permanent P souhaitait non seulement avoir une (meilleure) idée de la manière dont l'appui dans le domaine de la gestion d'événements se déroule au sein de la police fédérale réorganisée, mais aussi savoir comment se passe le rôle d'appui et de coordination que le DirCo doit jouer sur le plan de l'organisation des entraînements destinés aux unités composées sur la base du mécanisme de la capacité hypothéquée (HyCap) et aux membres du personnel du corps d'intervention (CIK).

3. Au cours de la présente enquête, le Comité permanent P a pris connaissance de plusieurs rapports¹ contenant bon nombre d'informations qui ont été confirmées pendant la phase d'enquête.

4. Il a été décidé, dans une optique de coûts et bénéfiques, de ne pas conserver la forme classique de rapport pour cette enquête, mais d'opter pour un texte de synthèse essentiellement axé sur le rôle que le DirCo doit jouer dans le mécanisme de solidarité entre les zones de police en matière de renforts pour des missions de police administrative.

5. On a opté pour cette orientation parce que l'actuelle directive ministérielle MFO-2² est en cours de révision et on a examiné dans quelle mesure ce 'projet'³ de directive contraignante peut remédier à certains problèmes signalés.

6. Soyons clairs. Le présent document n'a aucunement pour objectif d'évaluer ce 'projet' de directive.

7. Dès lors, aucunes conclusions, recommandations et bonnes pratiques relatives à la MFO-2 (au projet) ne seront formulées dans le présent document.

¹ Il s'agit concrètement des rapports suivants :

- rapport émanant de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG) : 'Étude sur l'entraînement et l'équipement HyCap' – septembre 2015 ;
- rapport provenant de l'AIG : 'Étude des causes structurelles hypothéquant la capacité de mobilisation – Rapport intermédiaire – mai 2016 ;
- rapport de la Cour des comptes : 'Appui de la police fédérale aux zones locales dans le cadre du maintien de l'ordre public' – juin 2016 ;
- rapport de l'AIG : 'Examen concernant l'application des MFO-2 pendant le Sommet européen des 20 et 21 octobre 2016' – janvier 2017.

² Directive ministérielle MFO-2 du 13 avril 2012 relative au mécanisme de solidarité entre les zones de police en matière de renforts pour des missions de police administrative, *MB* 18 mai 2012.

³ Lors de la rédaction du présent rapport, le Comité permanent P s'est basé sur le 'projet' de directive MFO-2 qui a été transmis au ministre de la Sécurité et de l'Intérieur par la police fédérale et la Commission permanente de la police locale en date du 21 mars 2017. Le Comité permanent P n'a plus aucune vue sur l'éventuelle évolution ultérieure de ce dossier après cette date.

2. MÉTHODOLOGIE ET ACTES D'ENQUÊTE

8. Un questionnaire a été établi (annexe 1). Il a initialement été transmis à la commissaire générale (CG) puis aux différents DirCo.

9. Une concertation a ensuite eu lieu avec le conseiller de la CG, après quoi les commissaires-auditeurs concernés par l'enquête se sont entretenus avec tous les DirCo. À cette occasion, le questionnaire transmis préalablement a chaque fois été utilisé comme fil conducteur.

10. Comme indiqué aux numéros 4 et 5, les résultats obtenus lors de l'enquête et qui sont en lien direct avec la MFO-2 ont été mis en balance avec le 'projet' de MFO-2.

11. Afin de garantir pleinement le caractère contradictoire du présent rapport, un projet de rapport final a été transmis à la commissaire générale de la police fédérale. La commissaire générale a formulé la réponse suivante à son propos : « (...) *Par la présente, je vous informe que nous ne souhaitons actuellement formuler aucune remarque concernant ce rapport final* ».

3. ANALYSE

3.1. De l'entretien avec le conseiller de la CG

12. Les enquêteurs concernés se sont entretenus deux fois avec le conseiller de la CG et le Comité permanent P peut en conclure que :

1) vu que le rôle des DirCo *s.l.* est défini par plusieurs dispositions légales⁴, le sommet de la police fédérale estime que peu ou pas de directives internes complémentaires ne sont nécessaires ;

2) la CG veut que chaque DirCo développe une politique au niveau de l'arrondissement (autonomie sur mesure) notamment basée sur une analyse des besoins et attentes des différents partenaires internes (police fédérale) et externes (police locale) actifs au sein de l'arrondissement ;

3) les missions d'appui des DirCo relèvent de leur domaine de responsabilité. Dans ce cadre, il faut veiller à une (plus grande) transparence et il faut coupler un certain niveau de certitude au planning des renforts accordés ;

4) les DirCo ont l'obligation de rendre compte sans que cela soit réellement formalisé dans un document : le niveau de satisfaction des partenaires internes et externes doit constituer un facteur déterminant dans l'évaluation des formes d'appui ;

5) dans le domaine de l'analyse de risque, il est fait référence au fait que tous les DirCo ou certains de leurs collaborateurs ont suivi le cours 'Gold Commander' et/ou 'Silver Commander' et sont par conséquent en mesure de donner forme à ce concept. La CG a pour volonté d'améliorer et de dynamiser la fonction de coaching (conseiller technique) dans ce domaine ;

⁴ Les principales dispositions sont : l'article 104 – 1° de la loi sur la police intégrée (LPI) et la Directive ministérielle MFO-2 du 13 avril 2012.

