



**ARRIÉRE
SIGNALEMENTS INTERNATIONAUX**

TABLE DES MATIÈRES

1.	PROBLÉMATIQUE _____	1
	1.1. Méthodologie -----	1
	1.2. Répondants -----	2
2.	ANALYSE _____	2
	2.1. Contexte-----	2
	2.1.1. Introduction.....	2
	2.1.2. État des lieux dans l'organisation précédente et dans l'organisation actuelle.....	2
	2.1.3. Mission légale de la Direction de la coopération policière internationale du commissariat général (CGI).....	5
	2.2. Analyse de risques et de fonctionnement proprement dite-----	6
	2.2.1. Analyse réalisée par la police fédérale.....	6
	2.2.2. Contexte/intérêt de l'analyse réalisée par la police fédérale.....	6
	2.2.3. Historique et actualité des problèmes rencontrés.....	7
	2.2.4. Affectation du personnel au sein du CGOT.....	8
	2.2.5. Résultats obtenus dans la première phase de notre enquête.....	8
	2.3. Benchmarking étranger réalisé par la CGI -----	10
	2.4. Résultat final de notre enquête -----	10
	2.4.1. Introduction.....	10
	2.4.2. Contenu des conditions accessoires.....	10
	2.4.3. Résultats de l'analyse de risques à court terme.....	12
	2.5. Résultats à court et à long terme -----	13
	2.5.1. Amélioration des mécanismes de suivi.....	13
	2.5.2. Direction plus (pro)active.....	13
	2.5.3. Orientation plus marquée vers le client et nouvelle culture.....	14
	2.5.4. Investir dans les ressources humaines et matérielles.....	14
	2.5.5. Amélioration de la communication interne et externe.....	14
	2.6. Attention spécifique en matière de terrorisme-----	14
	2.6.1. De l'arriéré des contrôles des formulaires A dans le cadre de signalements SIS.....	14
	2.6.2. De l'arriéré des saisies des signalements IP.....	15
3.	CONCLUSION(S) _____	15
4.	RECOMMANDATIONS _____	16
5.	ABRÉVIATIONS _____	17

1. PROBLÉMATIQUE

1. Le Comité permanent P a appris par un rapport du comité de direction de la police fédérale du 24 mars 2014 que le traitement de divers signalements internationaux (Interpol, Schengen, etc.) accusait un important retard en raison de plusieurs facteurs (effectifs de personnel, technologies de l'information et de la communication (ci-après dénommées TIC), etc.).

2. Le rapport précité présentait une analyse de risques relative aux fonctionnalités et au fonctionnement du service CGOT (service qui faisait partie de l'ancienne direction CGO responsable du traitement des informations internationales). Les risques ont été définis de deux manières : le risque de sécurité pour la société et le risque de fonctionnement pour l'organisation policière proprement dite.

3. Quatre domaines de risques ont été identifiés et des propositions ont été formulées systématiquement afin de remédier aux problèmes :

- un retard considérable dans la saisie de signalements internationaux dans la BNG, c'est-à-dire un retard dans l'introduction de signalements étrangers Interpol (ci-après dénommée IP) dans la BNG. À la fin de l'année 2013, ce retard portait apparemment sur 14.500 messages IP (on avait alors annoncé que l'on procéderait autant que possible aux « saisies prioritaires (danger pour l'intégrité physique) » ;
- un retard dans le traitement de messages internationaux : on indique que le problème est de nature essentiellement technique mais que, pour le résoudre, il serait judicieux aussi de remédier au manque criant de personnel dans le service CGOT (le taux de remplissage du cadre du personnel est inférieur à 50% alors que la charge de travail a augmenté de plus de 40%) ;
- un retard dans la saisie de signalements nationaux dans la BNG : le problème concerne essentiellement les signalements demandés par la magistrature et l'Office des étrangers ;
- un retard historique dans la vérification de signalements Schengen étrangers : on indique à ce propos que le flux entrant des nouveaux signalements est « *sous contrôle* » mais qu'il y a un retard historique de 5 000 vérifications (formulaires A).

Manifestement, la police fédérale a élaboré, en interne, des propositions concrètes afin de remédier à certains de ces problèmes.

1.1. MÉTHODOLOGIE

4. En ce qui concerne la problématique du retard dans le traitement des signalements internationaux, telle qu'elle a été constatée par la Direction de la coopération policière internationale du Commissariat général de la police fédérale (ci-après dénommée CGI), le Comité permanent P (ci-après dénommé CPP) a décidé dans un premier temps (juin 2014) :

- de cartographier les problèmes actuels ;
- d'examiner l'analyse des risques policiers annoncée ;
- d'analyser les solutions proposées.

5. Ce travail ayant révélé qu'un plan d'action fixant des objectifs clairs avait été élaboré, il a été décidé de consacrer un volet ultérieur de l'enquête (août – novembre 2015) au suivi des différentes mesures proposées et mises en œuvre.

6. Au vu de la technicité relativement grande de la matière, il a été décidé de procéder à l'établissement de comptes rendus simplifiés.

1.2. RÉPONDANTS

7. Dans le cadre de la présente enquête, différents contacts ont été pris et des entretiens ont eu lieu avec les personnes ayant effectué l'analyse de risques et la documentation (très) étoffée remise lors de ces entretiens a été passée en revue.

8. Dans la phase ultérieure de l'enquête, nous avons également pu disposer d'une documentation détaillée.

9. De manière générale, le CPP souhaite faire remarquer que ces entretiens se sont toujours déroulés dans un esprit constructif et de grande ouverture. La documentation demandée nous a chaque fois été fournie et la CGI n'a pas hésité à aborder elle-même les aspects négatifs.

2. ANALYSE

2.1. CONTEXTE

2.1.1. Introduction

10. Afin d'exposer la problématique avec clarté, il convient d'abord de souligner la nécessité de replacer le problème du retard dans un cadre plus large. Il importe en effet de préciser que les problèmes tiennent au mauvais fonctionnement d'un service (ci-après dénommé CGO) de la Direction responsable du traitement des informations opérationnelles. Ce service de traitement des informationsⁱ (ci-après dénommé CGOT) était responsable de l'échange et du traitement d'informations opérationnelles au niveau national (signalements judiciaires et 'Bulletin de recherche et d'information') et au niveau international (Interpol, Europol, Schengen, etc.).

