

TABLE DES MATIÈRES

ENQUÊTE DE CONTRÔLE RELATIVE A LA GESTION DES MARCHES PUBLICS AU SEIN DE LA POLICE FEDERALE-----		1
1.	INTRODUCTION GÉNÉRALE _____	1
1.1.	Problématique -----	1
1.2.	Finalité de l'enquête-----	1
1.3.	Méthodologie-----	1
2.	CONSTATATIONS _____	2
2.1.	Les exigences des marchés publics-----	2
2.2.	Direction Supérieure des Achats (DSA)-----	2
2.1.1.	Considération générales.....	2
2.1.2.	Le personnel DSA	3
2.1.3.	L'organisation DSA.....	3
2.1.4.	Formation aux marchés publics	4
2.1.5.	Optimalisation de la PolFed/DSA	5
2.3.	Le contrôle des marchés -----	5
2.3.1.	Le contrôle externe	5
2.3.2.	Le contrôle par DSA.....	5
2.4.	L'élaboration des marchés publics -----	6
2.4.1.	Le respect des délais	6
2.4.2.	La planification.....	6
2.4.3.	Les commissions d'évaluation.....	6
2.5.	Une politique en évolution -----	7
2.5.1.	Les marchés « intégrés »	7
2.5.2.	L'influence de FEDCOM	7
3.	RECOMMANDATIONS _____	7
4.	CONCLUSION _____	8

ENQUÊTE DE CONTRÔLE RELATIVE A LA GESTION DES MARCHES PUBLICS AU SEIN DE LA POLICE FEDERALE¹

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

1.1. Problématique

1. Depuis le 1^{er} janvier 2001, date de mise en place effective d'une police intégrée structurée à deux niveaux, différents dossiers judiciaires ont été ouverts mettant en cause des membres de différents corps de police dans le cadre de leur gestion des marchés publics. Le cadre infractionnel de ces dossiers regroupe tant des faits de corruption² que de scission de marchés³ afin d'éviter la barre fatidique des 5 500 EUR hors TVA, qui rend obligatoire l'application de la législation sur les marchés.

2. Le 29 juin 2012, Madame la ministre de l'Intérieur, après concertation avec Madame la commissaire générale de la police fédérale, confiait au Comité permanent P une enquête de contrôle concernant le fonctionnement et la gestion de la police fédérale. Le Comité permanent P a chargé son Service d'enquêtes de la préparation d'un projet d'enquête en concertation avec la Commissaire générale. Le Comité permanent P a finalement approuvé ce projet, après quelques adaptations, le 18 avril 2013. Le Service d'enquêtes P a été chargé, le 22 avril 2013, de l'exécution de l'enquête.

1.2. Finalité de l'enquête

3. L'enquête faisant l'objet du présent rapport s'est focalisée sur la gestion des marchés publics au sein de la police fédérale, dans le but d'en étudier les mécanismes et mettre en évidence d'éventuelles faiblesses à l'origine de dysfonctionnements.

1.3. Méthodologie

4. Étant donné la complexité et la spécificité du domaine des marchés publics, un très gros travail de documentation a été nécessaire pour maîtriser les rouages techniques de cette matière.

5. Après cette approche purement théorique, il a été procédé à l'élaboration d'un questionnaire. Le 7 août 2013, le commissaire divisionnaire Paul DEBLAERE, directeur de l'équipement et de l'infrastructure (DSM) a été rencontré afin de lui présenter l'enquête ainsi que sa méthodologie. Le questionnaire fut ensuite transmis à Monsieur DEBLAERE ainsi qu'au commissaire divisionnaire Christian GELDHOFF, directeur des achats (DSA) pour qu'ils puissent y apporter une réponse concertée et collégiale vu les nombreuses connexités entre ces deux directions. Le 7 octobre 2013, Madame la commissaire générale a transmis au Comité permanent P les réponses au questionnaire, après que celles-ci aient été présentées au cabinet de la ministre de l'Intérieur.

6. Après l'examen approfondi des réponses au questionnaire, un entretien constructif a eu lieu avec Monsieur GELDHOFF en vue de préciser certains points particuliers.