6) en dehors des règles de fonctionnement reprises dans la MFO-2, il n'existe pas vraiment de forme d'appui concernant la manière dont les DirCo doivent organiser leur formation et leur entraînement au profit de leurs collaborateurs qui font partie du CIK ou des membres faisant partie de l'HyCap.

13. Le conseiller de l'époque⁵ de la CG n'a pas répondu à toutes les questions reprises dans notre questionnaire. De plus, le Comité permanent P ne peut que conclure, sur la base des contacts précités avec le conseiller, que l'optimisation de la police fédérale n'a pas donné lieu au développement d'une (nouvelle) vision concernant les missions dans le cadre de la gestion négociée de l'espace public (GNEP)⁶ ni qu'aucun objectif stratégique spécifique n'a été formulé par la CG dans ce domaine.

3.2. De l'entretien avec les DirCo

3.2.1. Discussion sur certaines tâches et missions formulées dans la MFO-2

3.2.1.1. Évaluation des demandes d'appui – analyse de risque

14. Le DirCo évalue les demandes d'appui opérationnel, en concertation avec le chef de corps, et ce suivant plusieurs critères⁷ repris dans la MFO-2⁸. Le projet de directive ne prévoit pas de critères supplémentaires à prendre en considération par le DirCo lors d'une telle évaluation.

15. Un important instrument sur lequel le DirCo peut baser sa décision est constitué par l'analyse de risque qui doit être réalisée pendant la préparation d'une opération de police administrative sous la responsabilité du 'Gold Commander' concerné. Selon la MFO-2, le DirCo peut assister le chef de corps dans la réalisation de l'analyse de risque, une forme d'appui qui n'est toutefois plus mentionnée explicitement dans le nouveau projet.

16. La pratique policière montre que le DirCo n'apporte actuellement quasiment pas d'appui dans le domaine de l'analyse de risque parce que la plupart des zones de police (les plus grandes) ont entre-temps acquis les connaissances et l'expérience nécessaires⁹, le cas échéant

⁵ Les commissaires-auditeurs concernés se sont entretenus avec le conseiller de l'époque de la CG le 3 juillet et le 31 août 2015.

⁶ Le concept est précisé dans la circulaire CP 4 du 11 mai 2011 concernant la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée à deux niveaux ainsi que dans la circulaire ministérielle OOP 41 concernant l'opérationnalisation du cadre de référence CP 4 relatif à la gestion négociée de l'espace public relativement aux événements touchant à l'ordre public. Le 'projet' de directive MFO-2 fait également usage de la terminologie de 'gestion négociée d'événements et/ou de rassemblements (GBOR/GNEP)'.

⁷ Les critères cités sont : légalité, subsidiarité, spécialité, proportionnalité, rentabilité, opportunité et déploiement de moyens propres.

⁸ Quand le présent rapport parle de la (directive) MFO-2 il vise chaque fois la directive contraignante actuellement en vigueur. Dans les autres cas, il sera toujours indiqué qu'il s'agit du 'projet' de (directive) MFO-2.

⁹ Les efforts qui ont été faits et sont faits sur ce plan par l'Académie nationale de Police – Département Ordre public – n'y sont bien entendu pas étrangers. Mentionnons à cet égard non seulement la formation d'officiers, mais aussi le cours Gold et Silver Commander ainsi que la formation en analyse de risque opérationnelle combinée à l'analyse de risque concernant la sécurité et le bien-être au travail.

assistées en cela par d'autres services de sécurité et de renseignement¹⁰. L'apport du niveau DirCo se limite principalement à la fourniture d'informations (stratégiques et opérationnelles) supplémentaires. Les DirCo indiquent cependant qu'ils sont de temps à autre sollicités pour apporter un appui ponctuel et ce principalement lors de 'nouveaux' événements ou si certaines tendances (de risques) se profilent lors d'événements déterminés.

17. Même si les DirCo sont moins concernés par la réalisation d'une analyse de risque et s'ils ne peuvent, dans la plupart des cas, pas baser (complètement) leur évaluation des demandes d'appui dessus, ils confirment que cette analyse est bien effectuée par le Gold Commander, sous une forme toutefois plus simplifiée en comparaison avec ce qui est enseigné à l'Académie nationale de police (ANPA). Dans les documents créés dans le système automatisé de traitement des informations de police administrative (BEPAD), le DirCo doit notamment retrouver une correspondance entre les risques détectés, les renforts demandés et les missions que l'on souhaite confier aux unités et services (qui viennent en renfort). La pratique policière montre en outre que, lors d'événements répétitifs, le concept 'd'idée de manœuvre' et le déploiement des moyens sont généralement comparés à des éditions antérieures et qu'il arrive également que des informations soient recueillies auprès de la direction des opérations de police administrative (DAO).

18. L'analyse de risque concernant 'la sécurité et le bien-être au travail' prescrite par la circulaire ministérielle OOP 41¹¹ n'est pas encore parfaitement entrée dans les mœurs et ne complète pas toujours l'analyse de risque opérationnelle. Il semble que les zones de police soient demandresses de plus d'appui dans le domaine de l'analyse de risque concernant 'la sécurité et le bien-être au travail' et que plusieurs DirCo souhaitent y impliquer leur conseiller en prévention. Il y a toutefois lieu de faire remarquer que tous les DirCo ne disposent pas d'un conseiller en prévention. Pour y remédier (temporairement), certains DirCo ont indiqué qu'ils ont l'intention de former à cet effet un ou plusieurs collaborateurs attachés à leur service de coordination et d'appui opérationnels (CAO)¹².