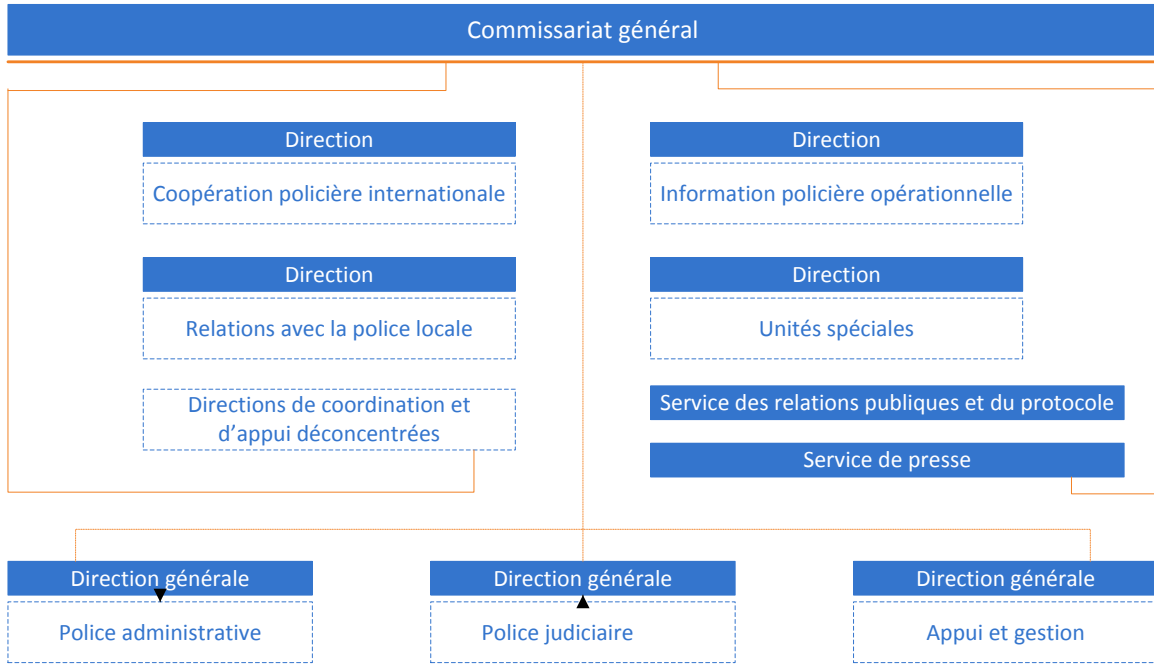
2.1.2. État des lieux dans l'organisation précédente et dans l'organisation actuelle

11. Le service CGOT précité faisait autrefois partie de la CGO mais, dans le cadre de l'optimisation du fonctionnement des services de la police fédérale, la composante de ce service qui était responsable de l'échange d'informations internationales a été intégrée dans la CGIⁱⁱ. Entre-temps, les autres composantes de la CGO ont été intégrées dans la nouvelle Direction de l'information policière et des moyens ICT (ci-après dénommée DRI). Pour clarifier les choses, nous présentons ci-dessous les différents organigrammes.

12. Pour donner un premier aperçu de la situation, nous présentons, dans l'organigramme 1, l'ancienne structure du Commissariat général. La direction de la CGO (dont fait partie la composante CGOT) relève directement du Commissaire général (ci-après dénommé CG).

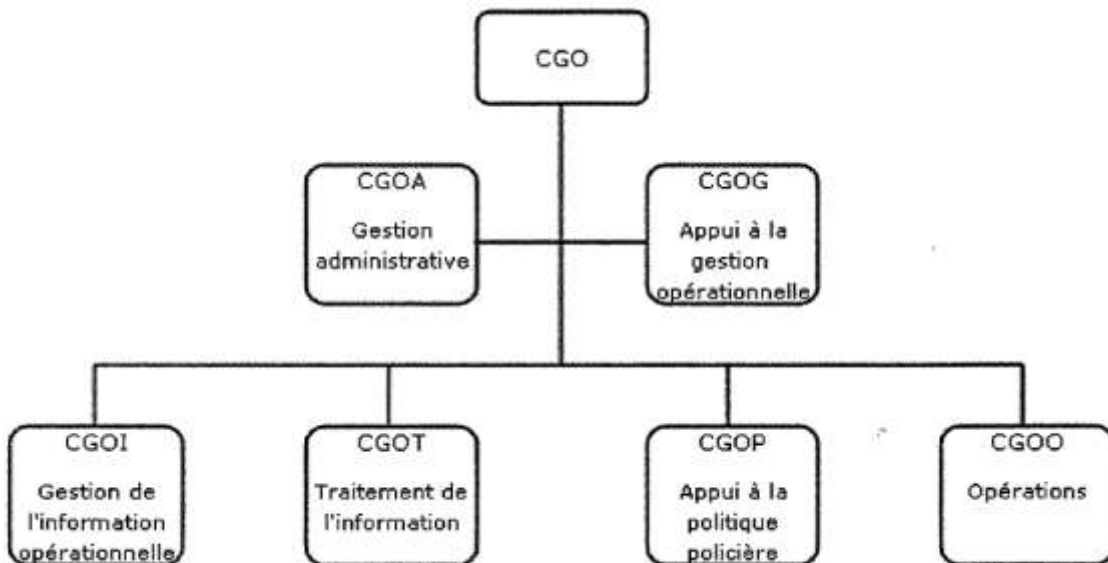
ⁱ Dans l'abréviation CGOT, le T signifie "traitement".

ⁱⁱ Le contexte de l'audit effectué par les services de la CGI devait donc aussi leur permettre d'obtenir une sorte de zérotage du service qui allait leur être intégré.



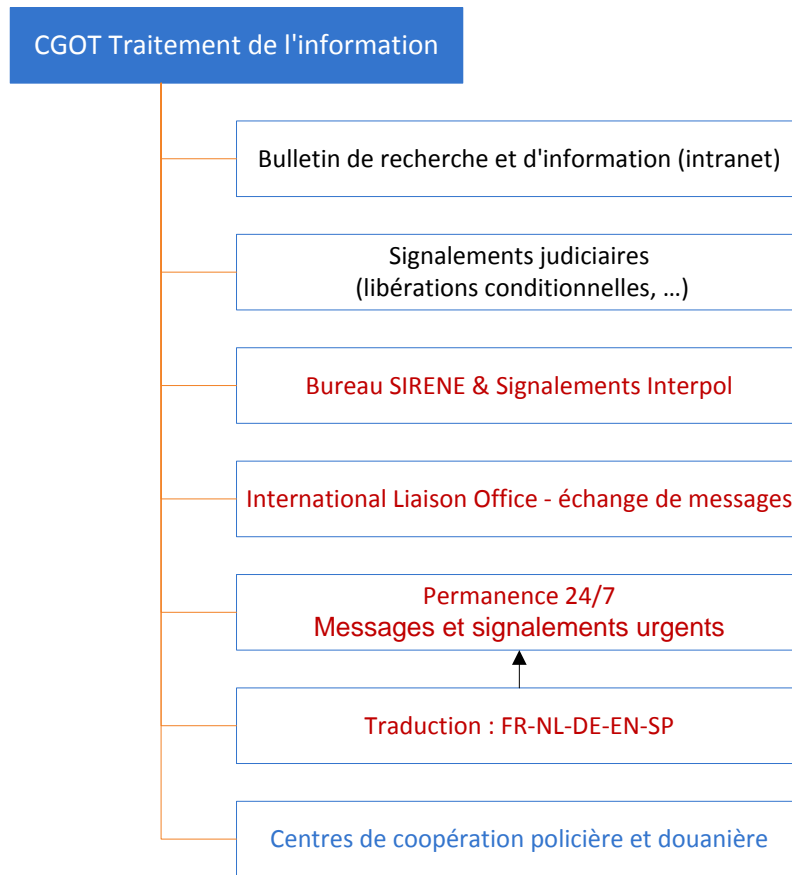
Organigramme 1 : place de la CGO au sein du commissariat général (CG) avant l'optimisation