¹ Numéro de dossier 70846/2012.

² Articles 246 à 253 du code pénal (CP).

³ Article 314 du code pénal (CP).

7. Un projet de rapport fut alors adressé à Madame la commissaire générale le 12 décembre 2013, afin que, dans le mois, elle puisse faire part de ses remarques et considérations. Le 15 janvier 2014, le Comité permanent P a reçu une lettre de Madame la commissaire générale datée du 10 janvier 2014 dans laquelle elle marque son accord avec le contenu général de notre texte et demande quelques adaptations techniques mineures.

2. CONSTATATIONS

2.1. Les exigences des marchés publics

8. Les marchés publics de la police fédérale se situent majoritairement dans le domaine des fournitures et services. Cette précision préliminaire est d'importance car les marchés publics de travaux constituent une classe particulière.

9. Les marchés publics font l'objet d'une réglementation précise et complexe dans laquelle il est aisé de se perdre si des règles de rigueur et précision ne sont pas mises en œuvre. Il s'agit également d'une réglementation en évolution constante dépassant le cadre purement national. La création d'un marché unique au niveau européen a eu pour conséquence l'ouverture à la concurrence de tous les marchés de l'État à l'ensemble des États membres de l'UNION EUROPÉENNE. L'adaptation des législations nationales aux directives européennes s'est imposée, créant ainsi de nouvelles procédures et de nouvelles exigences, parfois complexes, mais ayant une finalité unique, à savoir la mise en concurrence la plus large possible.

10. Cette complexification des marchés publics, couplée à la technicité de plus en plus importante des produits faisant l'objet de ces marchés, oblige les organisations qui y font appel à plus de professionnalisme et de rigueur dans leur approche.

2.2. Direction Supérieure des Achats (DSA)

2.1.1. Considérations générales

11. DSA constitue une pierre angulaire dans tout le processus de passation des marchés publics. Cette direction est spécialement chargée de réaliser les différentes étapes des procédures de marchés publics de fournitures et de services au profit de la police fédérale, en ce compris le contrôle juridique des dossiers. C'est également à ce niveau qu'il est procédé à un contrôle juridique des marchés publics d'un montant inférieur à 22 000 EUR réalisés par les ordonnateurs centralisés⁴. Le directeur de DSA rapporte directement au directeur général de la

⁴ Annexe 1 à l'arrêté ministériel du 27 mars 2012, Moniteur belge du 15 mai 2012 reprenant la liste de délégation de pouvoir pour marchés publics aux stades de la préparation, de la sélection et de la passation du marché donnée par le ministre de l'Intérieur au niveau de la police fédérale :

- Inspecteur général
- Inspecteur général adjoint
- Directeur-chef de service ou secrétariat de la police intégrée (SSGPI)
- Commissaire général
- Directeur de la direction des achats
- Chef des bureaux de la direction des achats
- Directeur général de la direction générale de la police administrative
- Directeur général de la direction générale de la police judiciaire
- Directeur général de la direction générale de l'appui et de la gestion
- Directeur de la direction de l'appui logistique
- Directeur de la direction de l'infrastructure et de l'équipement
- Directeur de la direction de la télématique

direction générale de l'appui et de la gestion (DGS). Néanmoins, il tient sa délégation pour la réalisation des marchés publics directement du ministre de l'Intérieur par l'arrêté ministériel de délégation et, en ce qui concerne le contrôle juridique des dossiers de marchés publics de moins de 22 000 EUR, il tire sa compétence directement du commissaire général.

12. Cette rapide description de DSA et par le fait même des fonctions de son directeur laisse aisément percevoir l'importance cruciale qu'il(s) représente(nt) au niveau du processus général des marchés publics. On doit alors constater que l'actuel directeur de DSA est nommé depuis fin 2012, après que la place ait été ouverte en novembre 2011, alors que le directeur en poste avait obtenu une mission à l'étranger depuis 2007. Se pose ainsi la problématique de l'accord donné pour des missions étrangères à des responsables, laissant ainsi en vacance de fait des fonctions de direction cruciales. Ceci ne met pour autant pas en doute la valeur de ceux qui sont amenés à exercer les intérimis mais il est évident que ce genre de situation ne peut qu'amener des moments d'incertitude et de flottement.