19. Si aucun consensus ne peut être trouvé entre le Gold Commander et le DirCo concernant les renforts demandés, il appartient à DAO de trancher. Ce principe déjà bien assimilé est désormais explicitement repris dans le 'projet' de directive MFO-2 qui prévoit que les points de vue motivés du chef de corps et du DirCo doivent être transmis à DAO.

20. Les DirCo ont également attiré l'attention sur le fait qu'il serait souhaitable qu'ils puissent avoir (plus de) vue sur la disponibilité des moyens fédéraux (spécialisés), ce qui leur permettrait d'anticiper immédiatement en toute connaissance de cause les demandes formulées par les partenaires (chefs de corps et services de la police fédérale).

¹⁰ Quelques-uns des partenaires sur ce plan peuvent être : d'autres corps de police locale ou des services de la police fédérale concernés directement ou non par l'événement, les services de lutte contre l'incendie, l'OCAM, la cellule de sécurité, l'aide médicale urgente, ...

¹¹ Circulaire ministérielle OOP 41 du 31 mars 2014 concernant l'opérationnalisation du cadre de référence CP 4 relatif à la gestion négociée de l'espace public relativement aux événements touchant à l'ordre public, MB 15 mai 2014.

¹² Dans le prolongement de cette suggestion, notons que l'ANPA a élaboré en 2016 un manuel sur l'analyse de risque opérationnelle combinée à l'analyse de risque concernant la sécurité et le bien-être au travail.

3.2.1.2. Fonctionnement HyCap

21. La confirmation (une fois de plus) par les DirCo au Comité permanent P que l'actuel système de solidarité ne fonctionne pas dans la pratique équivaut à enfoncer une porte ouverte. Chaque DirCo connaît une histoire dans laquelle une ou plusieurs zones de son arrondissement a refusé de fournir des renforts malgré le fait que plusieurs DirCo indiquent qu'ils ont déjà vainement élaboré diverses approches pour obtenir l'indispensable collaboration de ces zones¹³. Les répondants ont, de plus, fréquemment fait remarquer qu'aucune suite n'est jusqu'à présent donnée à ces refus et que le mécanisme de sanction déjà prévu par la MFO-2 n'est en d'autres termes pas utilisé. Le fait que rien ne change réellement sur la base des rapports obligatoires dont la rédaction prend du temps suite au refus de la fourniture d'HyCap, conforte les 'unités qui refusent' dans leur point de vue non collégial. Cela suscite de l'irritation chez les 'bons élèves de la classe' et pourrait les inciter à emprunter la même voie.

22. L'octroi de personnel ne se déroule pas sans problème non plus au sein de la police fédérale. Quelques DirCo ont rapporté que certains services sollicités de la police fédérale refusent, dans des circonstances qui le justifient (plusieurs événements simultanés ou des missions de longue durée), d'apporter un appui opérationnel non spécialisé à leurs collègues parce qu'ils considèrent que cela ne fait pas partie de leurs missions (de base). Certains répondants considèrent que l'absence de 'droit de tirage' au niveau DirCo n'y est pas étrangère.

23. En 2016, le ministre de l'Intérieur a donné pour mission au 'groupe de travail MFO-2' de mieux adapter le système actuel d'HyCap à la mesure des zones de police locale.

24. Le projet de directive MFO-2 prévoit un mécanisme de sanction avec perception via une retenue sur la dotation fédérale de base, alors que la directive actuelle parle d'une 'implication budgétaire' si les obligations en matière de livraison d'HyCap ne sont pas remplies. Ce système d'amendes sera progressivement appliqué sur la base des 'refus' confirmés par l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG). Cette nouvelle approche prévoit en outre aussi un système de récompense, et ce en répartissant chaque année la dotation fédérale de base retenue entre les 'bons élèves de la classe', à savoir les zones de police auxquelles ce mécanisme de sanction financière n'a pas été appliqué.

25. Le projet de directive MFO-2 redéfinit l'HyCap. Il y est proposé de travailler avec deux niveaux, à savoir GNEP Niv A (HyCap A) et GNEP Niv B (HyCap B).

GNEP Niv A reprend les missions qui se situent dans le domaine de l'accueil et de la surveillance par la police et peuvent être accomplies par n'importe quel fonctionnaire de police ayant un profil GPI 48¹⁴ et qui ne requièrent pas de formation, entraînement et équipement particuliers GNEP-MROP (maintien et rétablissement de l'ordre public).

¹³ Nous pouvons également renvoyer utilement à l'enquête de contrôle 'Équipement ordre public' qui a montré que toutes les zones de police ne disposent pas de l'équipement prescrit. Cette réalité est donc invoquée par certaines zones de police pour refuser les renforts demandés.

¹⁴ Circulaire GPI 48 du 17 mars 2006 du ministre de l'Intérieur relative à la formation et l'entraînement en maîtrise de la violence des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police, MB 14 avril 2006.