13. Dans l'organigramme 2, on peut voir la place qu'occupait le service CGOT à l'intérieur de la CGO.



Organigramme 2: place du CGOT dans la CGO avant l'optimisation

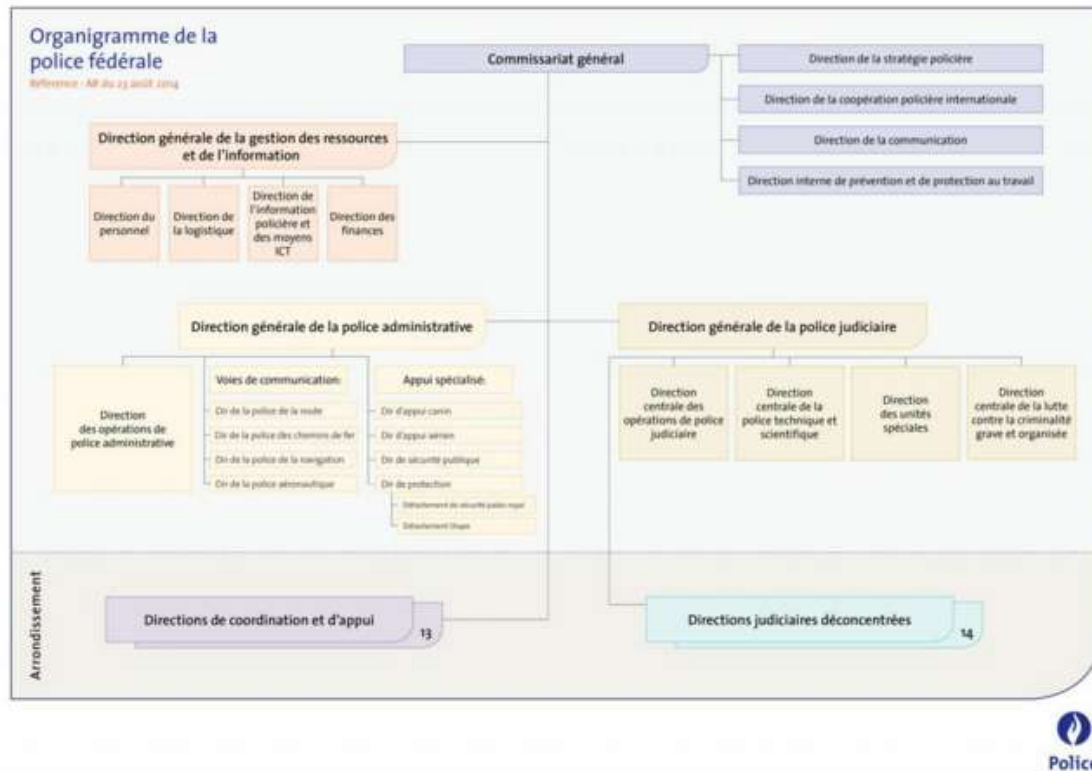
14. Dans l'organigramme 3 du CGOT, les services indiqués en rouge sont ceux qui participaient à l'échange d'informations internationales. Les centres de coopération policière et douanière (ci-après dénommés CCPD) sont indiqués en bleu parce qu'il s'agit en l'espèce de la participation de la Belgique à ces centres créés à l'échelle internationale, ce qui est quand même plus spécifique.



Organigramme 3 : organisation du CGOT avant l'optimisationⁱ

ⁱ Les missions du bureau SIRENE portent sur les domaines suivants : la gestion des signalements émis à l'initiative des services de police belges, les *hits* relatifs à d'autres pays, les *hits* en cas de contrôles, l'appui juridique et la validation, les traductions, les officiers de liaison et les groupes de travail. Le bureau international de liaison est chargé de l'échange d'informations policières opérationnelles des services de police à destination de l'étranger et inversement.

15. Après l'optimisation actuelle de la police fédérale, la majeure partie de l'ancienne CGO a été intégrée dans la nouvelle Direction de l'information policière et des moyens ICT (ci-après dénommée DRI). Cette direction fait partie de la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information (ci-après dénommée DGR). Toutefois, la composante du CGOT qui s'occupe de l'échange d'informations internationales a été en grande partie intégrée dans la CGI, qui est une direction relevant toujours directement du CG.



Organigramme 4 : nouvelle structure de la police fédérale après l'optimisation

2.1.3. Mission légale de la Direction de la coopération policière internationale du commissariat général (CGI)

16. Les tâches de la Direction de la coopération policière internationale (CGI) sont mentionnées à l'article 2 de l'arrêté royal du 14 novembre 2006 relatif à l'organisation et aux compétences de la police fédéraleⁱ, modifié par l'article 1^{er} de l'arrêté royal du 23 août 2014ⁱⁱ, plus particulièrement parmi les missions assurées par le commissariat général :

« la politique, le développement, la coordination, la gestion et le suivi de la coopération policière internationale pour la police intégrée y compris :

- a) les relations avec les organisations, institutions et agences internationales, au sein et en dehors de l'Union européenne ;
- b) les accords et projets bilatéraux et multilatéraux avec d'autres États ou groupes d'États ;
- c) le traitement de l'information policière internationale ».

ⁱ Moniteur belge du 23 novembre 2006.

ⁱⁱ Moniteur belge du 3 septembre 2014 (Éd. 2.).

2.2. ANALYSE DE RISQUES ET DE FONCTIONNEMENT PROPREMENT DITE

2.2.1. Analyse réalisée par la police fédérale

17. L'ancien CGOT, service chargé entre autres du traitement des signalements internationaux et de l'échange international d'informations policières, a fait l'objet d'une analyse de risques et de fonctionnement qui a été clôturée à la mi-2014. Les conclusions et recommandations, consignées dans un rapport circonstancié, avaient également été présentées à l'époque au Comité de direction de la police fédérale. La CGI a été chargée sur cette base de s'atteler, progressivement et en fonction des risques existants, à la plupart des points à améliorer, en tenant néanmoins compte des restrictions budgétaires.