2.1.2. *Le personnel DSA*

13. Quant au personnel de DSA, durant les années 2010 à 2013, sur un total de 39 personnes, 13 ont quitté la direction et 24 nouvelles personnes sont entrées. Ce *turnover* important peut s'expliquer de différentes manières. Tout d'abord, il faut constater que les jeunes éléments, suivant en cela les tendances actuelles, désirent multiplier leurs expériences et de ce fait ne désirent pas « faire carrière » au sein d'un même service. Ceci est renforcé par la constatation que les plans de carrière sont relativement restreints au sein du service. Un autre élément important agissant de manière négative sur la fidélisation du personnel est paradoxalement le haut degré de spécialisation acquis dans le service. En effet, certains acheteurs, après avoir été formés, partent vers le privé qui recherche ces profils rares qu'il rémunère plus que la police. D'autres finalement quittent le niveau fédéral, attirés par les zones de police. Ce dernier cas n'est cependant pas propre à DSA mais est un phénomène rencontré à tous les niveaux de la police fédérale, si pas de la police en général, où de manière compréhensible on constate que lors du premier engagement le personnel est prêt à accepter des emplois éloignés de son domicile mais, dès qu'il le peut, tente de s'en rapprocher. Ces contingences organisationnelles ne sont cependant pas compatibles avec la technicité du travail de DSA. L'obligation continuelle de former de nouveaux cadres est un facteur pouvant perturber la rapidité d'exécution des procédures de marchés. Afin de tenter de fidéliser le personnel et d'aider au recrutement, la possibilité d'un travail à domicile a été accordé deux jours par semaine.

14. Les tâches liées aux marchés publics sont majoritairement confiées à des niveaux A, sans spécificité de diplôme. Tout en soulignant le bon travail réalisé par ceux-ci, il faut cependant admettre que la technicité de certains marchés demanderait la présence de spécialistes. À cet effet, plusieurs places ont été ouvertes pour des ingénieurs au sens large du terme. Ces places n'ont pas rencontré le succès escompté, les carrières dans le privé étant plus attractives. Il est vrai que les détenteurs de tels diplômes constituent des denrées rares. Faute de recrutement propre, on pourrait alors envisager la création de partenariats avec d'autres secteurs étatiques comptant dans leurs rangs du personnel spécialisé dans les aspects techniques des matériels faisant l'objet des marchés.

2.1.3. *L'organisation DSA*

15. Il nous a été rapporté qu'un audit de structure et de processus avait été réalisé lors de la précédente direction. Ce rapport d'audit n'a cependant pas été retrouvé dans la documentation

laissée par le précédent directeur. La conséquence la plus visible de cet audit serait le passage d'une structure pyramidale (un directeur et trois « bureaux ») à une structure horizontale (un directeur, un service d'appui (DSAB), un secrétariat (DSAA) et les acheteurs). De l'aveu même du directeur de DSA, cette nouvelle structure ne peut répondre aux attentes étant donné le coaching continu du personnel résultant du *turnover* important. Dans l'état actuel de la situation, la structure pyramidale est mieux adaptée à la réalisation des objectifs.

2.1.4. Formation aux marchés publics

16. Chaque nouveau membre du personnel reçoit lors de son entrée en fonction une formation pratique de base sur les marchés publics. Cette formation est dispensée en interne par DSAB ainsi que le directeur. Ce personnel est également formé à l'utilisation du logiciel « Suivi intégré des marchés (SIM) ». Quant aux acheteurs, ceux-ci reçoivent également une formation FEDCOM⁵. La formation de base est prolongée par une formation continue pratique donnée par les collègues de bureau. L'organisation en petites cellules permet également un échange continu des connaissances.

17. Une formation mensuelle d'une demi-journée sur les questions d'actualité ou un sujet en particulier est également organisée par groupe linguistique.