GNEP Niv B recouvre quant à lui les missions dans le cadre du maintien et du rétablissement de l'ordre public qui requièrent une formation, entraînement et équipement spécifiques et qui sont en outre accomplies en unité constituée¹⁵.

26. Le niveau de mobilité est défini sur la base de la philosophie précitée. Les zones de police ayant une norme minimale (moins de 75 équivalents temps plein) sont classées en HyCap A et les autres en HyCap B. Les zones qui sont classées en HyCap A peuvent néanmoins décider d'être classées dans la catégorie d'HyCap B dans un lien de coopération structurel ou une association. Cette approche implique également que l'octroi des renforts, qui se situe successivement au niveau DirCo et DAO, se déroulera aussi différemment de ce qui est le cas actuellement.

27. Afin de limiter l'utilisation de l'HyCap à ce qui est absolument nécessaire, le projet de directive MFO-2 prévoit également un mécanisme de remplacement de l'HyCap par des unités fédérales. Au plus tard 48 heures avant le début d'un service d'ordre, DAO peut proposer, via les DirCo, un remplacement éventuel par des membres du CIK ou des collaborateurs qui font partie de la direction sécurité publique (DAS) aux zones qui ont été désignées pour fournir de l'HyCap. Il s'agit également d'une nouveauté par rapport à l'actuelle directive MFO-2.

3.2.1.3. Formation et entraînement

28. Le chef de corps a la responsabilité de prévoir la formation (continué) et l'entraînement. Alors que l'actuelle directive MFO-2 conseille de former 2.8 fois le nombre de membres du personnel à fournir (niveau de disponibilité) pour pouvoir remplir les obligations, le projet de directive MFO-2 n'en parle plus et mentionne uniquement qu'il appartient au chef de corps concerné de déterminer combien de personnes il veut former.

29. Les répondants indiquent que la norme d'entraînement HyCap actuelle¹⁶ est respectée.

30. Plusieurs interlocuteurs sont d'avis que les entraînements actuels doivent encore être professionnalisés et/ou que leur fréquence doit être accrue. En marge de cet échange d'idées, plusieurs (jeunes) officiers rattachés au service de coordination et d'appui (SCA) font remarquer qu'il faut plus d'entraînements dans des conditions plus réalistes, en notant qu'il n'y a actuellement pas de cadre de référence clair (que peut-on faire – que ne peut-on absolument pas faire – quid de la responsabilité solidaire – absence d'une analyse de risque concernant la sécurité et le bien-être au travail – ...) dans lequel ces entraînements doivent se situer. D'autres soulignent le manque de formateurs et critiquent le défaut de disponibilité des moyens particuliers lors des journées d'entraînement, malgré un planning communiqué largement à l'avance. L'importance du bon fonctionnement d'une cellule de commandement, couplée au constat que cela laisse souvent à désirer dans la pratique, a plusieurs fois été abordée.

¹⁵ La terminologie et les normes utilisées dans le cadre de la gestion d'événements font partie de l'annexe A de la directive contraignante MFO-2.

¹⁶ Les entraînements actuels sont conçus comme suit : 2 journées d'entraînement en unité constituée (peloton) avec participation des commandants de peloton et chefs de section, à savoir un entraînement FTX (Field Training Exercise) et 1 journée d'entraînement uniquement pour les dirigeants, à savoir les commandants de peloton et les chefs de section comprenant un exercice TTX (Table Top Exercise) et/ou un exercice CPX (Command Post Exercise).

31. Compte tenu de la proposition de classer l'HyCap en deux catégories, le projet de directive MFO-2 prévoit uniquement une obligation de formation et d'entraînement pour les zones qui doivent fournir de l'HyCap B. Les modalités et normes pour la formation et l'entraînement qui feront l'objet du projet de directive MFO-2, ne sont pas encore connues du Comité permanent P au moment de la rédaction du présent rapport.

32. Bien que l'actuelle directive MFO-2 prévoie plusieurs critères¹⁷ dont le DirCo doit tenir compte lors de l'organisation des entraînements HyCap, on peut conclure de la pratique que la dynamique de l'entraînement sur les points qui se sont moins bien déroulés par le passé est encore trop peu généralisée. Certains répondants indiquent qu'ils définissent le contenu de leurs entraînements de concert avec les zones de police concernées, qu'ils le basent sur les thèmes proposés par l'ANPA ou l'alignent sur des (leçons tirées d') événements marquants antérieurs. Il y a toutefois une demande de plus de direction – encadrement de la part de l'ANPA (techniques et modes d'action) en vue d'atteindre une plus grande uniformité (fédérale/nationale).

33. Le projet de directive MFO-2 prévoit un plus large éventail d'initiatives que le DirCo doit prendre pour assurer l'entraînement et le maintien de l'opérationnalité de l'HyCap. Selon le Comité permanent P, les mesures qui seront bénéfiques à la qualité de la formation sont notamment la conclusion d'accords de coopération avec l'ANPA, l'organisation des Table Top Exercise (TTX), Command Post Exercise (CPX) et Field Training Exercise (FTX) annuels, veiller à l'appui administratif et logistique, veiller à un encadrement suffisant des exercices et à l'évaluation des commandants de peloton.