18. L'audit a notamment permis de mettre en exergue une série de problèmes importants concernant l'aspect international. Les points suivants ont ainsi été soulevés :

- un retard considérable dans la saisie des signalements internationaux dans la BNG, c'est-à-dire un retard dans l'introduction des signalements étrangers Interpol (ci-après IP) dans la BNG. À la fin de l'année 2013, ce retard portait apparemment sur 14.500 messages IP (on avait alors annoncé que l'on procéderait autant que possible aux « *saisies prioritaires (danger pour l'intégrité physique)* »). La saisie des signalements concernés doit être effectuée car, dans la situation technique actuelle, c'est la seule manière de les rendre consultables par l'ensemble des policiers sur le terrain ;
- un retard dans le traitement de messages internationaux. On signale que le problème serait de nature essentiellement technique mais que, pour le résoudre, il serait également judicieux de remédier au manque criant de personnel au sein du CGOT (effectifs réduits de 50 % alors que la charge de travail a augmenté de 40 %) ;
- un retard dans la saisie des signalements nationaux dans la BNG, problème qui concerne essentiellement les signalements créés à la demande de la magistrature et de l'Office des étrangers ;
- un retard historique dans la vérification des signalements étrangers Schengen. On indique à ce propos que le flux des nouveaux signalements entrants est « *sous contrôle* », mais qu'il y a un arriéré historique de 5.000 vérificationsⁱ.

2.2.2. Contexte/intérêt de l'analyse réalisée par la police fédérale

19. En ce qui concerne la méthodologie, la direction de la CGI a précisé qu'il avait fallu travailler dans des délais très contraignantsⁱⁱ. Au cours de l'enquête, une documentation très étoffée a été mise à disposition par la CGI. Une constatation positive qui mérite d'être soulignée est le fait que la police fédérale, confrontée au problème du retard dans la saisie des signalements internationaux, a saisi cette opportunité pour réaliser une analyse de fonctionnement complète du service CGOT. L'étude, conçue de manière très pragmatique, s'apparente plus à un audit axé sur la recherche de solutionsⁱⁱⁱ qu'à une étude scientifique.

20. La présente enquête du CPP examine plus avant l'analyse de risques réalisée et les recommandations formulées.

21. Dans le cadre de la présente analyse, nous attirons également l'attention sur l'importance d'une organisation efficace et flexible du CGOT. À l'échelle internationale, il s'agit d'une matière dans laquelle de plus en plus d'initiatives sont prises et pour laquelle les flux d'informations ne cessent d'augmenter^{iv}. Le fait que le travail policier s'internationalise de plus en plus ne doit pas être démontré. Ces deux constats nous amènent à souligner, d'une manière générale, la nécessité de mettre d'urgence au point un système automatisé

ⁱ Cela concerne les formulaires A.

ⁱⁱ L'analyse de risques a débuté le 1^{er} novembre 2013 et le rapport d'audit définitif a été transmis au CG en mai 2014, après que le chef de service du CGOT a pu faire part de ses observations concernant les constatations.

ⁱⁱⁱ L'aspect personnel a fait l'objet d'un audit distinct réalisé par le service d'audit du commissariat général.

^{iv} Nous pensons par exemple aux initiatives prises dans le cadre de la mise en œuvre du traité de Prüm qui règle l'échange d'informations à des fins de recherches judiciaires et policières.

d'échange d'informations qui permette de gaspiller le moins de capacités possible au niveau de la saisie d'informations au profit du contrôle de la qualité de l'échange d'informations. Il ressort des entretiens menés dans le cadre de l'enquête que la direction de la CGI partage cet avis et plaide même pour que les différents instruments soient rendus plus accessibles sur le terrainⁱ. Cela lui permettrait également de ne pas devoir saisir les données concernées dans des systèmes nationaux pour les mettre à la disposition des policiers sur le terrain, ce qui représente un gain en termes de capacité mais aussi de précision.

22. Il est à noter que c'est apparemment la première fois que tous les aspects du fonctionnement (tâches) du CGOT sont chiffrésⁱⁱ. Les différentes analyses ont permis de constater que des tableaux de bord sont utilisés, mais qu'en général, les chiffres se limitent au suivi des volumes de travail ou que le suivi des objectifs est assuré uniquement sur la base d'indicateurs de performance. Des objectifs existent donc bel et bien et font l'objet d'un suivi, mais il est frappant de constater que le cycle PDCA, aussi appelé roue de Demingⁱⁱⁱ, n'a pas été appliqué en ce sens que les éléments qui étaient dans le « rouge »^{iv} dans un tableau de suivi le sont restés après l'application d'éventuelles mesures et se sont parfois aggravés de manière spectaculaire d'année en année.

23. Les mesures proposées en définitive par la CGI combinent les éléments suivants : une analyse de risques, une analyse de fonctionnement, le processus en cours visant à ajuster le fonctionnement de la CGO aux évolutions relatives à la coopération policière internationale et la préparation de l'optimisation de la police fédérale (intégration du CGOT dans la CGI).

2.2.3. Historique et actualité des problèmes rencontrés

24. Il a été constaté que le fonctionnement du CGOT ne représenterait que 26 % de l'échange international d'informations, lequel transiterait par conséquent à 74 % par d'autres canaux tels que les OIPG (points de contact opérationnels en région frontalière) ou les CCPD (centres de coopération policière et douanière)^v.

25. Au début de l'étude, il est apparu que plus aucun sondage clientèle (et/ou mesure de satisfaction) n'avait été réalisé depuis 2009 concernant le fonctionnement du CGOT et qu'aucune approche de gestion des risques (CP3) n'avait jamais été mise en place ou en œuvre à ce sujet. Il est frappant de constater que différentes analyses et études ont bel et bien été réalisées ces dernières années, mais qu'elles n'ont pas toujours débouché sur la recherche d'une solution effective au problème. Ces diverses analyses^{vi} avaient déjà permis de mettre en avant les points à améliorer suivants :

ⁱ À titre d'exemple, on peut citer l'initiative consistant à décentraliser le système SIENA, qui est un réseau d'échange d'informations d'EUROPOL, du CGOT vers les CIA (actuellement les SICAD)ⁱ. CIA : carrefour d'information d'arrondissement ; SICAD : service d'information et de communication de l'arrondissement réunissant l'ancien CIA et le CIC.

ⁱⁱ Cela avait déjà été le cas par le passé pour certains (sous-)aspects.

ⁱⁱⁱ L'acronyme PDCA (Plan-Do-Check-Act) désigne les différentes phases de la mise en œuvre d'une politique.

^{iv} Nous renvoyons à ce sujet aux tableaux de suivi utilisés au sein du CGOT avec différents codes de couleur pour indiquer que certains aspects n'ont pas été réalisés ou ont obtenu un score médiocre.