En 2013, l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation des marchés publics⁶ devenant une réalité au 1^{er} juillet 2013, tous les acheteurs de DSA présents en mai ont suivi la formation certifiée en marchés publics d'une durée de 40 heures.

Le processus de passation d'un marché public ne se limite pas à l'intervention exclusive de DSA mais fait intervenir d'autres services de la police fédérale dans le processus. C'est ainsi que si DSA est presque exclusivement le service dirigeant pour tous les marchés, les fonctionnaires dirigeants sont quant à eux issus des entités « demanderesse ». Une formation était initialement prévue en octobre/novembre 2013 mais a cependant été reportée à l'année prochaine et sera organisée par DGA. Bien que DSA, de par son expertise, puisse apporter un soutien efficace aux fonctionnaires dirigeants, il est cependant nécessaire et urgent de donner une formation structurée à ces derniers étant donné qu'ils constituent des maillons importants dans le processus tant au début du marché (rédaction de la DMat⁷) qu'à la fin lors de l'exécution. Nous relevons également que l'article 5 de l'AR du 15 juillet 2011 (Moniteur belge du 9 août 2011) sur la passation des marchés publics reconnaît maintenant la possibilité d'une prospection sans pour autant en donner les termes. Cette lacune provoque des problèmes au niveau des techniciens chargés de ces prospections. Une formation du personnel chargé de la prospection est de ce fait essentielle afin de bien communiquer les limites. En effet, cette prospection doit être antérieure au lancement de toute procédure de passation et elle ne peut pas, en outre, conduire à une forme de pré-négociation avec certaines entreprises. De plus, cette prospection ne peut avoir pour effet d'empêcher ou de fausser la concurrence, ce qui pourrait être le cas si les spécificités techniques d'un marché public mentionnaient une fabrication déterminée ou un procédé particulier à telle entreprise.

⁵ FEDCOM est l'abréviation de « Comptabilité Fédérale » et est le nom d'un projet fédéral de modernisation de la comptabilité de l'État.

⁶ Cette réforme des marchés publics emporte abrogation de la loi du 24 décembre 1993 ainsi que des arrêtés royaux d'exécution de cette loi et principalement les arrêtés « passation » du 8 janvier 1996 (secteurs classiques) et du 10 janvier 2013 (secteurs spéciaux) ainsi que l'arrêté du 26 septembre 1996 et son annexe le cahier général des charges en matière d'exécution des marchés publics.

Les nouvelles bases légales seront la loi du 15 juin 2006 exécutée par notamment les arrêtés « passation » des 15 juillet 2011 (secteurs classiques) et 16 juillet 2012 (secteurs spéciaux) ainsi que l'arrêté royal « Règles générales d'exécution » du 14 janvier 2013 qui fusionne en seul texte l'ensemble des règles en matière d'exécution.

⁷ DMat : « Demande de matériel », document par lequel le fonctionnaire dirigeant va décrire sur un plan technique et financier le besoin à satisfaire.

2.1.5. *Optimalisation de la PolFed/DSA*

18. L'optimalisation de la police fédérale est une priorité pour 2014. DSA, en tant que service incontournable dans cette optimalisation, est particulièrement sollicité, ce qui entraîne une surcharge de travail temporaire et une obligation de travailler dans l'urgence. Cette priorité a notamment pour conséquence que des tâches organisationnelles au sein même de cette direction ont dû être reportées. C'est ainsi que l'analyse de risques, bien que ceux-ci soient parfaitement connus par la direction, n'a pas encore été formalisée à ce jour. Des descriptions de processus ainsi que des notes traitant spécifiquement de la déontologie des acheteurs existent auprès de différents services de l'État (ex. : Défense nationale) et une adaptation aux spécificités de la police fédérale permettrait de satisfaire assez rapidement à ces exigences formelles.