3.2.2. Thèmes qui ne relèvent pas directement de la MFO-2

34. Le Comité permanent P a estimé nécessaire, indépendamment des dispositions reprises dans la directive MFO-2, d'accorder de l'attention à quelques lacunes signalées par les DirCo qui sont susceptibles d'hypothéquer la crédibilité et le travail des DirCo.

3.2.2.1. Développement d'une politique d'arrondissement

35. L'enquête montre que la plupart des DirCo ont inventorié à l'époque les souhaits et besoins de (la plupart de) leurs partenaires¹⁸, qu'ils ont dans une mesure (très) limitée déjà développé une offre (partielle) ou sont disposés à le faire, mais que le manque de capacité (opérationnelle) (propre) hypothèque (sérieusement) leur appui effectif ou souhaité. Nul besoin donc de rappeler qu'il n'est, à ce jour, que peu ou pas question de politique (opérationnelle) d'arrondissement.

36. Il ressort également de l'entretien avec les DirCo qu'il est actuellement fait appel de manière très diversifiée aux CIK, malgré l'existence d'une directive relative à leur utilisation¹⁹.

¹⁷ Les sortes d'opérations qui sont généralement appliquées dans l'arrondissement couplées aux techniques et aux tactiques qui vont de pair, le contenu des rapports d'évaluation interne et externe et les leçons à tirer formulées à l'occasion de services d'ordre antérieurs.

¹⁸ Quelques exemples de besoins qui ont été exprimés par les corps sont notamment : un appui dans le domaine de la planification d'urgence, un soutien des zones lors de l'exécution des plans d'action découlant du plan zonal de sécurité, l'approche proactive de phénomènes, l'appui dans le cadre de la problématique ANPR, l'appui par la mise à disposition d'une cellule de commandement complète, ...

¹⁹ Précisons quelques approches qui ont été portées à la connaissance des enquêteurs au moment des différentes interviews avec les DirCo :

37. Plusieurs DirCo indiquent même que certaines zones de police ne font que peu ou plus appel à l'appui fédéral²⁰ parce que la demande n'a régulièrement pas pu être satisfaite.

3.2.2.2. Développement d'une expertise

38. Des constatations propres, confirmées par des informations provenant de plusieurs sources (Conseil fédéral de police, compte rendu professionnel provenant du département 'police administrative' de l'ANPA²¹, ...), font conclure le Comité permanent P qu'il faut s'atteler à l'évaluation des méthodes et techniques d'intervention existant actuellement dans le domaine du maintien de l'ordre public et ce en les couplant aux moyens actuellement disponibles et souhaités. Le développement conceptuel d'une expertise est une des missions de base de DGA. La CG a en outre formulé l'objectif opérationnel suivant dans sa (première) lettre de mission : *'Stimuler l'innovation dans l'approche de problèmes concrets de sécurité et de viabilité en utilisant des méthodes nouvelles ou innovantes et en utilisant les nouvelles technologies'*.

39. Bien que, selon la plupart des répondants, l'ANPA soit la mieux placée pour procéder à l'évaluation de certaines méthodes et techniques d'intervention et pour formuler des propositions d'amélioration, il est frappant de constater que la plupart des DirCo déclarent n'avoir que peu voire pas été impliqués dans ce cadre. Un DirCo déterminé a considéré qu'un rôle était dévolu à son CAO, à savoir donner des avis et faire des observations sur des méthodes et techniques d'intervention nouvellement développées dans le cadre de missions GNEP, plus précisément axées sur leur exécutabilité pratique. Il a ainsi notamment proposé de faire tester ces nouvelles approches par le CIK et de les faire à nouveau évaluer de manière approfondie à son niveau, afin d'informer les décideurs finaux de la façon la plus détaillée possible.

40. Un DirCo a également communiqué qu'il avait perçu comme très enrichissante son implication dans un *peer review*²² d'un important service d'ordre, en soulignant particulièrement la professionnalité de l'ANPA lors de l'accompagnement de ce processus d'évaluation. Il plaide pour que l'on prenne plus d'initiatives de ce genre.

-
- 1) le transfert de mineurs d'âge par le CIK LOUVAIN au bénéfice de la ZP HERKO ;
 - 2) le déploiement du CIK FLANDRE OCCIDENTALE pour la problématique des trans migrants (opération MEDUSA) ;
 - 3) en plus des services fédéraux LPA-ZAVENTEM et WPR BRABANT, le CIK HAL-VILVORDE soutient principalement la ZP VIMA dans le cadre de la problématique des Foreign fighters ;
 - 4) à LIÈGE, le CIK se charge de nombreuses reprises de l'exécution de patrouilles de sécurité.

²⁰ Cette forme d'appui doit être vue plus largement que celle qui relève du domaine de la gestion d'événements.

²¹ Nous pouvons renvoyer utilement au document 'Lessons Learned – Suite d'enquête, considérations et propositions d'amélioration' qui a vu le jour après le débriefing tactique organisé suite à la 'manifestation du front commun syndical du 6 novembre 2014 à BRUXELLES' et dans lequel plusieurs propositions d'améliorations ont été formulées. Le dossier 'Équipement ordre public' a également fait référence à ce rapport parce qu'il reprend également des recommandations concernant l'équipement et le matériel utilisés dans le cadre de l'accompagnement et de la gestion d'événements.

²² Il s'agit d'un débriefing tactique dont les modalités sont définies dans le manuel Gold et Silver Commander rédigé par l'ANPA – voir fiche 198.