^v Cette affirmation émane du directeur de la CGI lui-même. Les points de contact opérationnels en région frontalière (en abrégé OIPG) sont créés dans le giron des CIA établis dans une région frontalière. Les CCPD sont les commissariats conjoints des services de police et de douane. Suivant la région, ils se situent en BELGIQUE (par ex. à TOURNAI) ou à l'étranger (par ex. à HEERLEN).

^{vi} (1) Rapport Deloitte & Touch (1999), (2) Audit opérationnel SGAP (2000), (3) CPI au sein de DGS/DSO, (4) Rapport DSW (2010), (5) Rapport d'avancement du PCN (2010), (6) Rapport du conseiller en prévention (2010), (7) European Information Exchange Model (EIXM) (2012), (8) Évaluations Schengen et autres de la Belgique (2009-2014).

- qualité insatisfaisante des « produits » livrés ;
- contrôle de la qualité insatisfaisant ;
- le CGOT ne peut pas remplir seulement une fonction de boîte postale ;
- nécessité de simplifier les formulaires et les procédures ;
- nécessité de mettre en place une automatisation pour résorber le retard ;
- définition de processus (plus) clairs ;
- automatisation des instruments de suivi ;
- résorption du retard dans la saisie des signalements ;
- désengagement des tâches qui ne constituent pas le *core business* ;
- engagement et formation de personnel spécialisé.

26. Il est à noter que tous ces points d'amélioration sont toujours d'actualité. En résumé, on peut donc affirmer qu'on a déjà perdu beaucoup de temps par le passé dans le cadre de l'amélioration/l'optimisation du fonctionnement du CGOT. La responsabilité ne doit pas nécessairement en être attribuée à la direction du CGOT dès lors que celle-ci n'a pas pris sur tous les éléments devant être améliorés. La responsabilité à cet égard est plus vaste, mais la fusion avec la CGI a donné l'impulsion et l'attention nécessaires pour que des solutions à ce problème puissent être recherchées de manière structurelle.

2.2.4. Affectation du personnel au sein du CGOT

27. Indépendamment de la pénurie de personnel relativement importante, il est apparuⁱ que l'affectation du personnel du CGOT, dans son (ancienne) structure, était inefficace. La structure en îlot et la culture y associée ont été, de par les lourdeurs qu'elles induisent, la principale cause de l'inefficacité tant de l'utilisation des effectifs que du traitement de l'information. C'est la raison pour laquelle le service d'audit du commissariat général avait déjà recommandé par le passé de démanteler cette structure en îlot.

28. Une série d'autres constatations étonnantes faites dans ce cadre méritent d'être mises en exergue, notamment la nécessité de mettre en place une politique et un système de contrôle interne en matière de durée et de charge du travail, la nécessité d'adapter les procédures de travail pour mettre la qualité et la quantité sur un pied d'égalitéⁱⁱ, la nécessité d'un leadership dynamique et d'une meilleure culture de coopération.

2.2.5. Résultats obtenus dans la première phase de notre enquête

29. L'analyse de risques, telle qu'elle a été appliquée à l'arrière en généralⁱⁱⁱ au sein du CGOT, nous semble correcte. En voici les principaux résultats (facteurs de risques les plus élevés) :

- problèmes^{iv} qui se posent dans le cadre de l'échange international de messages opérationnels et qui sont intrinsèquement liés aux volumes sans cesse croissants, à un manque d'automatisation et à un sévère déficit de personnel (risque en termes de sécurité et en termes de fonctionnement) ;
- un retard considérable dans la saisie des signalements internationaux dans la BNG (risque en termes de sécurité) ;
- impact des nouvelles règles sur les signalements nationaux (risque en termes de sécurité) ;
- arriéré historique de signalements étrangers Schengen non vérifiés (risque en termes de sécurité et de fonctionnement).

ⁱ Nous nous référons ici à l'audit de performance réalisé par le service d'audit du commissariat général, mais aussi au taux d'absentéisme relativement élevé.

ⁱⁱ L'accent est trop mis sur la quantité, en raison notamment du retard qui s'accumule.

ⁱⁱⁱ Donc pas seulement le retard dans le traitement des formulaires A.

^{iv} Retard / contrôle de la qualité / *cross check*.

30. En ce qui concerne le retard considérable dans la saisie des signalements internationaux dans la BNG, il convient de souligner, en confirmation de l'analyse de risques, que ce retard constitue un risque aussi bien en termes de sécurité qu'en termes de fonctionnement, avec les conséquences suivantes à la clé :

- des criminels recherchés internationalement séjournent parfois tranquillement sur notre territoire, sans être inquiétés lors de contrôles, alors qu'ils devraient l'être ;
- dans le cadre de consultations liées à des opérations, les services sur le terrain ne sont pas toujours suffisamment informés des messages internationaux concernant des criminels recherchés et/ou opérant à l'échelle internationale ;
- il arrive que des disparitions inquiétantes, des victimes d'enlèvements, des personnes disparues retrouvées, etc. ne soient pas mises en relation avec des signalements ou des messages internationaux actifs ;
- les familles des personnes retrouvées ne peuvent pas toujours être prévenues à temps ;
- des désignements internationaux sont exécutés tardivement.

31. Ces messages échangés internationalement sont chaque fois saisis dans une base de données du CGOT (index CGOT), mais celle-ci ne contient qu'une partie de l'ensemble des messages internationauxⁱ. Pour que tous les messages internationaux puissent être exploités correctement, il faut une intégration centrale des systèmes et canaux nationaux et internationaux, laquelle fait actuellement défaut. Concrètement, on duplique des informations déjà présentes sous forme électronique dans ces systèmes internationaux parce qu'elles ne peuvent pas être consultées de manière intégrée dans les systèmes existants de la police belge.

32. En ce qui concerne les retards dans la saisie des signalements internationaux, il ressort de l'analyse relative au traitement des signalements internationaux étrangers entrants de personnes (car les objets et véhicules peuvent uniquement être vérifiés dans la base de données d'Interpol [ASF]) que l'objectif poursuivi dans notre pays est d'enregistrer tous les signalements Interpol, après contrôle et validation juridique, dans la BNG avec la mention « Mesures à prendre » (ci-après MAP), opération qui doit à l'heure actuelle être effectuée manuellement. Ce n'est pas le cas des signalements effectués par le biais du système d'information Schengen (ci-après SIS), qui sont automatiquement couplés à la BNG et qui, de ce fait, ne doivent plus faire l'objet d'une saisie manuelle distincte dans la BNG et peuvent être consultés directement par les policiers sur le terrain. Le signalement est donc accessible aux services sur le terrain, mais il faut encore procéder à une vérification d'un signalement étranger Schengen par le biais des « formulaires A » reçus. L'objectif est de vérifier si l'intéressé est éventuellement « présent » sur notre territoire national ou s'il y circule. Alors qu'une première analyse faisait état d'un retard de 5.000 pièces, il s'est avéré par la suite que le retard s'élevait finalement à 28.000 pièces.