2.3. **Le contrôle des marchés**

2.3.1. *Le contrôle externe*

19. Les procédures d'élaboration des marchés publics sont, comme nous l'avons déjà souligné, complexes et fortement réglementées. Les contrôles de celles-ci sont quant à eux multiples. L'Inspection des Finances en constitue un au niveau externe. L'ensemble des sociétés parties au marché est également un élément de contrôle externe non négligeable. Nous nous attarderons cependant ici au contrôle exercé au sein de la police fédérale.

2.3.2. *Le contrôle par DSA*

20. DSA se pose comme le garant du respect des procédures. C'est ainsi que tout au long de cette procédure, un ou plusieurs représentants de la direction des achats sera présent. Il s'agit en l'occurrence de l'acheteur en tant que garant du respect des procédures administratives. Le directeur de DSA interviendra ponctuellement tandis que les juristes de la cellule DSA/AC interviendront de façon standardisée à deux reprises dans le processus des marchés publics, c'est-à-dire au niveau de la Demande d'Accord Préalable (DAP) et au niveau de l'Attribution.

21. Les réponses aux questions que nous avons adressées à DSA nous permettent de mettre en évidence une bonne maîtrise de tous les processus, largement concrétisée notamment par la note temporaire DGS/DSA-2012/4267 du 30-11-2012 ayant pour objet : Réalisation marchés publics Pl 2013.

DSA est responsable de la réalisation des marchés publics en appliquant leur législation sur un besoin spécifique. DSA ne s'occupe pas de la rédaction des spécifications techniques et de l'évaluation technique des offres. Ce sont des tâches qui incombent aux fonctionnaires dirigeants, bénéficiaires finaux du matériel.

22. La politique générale de DSA au niveau des relations commerciales avec le secteur marchand est une tolérance « zéro ». Ce niveau d'exigence ne signifie cependant pas que des failles peuvent encore être révélées, mais celles-ci se situent surtout au niveau humain. L'ensemble des procédures mises en place pour la passation des marchés publics, comme nous l'avons déjà souligné, a pour mission principale d'empêcher tout favoritisme en assurant une concurrence la plus ouverte possible et en garantissant les intérêts financiers de l'État. C'est ainsi qu'à l'heure actuelle, lors de nouveaux marchés, des réunions sont organisées par DSA avec les sociétés ayant reçu le cahier spécial des charges ainsi que les descriptions techniques après la publication du cahier spécial des charges. Lors de ces réunions, une discussion intervient afin de déceler d'éventuelles lacunes et revoir ainsi les spécificités techniques trop

restrictives et d'élargir ainsi la concurrence. Le but de ces réunions est de déceler d'éventuelles lacunes aux niveaux du cahier spécial des charges et surtout au niveau des spécifications techniques. Les sociétés réagissent donc et pratiquent ainsi une forme de contrôle externe.

23. Il faut éviter cependant de verser dans l'angélisme et croire que toutes les procédures mises en place permettent d'empêcher les dérapages au niveau essentiellement de la corruption. Ces procédures de contrôle tant internes qu'externes ont pour effet de rendre de plus en plus difficiles les pratiques illégales mais il est évident que lorsque l'une des parties, de manière volontaire et concertée, désire obtenir des avantages illicites, il est très difficile de les empêcher et par le fait même de les découvrir. On se rend compte bien souvent, dans les cas connus, que leurs découvertes sont parfois le fait du hasard ou des plaintes déposées par des soumissionnaires qui se sentent lésés. Il est certain que lorsque des faits sont découverts, il doit y avoir une réponse appropriée et rapide de la part des autorités.

2.4. L'élaboration des marchés publics

2.4.1. Le respect des délais

24. En son point 4.1 la note temporaire DGS/DSA-2012/190 établit une liste de délais pour l'introduction des demandes de matériel, des rapports d'évaluation et des demandes de prolongation. Le directeur de DSA doit cependant constater que ces délais ne sont pas respectés, ce qui a pour résultat un engorgement des demandes en fin de période. Ce non-respect des délais de la part des requérants, produit des effets multiples. C'est ainsi que lors de ces périodes d'engorgement, le personnel de DSA n'est pas suffisant pour le traitement des dossiers. La surcharge de travail ponctuelle doit alors laisser craindre une augmentation du taux d'erreurs dans le traitement des dossiers mais également des retards en cascade dans la passation des marchés et par le fait même dans l'approvisionnement de la police fédérale.