3.2.2.3. Planification d'urgence et d'intervention

41. Plusieurs DirCo ont formulé des objectifs concrets concernant cette problématique dans leur lettre de mission parce que soit leurs autorités soit certains chefs de corps leur ont spécifiquement demandé d'acquérir l'expertise nécessaire dans ce domaine et de l'utiliser lors de l'appui aux zones de police.

42. Le Comité permanent P ne peut que conclure que l'on travaille actuellement à des vitesses différentes. Certains DirCo disposent de la capacité nécessaire pour le faire et peuvent (pratiquement) libérer un officier à plein temps pour cette mission spécifique, un officier qui a développé une large offre d'appui dans le cadre de la planification d'urgence et d'intervention. D'autres DirCo par contre peinent à prévoir une forme minimale d'appui tout en étant convaincus du fait que leur offre est totalement insuffisante²³.

43. La plupart des DirCo soulignent un réel besoin, comme par le passé, de plus d'accompagnement fédéral dans le cadre de la gestion des catastrophes. À cet égard, il a été plusieurs fois fait référence à la fonction qui était à l'époque assurée par un officier supérieur travaillant au sein de DAO.

4. RECOMMANDATIONS

44. Le Comité permanent P estime nécessaire que le sommet de la police fédérale réfléchisse (encore) sur le 'service minimum' que chaque DirCo devrait pouvoir proposer aux partenaires internes et externes, une offre qui doit bien évidemment être vue plus largement que le contexte faisant l'objet du présent rapport.

Afin de pouvoir garantir une fonction de police plus équivalente, le Comité permanent P souhaite faire remarquer que, conformément à l'art. 103 LPI²⁴, il serait souhaitable que tant la CG que le directeur général de la Direction générale de la police administrative (DGA) portent leurs instructions et directives à la connaissance des DirCo, par analogie avec la méthode appliquée en son temps au sein du 'pilier judiciaire' de la police fédérale²⁵.

45. Le développement d'une politique d'arrondissement, comme complément évident au 'service minimum' précité, ne pourra être réalisé dans la pratique qu'à condition que le niveau DirCo ait du personnel et des moyens suffisants à disposition.

46. Indépendamment des initiatives louables qui ont été prises et sont prises par l'ANPA, le commandement de la police fédérale doit travailler de manière (encore) plus structurelle sur

²³ Ce constat a déjà été fait précédemment dans le dossier 'Planification d'urgence et d'intervention'.

²⁴ Art. 103 LPI : « Le directeur coordonnateur administratif dirige et organise la direction déconcentrée de coordination et d'appui, et veille notamment à prendre toutes les mesures préparatoires à la gestion, au niveau supralocal d'événements ou de situations de crise, de calamités, catastrophes ou sinistres. Le directeur coordonnateur administratif entretient régulièrement des rapports de service avec le commissaire d'arrondissement et le gouverneur. Pour l'exécution de ses missions, le directeur coordonnateur administratif se conforme aux ordres, instructions et directives du commissaire général et des directeurs généraux. Il coordonne ses activités avec celles du directeur judiciaire. »

²⁵ La CG a diffusé une directive générale concernant la stratégie opérationnelle relative à la direction générale de la police judiciaire et un modèle de fonctionnement a été élaboré par le directeur général de la Direction générale de la police judiciaire (DGJ), à savoir une directive qui décrit la manière dont les relations fonctionnelles entre les composantes de la direction générale de la police judiciaire s'établissent et repose sur la directive générale concernant la stratégie opérationnelle relative à la DGJ.

le développement conceptuel de l'expertise, tout en prêtant attention à l'utilisation du *peer review*.

47. Vu le caractère contradictoire du présent rapport, il a été soumis en prélecture à la commissaire générale de la police fédérale. La commissaire générale a formulé la réponse suivante à son sujet : « (...) *Par la présente, je vous informe que nous ne souhaitons actuellement formuler aucune remarque concernant ce rapport final* ».

5. LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

AIG	Inspection générale de la police fédérale et de la police locale
ANPA	Académie Nationale de Police – Nationale Politieacademie
ANPR	Automatic Number Plate Recognition
BEPAD	Bestuurlijke Politie/Police Administrative
CAO	Service de coordination et d'appui opérationnels
CG	Commissaire générale de la police fédérale
CIK	Corps d'intervention – Interventiekorps
CPX	Command Post Exercise ou exercice en bac à sable
DAO	Direction des opérations de police administrative
DAS	Direction sécurité publique
DGA	Direction générale de la police administrative
DGJ	Direction générale de la police judiciaire
DirCo	Directeur coordonnateur administratif
FTX	Field Training Exercise
HyCap	Capacité hypothéquée
LPA	Luchtvaartpolitie - Police aéronautique
LPI	Loi sur la police intégrée
MB	Moniteur belge
Missions GNEP	Missions dans le cadre de la gestion négociée d'événements et/ou de rassemblements
MROP	Maintien et rétablissement de l'ordre public
OCAM	Organe de coordination pour l'analyse de la menace
SCA	Service de coordination et d'appui
TTX	Table Top Exercise
WPR	Wegpolitie - Police de la route

6. ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire transmis à la CG

QUESTIONNAIRE COMMISSAIRE GÉNÉRALE

QUESTIONS GÉNÉRALES

1. La (nouvelle) vision du rôle, des missions et des compétences des directeurs d'arrondissement.
2. Un *status quaestionis* relatif à la réorganisation du niveau DirCo (lettre de mission du directeur d'arrondissement, décisions ou directives prises par vous, ...).