33. De plus, en raison d'une augmentation significative des volumes de travail ces dernières années, un retard considérable s'est progressivement accumulé dans l'enregistrement des signalements Interpol de personnes dans la BNG. On a toutefois fixé un ordre de priorité pour les messages à transmettre d'urgence, ce qui a permis d'éviter les principaux problèmes (de sécurité) qui auraient pu se poser. Cette situation n'était certainement pas nouvelle au moment de l'analyse réalisée par la police fédérale, mais aucune (bonne) solution n'y a jamais été apportée de manière structurelle. Le retard croissant résultait d'une conjonction de divers facteurs, tels que les volumes croissants, les processus à forte intensité de travail, les limites des moyens technologiques et divers problèmes de personnel.

ⁱ D'une part, seuls 25 % environ des messages internationaux transitent par le CGOT et, d'autre part, l'index CGOT ne reprend que les messages SIENA, les messages I-Link, les « mails UE » des OL.

34. Un autre constat posé dans le cadre de l'analyse est le fait qu'en 2006, 9 % des signalements sur un total de 27.644 signalements étaient urgents, contre 76 % sur un total d'environ 34.105 signalements en 2013, ce qui indique une augmentation tant des volumes que de l'urgence dans laquelle ils doivent être traités.

35. Les chiffres révèlent en outre que le volume de travail du CGOT a augmenté de presque 40 % en 5 ans alors que les effectifs du personnel ont diminué de 50 % pendant la même période.

2.3. BENCHMARKING ÉTRANGER RÉALISÉ PAR LA CGI

36. Dans le cadre de l'étude réalisée, des visites de travail ont été effectuées par des membres de la CGI/CGO auprès de services similaires en Suède et aux Pays-Basⁱ et une série de contacts plus informels ont également été pris avec d'autres pays. Une documentation a été transmise à ce sujet par la police fédérale. En l'espèce, il n'appartient pas au CPP de se prononcer sur l'organisation du flux d'informations dans d'autres pays. Il juge néanmoins opportun de souligner quelques pistes intéressantes, à savoir la culture de travail positive, l'organisation en « front office » (FO) et en « back office » (BO) et, last but not least, la compétence décisionnelle conférée à l'opérateur individuel qui doit décider s'il est oui ou non nécessaire de prendre des mesures dans son propre pays tout en veillant à la qualité. Ce type d'organisation se démarque de l'organisation au sein du CGOT, qui est fonction du flux d'informations. Dans divers documents, la description processuelle des tâches au sein du CGOT porte à croire que l'on y travaillerait également selon les principes de BO et de FO, mais les différentes analyses ont permis de constater que ce n'était pas le cas dans la pratique. On peut même parler d'un véritable esprit de clocher entre les différents bureaux au sein du CGOT (cloisonnement qui affecte aussi leurs flux d'informations).

2.4. RÉSULTAT FINAL DE NOTRE ENQUÊTE

2.4.1. Introduction

37. D'une manière générale, on peut dire que dès la première évaluation, par le Comité permanent P, de l'analyse de risques et de fonctionnement effectuée par la police fédérale, il avait été constaté que, pour certains éléments urgents, des solutions dynamiques avaient été élaborées à partir des analyses, ce qui avait permis de résoudre immédiatement les problèmes. Pour de très nombreux autres aspects, les impulsions nécessaires ont été données, mais il faut plus de temps pour résoudre certains problèmes de manière structurelle. Nous pensons par exemple à cet égard aux développements techniques nécessaires pour que certains outils ou banques de données internationaux puissent être directement accessibles aux policiers actifs sur le terrain.

38. Un certain nombre d'éléments n'ont plus été réexaminés cette fois-ci, car la première évaluation avait déjà permis de constater qu'ils étaient résolus. Nous pensons spécifiquement, par exemple, au retard enregistré dans la vérification des formulaires A, dans le cadre de laquelle les 28000 documents de l'arriéré ont été traités en une seule opération ("*one-shot*").

39. C'est pourquoi le CPP a également jugé utile de prévoir, après notre première évaluation, le temps nécessaire pour prendre des mesures concrètes concernant tous les aspects des diverses solutions avancées. C'est dans cette optique que le CPP a, durant la période août-septembre 2015, procédé à l'état des lieux des différentes mesures.

2.4.2. Contenu des conditions accessoires

40. S'agissant de la définition provisoire d'une vision en matière d'échange d'informations policières internationales (EIP) en relation avec la gestion de l'information nationale et la fonction de police guidée par l'information (ci-après FPGI), il s'avère qu'entre-temps, le texte de vision n'a, selon la direction de la CGI, pas encore été rédigé mais que les grands principes sont définis, ont été communiqués et sont déjà appliqués. Ces grands principes sont les suivants :

ⁱ Ces visites de travail s'inscrivaient dans le cadre de la coopération CEPOL.

- automatisation plus poussée (FINDⁱ, écran de consultation unique permettant d'interroger plusieurs banques de données en même temps (KIK), ...);
- décentralisation (FIND, KIK, ...);
- là où c'est possible/souhaitable, simplification des procédures existantes (de nouvelles procédures sont en cours);
- autant que possible, accès direct pour les collègues opérationnels (FIND, KIK, ...). Des projets et/ou des initiatives sont actuellement en cours pour chacun de ces principes (cf. *infra*).

41. En ce qui concerne le nouvel arrêté royal relatif à l'optimalisation de la police fédérale (l'AR du 23 août 2014ⁱⁱ modifiant l'arrêté royal du 14 novembre 2006ⁱⁱⁱ relatif à l'organisation et aux compétences de la police fédérale), on ne précise pas comment le point de contact national (ci-après le PCN) doit être organisé. Dans cette optique, il n'était dès lors pas indiqué d'arrêter une vision dès à présent. Entre-temps, un projet (CGI-DAO-DJO) est en cours en ce qui concerne le PCN dans le cadre de l'optimalisation, où l'on tente de répondre à la nécessité d'un fonctionnement plus intégré. Certaines mesures concernant des points à améliorer ont déjà été mises en place (p. ex. un journal de bord commun dans le cadre d'incidents graves) et sont en cours d'affinage.

42. Pour ce qui est du suivi structurel des évolutions internationales et de leur couplage au traitement national, la fusion de la CGI et de l'ancien CGOT est achevée. Cela se traduit déjà aujourd'hui, entre autres, dans la nouvelle structure concernant la concertation, dans les fonctions de passerelle (avec la DRI) qui ont été prévues, etc. Lors de l'évaluation Schengen de notre pays en mai dernier, cette fusion a été très résolument appliquée par le biais de la mobilisation d'équipes mixtes dans tous les travaux de préparation et de suivi. En ce qui concerne les évolutions internationales proprement dites, les avancées spécifiques suivantes ont entre-temps été enregistrées : la BELGIQUE a été déclarée parfaitement conforme au traité de Prüm ("*Prüm compliant*")^{iv} sur le plan technique, y compris pour les empreintes digitales. Cela ne signifie pas encore que toutes les possibilités du système *Prüm* sont déjà pleinement exploitées en BELGIQUE, mais que l'on procède de plus en plus, de manière phasée, à des échanges automatisés avec les États membres de l'UE, pour autant que ceux-ci soient déjà eux-mêmes "*Prüm compliant*".