2.4.2. La planification

25. La passation des marchés publics implique des délais de procédures qui sont légalement incompressibles. Il est de ce fait nécessaire de pouvoir anticiper ces marchés au niveau de leur élaboration notamment. Or, la police fédérale semble pêcher par un manque de plans d'investissement. Il est heureux de constater que l'avant-projet de loi portant mesures d'optimisation des services de police et modifiant la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux a prévu en son article 10 que le plan national de sécurité sera accompagné d'une estimation pluriannuelle des moyens et investissements jugés indispensables par la police fédérale, pendant la durée **dudit** plan.

2.4.3. Les commissions d'évaluation

26. Dans le processus général de passation des marchés publics, un point particulier a retenu notre attention. Il s'agit de la commission d'évaluation du matériel (CEM). Celle-ci est constituée et organisée par le fonctionnaire dirigeant et, à l'heure actuelle, les règles régissant sa constitution sont toujours basées sur le RG005 (Règlement sur les marchés publics passés par la gendarmerie). L'évaluation du matériel étant une étape cruciale et délicate ayant une influence prépondérante sur la suite du marché et les choix qui seront réalisés, une attention toute particulière doit lui être accordée. Une mise à jour de ce règlement serait à envisager assez rapidement.

2.5. Une politique en évolution

2.5.1. Les marchés « intégrés »

27. Un vent progressiste souffle actuellement sur la police fédérale. Ceci se traduit notamment par des réunions mensuelles entre DSM et les départements (SPF) similaires dont notamment FOR-CMS, la défense nationale, afin d'échanger des informations sur les marchés en cours et la possibilité éventuelle de pouvoir s'y rattacher.

28. Depuis la réforme des polices, les polices locales peuvent bénéficier de marchés passés par la police fédérale qui joue le rôle de centrale des marchés. Cela permet aux zones d'éviter les procédures de passation des marchés. Un certain nombre de démarches administratives lors de la passation des bons de commande notamment doivent cependant encore être réalisées entre les zones et les fournisseurs, ce qui a pour conséquence la facturation de frais administratifs complémentaires, le coût supplémentaire pour traiter les petites commandes émanant des zones de police devant être déterminé dans les documents du marché.

29. Afin d'éviter ces surcoûts, la police fédérale peut également jouer le rôle de centrale d'achat avec l'avantage que c'est celle-ci uniquement qui passe le bon de commande et gère les stocks. Les polices locales peuvent alors en bénéficier avec des prix uniques accordés pour un seul gros marché. Ce système présente malheureusement à l'heure actuelle deux désavantages majeurs. Le premier réside dans le fait que les zones de **police** ayant exprimé leurs besoins avant la passation du marché ne sont pas obligées de l'honorer par la suite. La police fédérale devant financer le marché à la base risque de se retrouver avec des surplus et ainsi des pertes financières. Il faudrait élaborer des plans pluriannuels avec préfinancement des zones de police qui seraient ainsi tenues d'honorer leurs engagements. Le second désavantage de la centrale d'achat vient de l'unicité du marché qui, couplée aux aléas de la technicité de celui-ci, risquerait de bloquer la réalisation de missions si pour l'une ou l'autre raison le marché ne pouvait se réaliser. Le recours à la technique de la centrale d'achat doit se faire de manière étudiée et au cas par cas.

2.5.2. L'influence de FEDCOM

30. L'implémentation de FEDCOM au niveau de la police fédérale a évidemment eu peu d'impact sur la politique des achats, celle-ci étant notamment déterminée par certains objectifs du plan national de sécurité. Il est par contre certain que FEDCOM a une influence indéniable sur la réalisation des marchés en raison notamment de l'introduction systématique et répétitive de toutes les données budgétaires. Cela autorise par conséquent un meilleur suivi des dépenses et de l'exécution des marchés. Ce meilleur suivi des dépenses devrait quant à lui permettre aux instances dirigeantes d'avoir une vision plus claire sur les possibilités budgétaires futures et, de ce fait, planifier plus adéquatement les besoins pouvant être couverts.