QUESTIONS SPÉCIFIQUES

1. L'art. 104 – 1° LPI dispose que le DirCo doit répondre aux demandes de la police locale relatives à leur *appui technique, administratif et opérationnel*.
 - a. Existe-t-il au sein de la police fédérale un consensus sur ce que recouvrent ces notions – existe-t-il des instructions ou directives à ce sujet et, dans l'affirmative, lesquelles ? La MFO-2 dispose en effet que l'on attend des DirCo qu'ils promeuvent et précisent l'appui opérationnel (spécialisé).
 - b. La police locale sait-elle, selon vous, assez clairement quel appui technique, administratif et opérationnel la police fédérale peut – doit lui offrir ?
 - c. Ces instructions ou directives comportent-elles des dispositions spécifiques concernant l'encadrement et la gestion d'événements et, dans l'affirmative, lesquelles ?
 - d. La police fédérale connaît-elle suffisamment les besoins locaux dans le cadre de la gestion d'événements et, dans l'affirmative, l'offre actuelle de la police fédérale est-elle, selon vous, assez adaptée aux besoins locaux ?
 - e. Bon nombre de directives et documents soulignent l'importance d'une analyse de risque professionnelle (couplée aux hypothèses possibles qui y sont liées). La pratique policière montre en effet qu'une professionnalisation plus poussée s'indique sur ce plan (certaines zones ne procèdent pas à une analyse de risque formelle, certains DirCo n'utilisent pas assez cet instrument pour évaluer qualitativement les renforts demandés, DAO pourrait également offrir plus de soutien sur ce plan, il manque d'hypothèses possibles élaborées, ... sont des constatations que nous avons pu faire sur ce plan). Étant donné que la MFO-2 prévoit, sur ce plan, explicitement un rôle non négligeable pour le DirCo associé aux récentes directives (pratiques) reprises dans la circulaire OOP 41, on peut se demander quelles initiatives ont été ou seront prises en la matière par les directeurs d'arrondissement et le cas échéant DGA et d'autres services fédéraux afin de poursuivre la professionnalisation de ce processus.
 - f. La MFO-2 prévoit que le DirCo doit assurer le déploiement du CIK et de l'HyCap (vision du niveau de disponibilité, ligne de prestation, ...). Diverses sources font état de plusieurs problèmes sur ce plan (mouvements de personnel au sein du CIK, manque de motivation, disponibilité réduite (les autres missions passent avant), ...). Constate-t-on actuellement les mêmes problèmes ou d'autres difficultés surgissent-elles et comme va-t-on y remédier ?

- g. Des constatations propres, confirmées par des informations provenant de plusieurs sources (Conseil fédéral de police – compte rendu professionnel provenant du département ‘police administrative’ de l’Académie nationale de police – ...) nous font conclure qu’il faut s’atteler d’urgence à la révision des méthodes et techniques d’intervention couplées aux moyens. Le développement conceptuel d’une expertise est une des missions de base de DGA. Quelle est actuellement la situation et quelles sont les perspectives ?
- h. Globalement, nous pouvons dire que la formation et l’entraînement dans le domaine du maintien de l’ordre public ont régressé depuis la réforme des polices (pour plusieurs raisons) (manque d’encadrement (chefs de section – commandants de peloton), manque de connaissances, problèmes sur le plan de l’équipement, nombre d’excuses pour ne pas devoir participer aux entraînements en supposant qu’ils sont déjà organisés, manque de personnel suffisamment entraîné pour les grèves avec violence extrême (Conseil fédéral de police) ...). La MFO-2 dispose en effet que le DirCo doit prévoir annuellement deux journées d’entraînement ainsi qu’une journée supplémentaire pour les officiers et les membres du cadre moyen. Quelle est actuellement la situation et quelles sont les perspectives sur ce plan ?
2. L’art. 104 – 2° LPI stipule que le DirCo *coordonne sur demande des autorités de police administrative compétentes, l’appui du niveau fédéral pour les missions supralocales de police administrative.*
- Existe-t-il des instructions ou directives à ce sujet et, dans l’affirmative, lesquelles ?
 - Ces instructions ou directives comportent-elles des dispositions spécifiques relatives à l’encadrement et la gestion d’événements ?
3. L’art. 104 – 6° LPI dispose que le DirCo *doit faire rapport au commissaire général de l’exécution des missions fédérales par les polices locales.*
- Existe-t-il des instructions ou directives à ce sujet et, dans l’affirmative, lesquelles ?
 - Ces instructions ou directives comportent-elles des dispositions spécifiques relatives à l’encadrement et la gestion d’événements ?
 - Comment souhaitez-vous (continuer à) opérationnaliser cette disposition légale sur le terrain ?
4. L’art. 104 – 7° LPI stipule que le DirCo est chargé de *coordonner et diriger les opérations de police conformément aux articles 7/1 à 7/3 de la loi du 5 août 1992 sur la fonction de police, à l’exception des missions spécialisées de police judiciaire visées à l’art. 102.*
- Existe-t-il des instructions ou directives à ce sujet et, dans l’affirmative, lesquelles ?
 - La législation et la réglementation actuelles sont-elles source de problèmes (pratiques) sur le terrain et, dans l’affirmative, quels sont-ils ? Pensons concrètement à la combinaison de la direction locale au niveau zonal et à la coordination supralocale (DirCo – pilote par ex. lors de courses cyclistes – transport nucléaire – rallye automobile - ...) et à l’accompagnement dynamique global (statique : CC – mobile : DirCo – statique : CC).