43. Pour ce qui est de l'amélioration de l'harmonisation et du suivi du processus décisionnel stratégique et de la mise en œuvre opérationnelle en matière de coopération policière internationale, la concrétisation est assurée par des réunions (de staff) hebdomadaires et *ad hoc* au niveau de la CGI et une procédure a été lancée au sein de la police fédérale par le biais du fonctionnement des managers de projet. La fusion des composantes stratégique et opérationnelle de la coopération policière internationale au sein de la même direction CGI permet de beaucoup mieux confronter les points de vue stratégiques défendus au sein des forums internationaux et européens avec la composante opérationnelle et *vice versa*. Le chef de service de la composante opérationnelle participe à des forums internationaux de concertation en matière d'échange d'informations (chefs d'Unités nationales d'Europol, ...). En outre, la plupart des dossiers sont soumis au comité de direction de la police fédérale et la

ⁱ Fixed Interpol Network Database ; dans ce système, la consultation s'effectue directement dans les banques de données d'Interpol.

ⁱⁱ MB 3 septembre 2014 (éd. 2.)

ⁱⁱⁱ MB 23 novembre 2006.

^{iv} Le traité de Prüm, signé le 27 mai 2005 par sept États membres de l'UE, règle l'échange d'informations à des fins de recherche judiciaire et policière. Il est considéré comme une convention additionnelle au Traité de Schengen. Le traité de Prüm règle l'échange d'informations issues de banques de données existant notamment dans le domaine de l'ADN, des empreintes digitales et des registres d'immatriculation des véhicules. Il doit également permettre de prendre des mesures contre le terrorisme, de lutter contre la migration illégale, de simplifier la coopération transfrontalière en matière de police et de justice et de garantir la protection des données.

communication à toutes les composantes de la police intégrée est mieux ciblée. L'on procède également, dans ce cadre, à une adaptation des formations.

44. S'agissant de la nécessité d'accroître la rapidité et d'améliorer la qualité par le biais d'une automatisation et d'une numérisation plus poussées, les premières mesures ont consisté à instaurer la consultation directe des fichiers d'Interpolⁱ aux postes frontières (phase 1 de la mise en place), à utiliser un nouvel interface permettant de poser simultanément la même question dans plusieurs bases de donnéesⁱⁱ et à prendre une série d'initiatives visant à rendre les outils d'échange international d'informations plus accessibles sur le terrainⁱⁱⁱ.

45. En ce qui concerne les efforts de simplification des processus et des procédures pour l'utilisateur final, le suivi et l'ajustement des procédures sont centralisés auprès de la CGI^{iv}.

46. Entre-temps a également été mise en place la nouvelle base d'un cadre réglementaire adapté pour l'échange international d'informations, préparé notamment par la police fédérale (CGI et DRI)^v. À cet égard, on se référera entre autres aux adaptations de la loi sur la fonction de police^{vi} en ce qui concerne la gestion des informations ou encore aux travaux préparatoires d'une nouvelle circulaire du Collège des procureurs généraux, qui précisera plus clairement quelles informations la police peut échanger de manière autonome avec des services étrangers^{vii}.

47. En ce qui concerne le fait d'oser mettre en question les tâches impropres actuelles et de préciser clairement la plus-value qu'apportera le futur SPOC (Point de contact unique), tout se fait sur la base de points concrets à améliorer^{viii}.

2.4.3. Résultats de l'analyse de risques à court terme

48. La résorption de l'arriéré de vérification des formulaires A Schengen dans le cadre d'une opération "one-shot" a été clôturée, comme indiqué dans la première phase de notre enquête, le 30/06/2014, en 10 jours, avec l'appui de renforts temporaires.

49. La résorption de l'arriéré des signalements Interpol (IP) non traités (actuellement, de 9000 à 14500 signalements selon les estimations) a été couplée à un choix politique clair en ce qui concerne, d'une part, leur enregistrement ou non dans la BNG et, d'autre part, l'accès direct aux systèmes de données d'Interpol pour les acteurs de terrain. Il faudra ensuite également intégrer cet élément dans les processus et procédures de traitement des signalements IP. Vu l'ampleur et la technicité du projet, un projet de charte à ce sujet a été déposé et approuvé, fin

ⁱ FIND.

ⁱⁱ KIK = Kiosque d'information, Informatiekiosk.

ⁱⁱⁱ Il s'agit spécifiquement, entre autres, d'applications Prüm, d'EUROPOL (SIENA).

^{iv} Et ce au moyen d'une distinction entre la permanence et le fonctionnement régulier, de la mise en place d'équipes mixtes signalements et échange d'informations, d'un accès direct à certaines informations (FIND, KIK, ...) et d'une redéfinition de "l'urgence", ou encore par l'instauration du principe "no action", etc. (voir *supra*).

^v Le texte relatif au choix du canal fait actuellement l'objet d'une révision intégrale sur la base de ce nouveau cadre réglementaire, afin que les acteurs de terrain puissent s'y retrouver dans ces nombreuses initiatives réglementaires. Entre-temps, plusieurs communications ont déjà été adressées à ce sujet à toutes les composantes de la police intégrée, notamment via INFONEWS.

^{vi} Loi du 26 mars 2014 (*MB* 31 mars 2014) portant mesures d'optimalisation des services de police.

^{vii} En remplacement de la circulaire actuelle COL 2/2000.

^{viii} Concertation en vue de faire effectuer les recherches de la Cellule pour le traitement des informations financières (ci-après la CTIF) par des OL auprès de la CTIF elle-même, à l'aide du KIK, instauration du principe "No Action" au SPOC/Perm (*cf. infra*), arrêt des réponses aux demandes de la magistrature en matière d'identification de plaques d'immatriculation étrangères dès lors que toutes les unités disposent désormais de cette possibilité technique avec EUCARIS, fin des interventions en phase 2 de la procédure ADN-Prüm, etc.