3. RECOMMANDATIONS

31. Une mesure de prudence serait que le personnel désigné par le fonctionnaire dirigeant pour faire partie de la commission d'évaluation technique ne se retrouve pas au niveau de la réception de ce même matériel.

32. Bien que cela ne soit pas toujours réalisable étant donné la spécificité des matériels commandés, nous pensons qu'il serait souhaitable de tenter de se rattacher au maximum à des marchés existants pour ne se focaliser que sur les marchés spécifiques à la police.

33. Le personnel possédant les connaissances techniques spécifiques à certains matériels n'étant pas toujours suffisant, il serait souhaitable de développer des partenariats avec les services en disposant (ex. Défense nationale).

34. Les processus de contrôle existent mais ils doivent effectivement être appliqués à tous les niveaux sans exception. Il est également nécessaire de mettre en place des procédures ainsi que de rédiger un manuel déontologique adéquat pour que les irrégularités puissent être dénoncées sans craintes.

35. La centralisation d'achats de matériels au profit de la police fédérale et des polices locales permettrait d'obtenir des conditions de marchés plus intéressantes. Ces partenariats local/fédéral ne se font cependant que sur des bases volontaires. Il serait nécessaire d'étudier la possibilité d'établir des plans pluriannuels avec financement obligatoire des zones y adhérant et obligation pour celles-ci de respecter leurs engagements.

36. Dans l'optique d'une optimisation des processus de gestion des marchés publics, le rappel des règles en matière de délais dans les démarches administratives **devrait** se faire à tous les niveaux de la police fédérale et principalement auprès des services devant exprimer leurs besoins.

37. Les marchés publics sont une matière parfaitement réglementée de manière uniforme et applicable à tous les services de l'État. Il serait donc de bon aloi de faire fi de toute frilosité et aller chercher les bonnes pratiques là où elles se trouvent.

38. Une formation adéquate de tous les acteurs de la police intégrée doit être organisée le plus rapidement possible avec un suivi permanent.

4. CONCLUSION

39. La police fédérale après maintenant plus de dix ans d'existence est sur la voie d'une réorganisation visant une optimisation générale. Les marchés publics bien qu'étant une matière parfaitement balisée dans leur organisation au niveau légal doivent se plier aux spécificités des tâches et objectifs policiers. Tout au long de notre enquête, nous avons pu mettre en évidence le sérieux de l'organisation du service au cœur de ces marchés à savoir DSA et une volonté constante d'amélioration. Nous avons cependant constaté que bien que DSA soit un organe moteur et de contrôle important dans le processus d'élaboration et de passation des marchés **publics**, il s'inscrit dans un ensemble tributaire d'autres partenaires. Nous n'avons pas rencontré de failles importantes dans l'organisation et le traitement des marchés publics au sein de la police fédérale. Les dérapages ayant eu des issues judiciaires semblent **dans** l'état actuel de nos informations des faits individuels et isolés, n'ayant pas profité de failles du système mais s'étant appuyés sur des rapports d'autorité. Le fait que le risque « zéro » en matière de corruption n'existe pas ne doit cependant pas diminuer la vigilance de chacun et freiner le développement de **systèmes** de contrôle performants pour tous les niveaux, aussi élevés soient-ils.

ABRÉVIATIONS UTILISÉES :

AR	Arrêté royal
CEM	Commission d'évaluation du matériel
DAP	Demande d'accord préalable
DGS	Direction générale de l'appui et de la gestion
DMat	Demande de matériel
DSA	Direction des achats
DSAA	Secrétariat de la direction des achats
DSAB	Service d'appui de la direction des achats
DSA/AC	Service juridique de la direction des achats
DSM	Direction de l'équipement et de l'infrastructure
FEDCOM	Comptabilité fédérale
FOR-CMS	Centrale des marchés pour les services fédéraux
RG...	Règlement général
SIM	Suivi intégré des marchés
SPF	Service public fédéral