QUESTIONNAIRE DirCo

QUESTIONS GÉNÉRALES**1. Appui fédéral dans le domaine du maintien de l'ordre**

L'art. 104 – 1° LPI dispose que le DirCo doit répondre aux demandes de la police locale relatives à leur *appui technique, administratif et opérationnel*.

- a. En quoi consiste l'offre que vous pouvez fournir aux services opérationnels de la police fédérale et à la police locale dans le domaine du maintien de l'ordre public ?
- b. Comment cette offre d'appui est-elle traduite à destination de vos partenaires de l'arrondissement ?
Cf. séminaire DirCo 28 – 30/04 où les DirCo ont demandé, pour l'appui de DGA, plus de clarté à destination des zones de police concernant la disponibilité des formes d'appui.
- c. Cette offre d'appui est-elle satisfaisante pour vos partenaires de l'arrondissement ? En d'autres termes, vos partenaires ont-ils été interrogés à ce sujet et, dans l'affirmative, quel en a été le résultat ?
*Cf. lettre de mission de la CG, objectif opérationnel :
'Mieux aligner le service assuré par la police fédérale sur les besoins des utilisateurs externes et internes'.*

La définition de la mission et le rôle des DirCo devaient être évalués pour avril 2013 sur la base de la demande d'appui actuelle émanant des services de police locale et des entités déconcentrées de la police fédérale.
- d. En tant que DirCo, avez-vous vue sur les moyens matériels et personnels de votre arrondissement susceptibles d'être déployés par zone ou service déconcentré de la police fédérale dans le cadre du maintien de l'ordre ?
- e. Bon nombre de directives et documents soulignent l'importance d'une analyse de risque professionnelle.
 - Une demande de renforts doit être le résultat d'une analyse de risque approfondie (MFO-2) : comment se passe cette évaluation à votre niveau ?
 - Comment réagit-on à une demande dont l'analyse de risque et/ou le déploiement de moyens ne correspond pas à votre façon de voir les choses / avis ?
 - Une forme quelconque d'appui en vue de réaliser l'analyse de risque policière et l'analyse de risque concernant la sécurité et le bien-être au travail du personnel est-elle prévue à votre niveau ?
- f. La MFO-2 prévoit que le DirCo doit assurer le déploiement du CIK et de l'HyCap (vision du niveau de disponibilité, ligne de prestation, ...). Diverses sources font état de plusieurs problèmes sur ce

plan (mouvements de personnel au sein du CIK, manque de motivation, disponibilité réduite (les autres missions passent avant), ...).

- Quelle est la situation dans votre arrondissement ?
- Existe-t-il de grands corps de police ayant des capacités MROP (Esk min) avec une formation équivalente à celle de la police fédérale (Cf. Réunion DirDGA du 17/3/2015) ?
- Quelle est la situation du groupe de travail MFO-2 ?

2. Développement d'une expertise – formation – entraînement

- a. Des constatations propres, confirmées par des informations provenant de plusieurs sources (Conseil fédéral de police – compte rendu professionnel provenant du département 'police administrative' de l'Académie nationale de police – ...) nous font conclure qu'il faut s'atteler à la révision des méthodes et techniques d'intervention couplées aux moyens. Le développement conceptuel d'une expertise fait partie d'une des missions de base de DGA.

Cf. Lettre de mission de la CG : objectif opérationnel : 'Stimuler l'innovation dans l'approche de problèmes concrets de sécurité et de viabilité en utilisant des méthodes nouvelles ou innovantes et en utilisant les nouvelles technologies'.

- A-t-on détecté des besoins sur ce plan dans votre arrondissement et, dans l'affirmative, lesquels ?
 - Les DirCo sont-ils impliqués d'une manière quelconque dans le développement conceptuel d'une expertise ?
- b. La MFO-2 dispose que le DirCo doit prévoir annuellement deux journées d'entraînement ainsi qu'une journée supplémentaire pour les officiers et les membres du cadre moyen.
- Comment la problématique des formations et entraînement est-elle organisée dans votre arrondissement ? (détermination des besoins (compte tenu des leçons à tirer d'événements antérieurs, interrogatoire de la ZP, ...) – planning – formation – thématique ...).
 - Quelles initiatives avez-vous déjà pris et/ou quelles initiatives souhaitez-vous encore développer sur ce plan ?
- c. Quelle est la situation des projets fédéraux :
- Approche commune de concerts ?
 - Approche commune de courses cyclistes ?
- d. Quels dossiers (ex. : 'prisons' – 'plans d'urgence et d'intervention' – ...) sont gérés à votre niveau ? Quels accords de travail existent, le cas échéant, sur ce plan avec les corps de police locale ?

3. Good practices

- a. Good practices propres.
- b. Good practices d'autres services et/ou partenaires.