2014, par le comité de direction de la police fédérale et sera finalisé pour la fin de 2015. Comme prévu, ce projet concerne, dans sa deuxième phase d'exécution, l'élimination du risque de retards dans la saisie des signalements IP. Dans la première phase, la priorité avait été donnée à l'utilisation de l'application FIND - Fixed Interpol Network Database - à tous les postes frontières (extérieurs), eu égard notamment à la problématique des combattants de Syrie et à la menace que fait peser "l'État islamique". C'est aujourd'hui chose faite. Sur le plan de la procédure, une mesure a aussi été prise pour pallier une éventuelle absence d'enregistrement de signalements internationaux dans les systèmes nationaux. Il a été demandé de procéder, lors de chaque contrôle sur le terrain, via le CIA, à une vérification supplémentaire dans les fichiers d'Interpol (consultation en direct) sur chaque individu et chaque objet. Cette procédure a donc été mise en place pour s'assurer que personne ne passe à travers les mailles du 'filet' de contrôle.

50. En ce qui concerne la résorption du déficit de personnel dans les anciens services du CGOT selon un ordre de priorité restant à définir, il faut élaborer un plan de personnel par étapes qui (ré)examine également les rapports de force entre le personnel OPS et le personnel CALOG en fonction des choix stratégiques qui seront faits en la matièreⁱ.

2.5. RÉSULTATS À COURT ET À LONG TERME

51. Il convient de souligner une nouvelle fois que les résultats sont analysés à la lumière des recommandations formulées par la police fédérale elle-même à propos des solutions à mettre en œuvre tant à court terme qu'à long terme. Entre-temps, les solutions proposées à court terme ont été intégralement mises en œuvre (p.ex. "one-shot").

52. S'agissant des recommandations formulées dans l'analyse initiale, nous avons pu, au terme de la deuxième phase de notre enquête, dresser l'état des lieux suivant dont nous présentons ci-après les éléments les plus marquants.

2.5.1. Amélioration des mécanismes de suivi

53. La mise en place du système permettant un échange direct des messages dans un environnement EUROPOL s'est poursuivieⁱⁱ.

54. Le tableau de bord relatif aux projets de la CGI a été mis en place.

2.5.2. Direction plus (pro)active

55. Dès la fin de la phase d'optimisation (publication des arrêtés royaux), on a fait le choix de désigner (en deux phases) une nouvelle direction "ad interim" du 01/10/2014 au 28/02/2015. Le nouveau chef de service a été recruté et est entré en fonction le 01/03/2015 et de nouveaux chefs de section ont également été désignés à l'été 2015.

56. On s'emploie, par des mesures incitatives, à développer une culture plus "proactive" qui puisse avoir des effets bénéfiques en termes de suivi (p.ex. en ce qui concerne la liste des "combattants terroristes étrangers") et apporter une plus-value (p.ex. dans le cadre de la lutte contre la fraude à l'inscription comme administrateur d'une société dans le Moniteur belge, la lutte contre la fraude à l'asphalte, etc.).

ⁱ L'opération OT 3 est actuellement en cours avec la migration des fonctions, en ce compris la pondération des membres du CALOG.

ⁱⁱ L'application SIENA a été mise en place au CCPD de Heerlen depuis la fin de l'année 2014 et elle l'est actuellement au CCPD de Tournai ; il s'agit d'une initiative importante car elle permet une meilleure interconnectivité de l'échange d'informations entre le SPOC et les CCPD.

2.5.3. Orientation plus marquée vers le client et nouvelle culture

57. Plusieurs initiatives ponctuellesⁱ, déjà évoquées plus haut, ont été prises afin de remédier aux problèmes constatés. Elles partent de l'idée qu'il faut accentuer l'orientation vers le client et consacrer une attention de tous les instants à l'instauration d'une nouvelle culture (de travail)ⁱⁱ.

2.5.4. Investir dans les ressources humaines et matérielles

58. Un concept a été finalisé en vue d'instaurer un nouveau trajet de formation standardisé et phasé à l'intention de tous les membres du SPOC. De plus, depuis l'automne 2014, chaque opérateur SPOC dispose désormais d'au moins deux écrans d'ordinateur (contre un seul, auparavant).

59. Le déménagement et le regroupement de l'ensemble de la direction (dans le nouveau bâtiment de la police fédérale, à savoir à la Cité administrative de l'État) e eu lieu en automne 2015. En outre, une série d'initiatives ont été prises en termes de moyens matériels dans le but d'améliorer le fonctionnementⁱⁱⁱ.

2.5.5. Amélioration de la communication interne et externe

60. L'optimisation a abouti à l'instauration d'un esprit nouveau à la CGI et une cellule spécifique chargée de la communication et de la gestion des compétences a été mise en place.

61. Un bulletin d'information intitulé "Weekly News" a été créé à l'intention de tous les membres de la CGI ; des réunions de staff ont lieu plus fréquemment et il en va de même pour les réunions de feedback spécifiques destinées à tous les membres de la CGI. En outre, trois assemblées générales du personnel ont déjà eu lieu.

62. Une brochure de référence destinée à des formateurs CPI dans les écoles de police a été élaborée.

63. Une brochure semestrielle contenant la nouvelle réglementation et les projets internationaux est systématiquement élaborée et diffusée auprès des directions/services de la police fédérale et de la CPPL.

64. Enfin, nous avons pu constater qu'en vue de procéder à la réorganisation du SPOC, des principes stratégiques clairs ont été formulés, une feuille de route concrète a été élaborée et un calendrier précis a été fixé.

2.6. ATTENTION SPÉCIFIQUE EN MATIÈRE DE TERRORISME

65. Au vu de l'actualité, on a aussi réalisé une analyse relative aux risques potentiels en ce qui concerne les signalements pour faits de terrorisme dans l'arrière (historique).

2.6.1. De l'arrière des contrôles des formulaires A dans le cadre de signalements SIS

66. Pour rappel, on peut préciser qu'il n'y a plus aucun retard structurel dans ce domaine depuis le mois de juillet 2014. Pour ce qui concerne la période antérieure à juillet 2014, la priorité a toujours été donnée, dans le cadre de la résorption du retard, au contrôle des signalements SIS étrangers concernant des délits de terrorisme, des mineurs d'âge et des

ⁱ La banque de données FIND, le KIK, mais aussi un projet plus structurel comme IPS@AIK ; l'optimisation des OIPG ; CCPD@SIENA ; "No action op perm" ; diverses communications par le biais d'InfoNews et d'autres canaux.

ⁱⁱ Une culture qui promeut la proactivité et la prise d'initiatives, qui favorise le principe du "donnant, donnant" en termes de responsabilités ; une culture fondée sur l'idée qu'il faut agir concrètement au lieu de se contenter de rédiger des notes s'instaure petit à petit, mais il est clair que pour l'ancien service CGOT, qui accuse un important retard dans ce domaine, le chemin sera encore long.

ⁱⁱⁱ Ainsi, par exemple, un abonnement télévisé est prévu aussi désormais pour les effectifs de permanence afin de leur permettre de suivre l'actualité ; un "Interpol Phone" (il s'agit d'une connexion téléphonique financièrement abordable avec IP Lyon) a été mis en place et, dans d'autres cas encore, certaines applications (notamment KIK, FIND, etc.) ont été développées.

faits présentant un lien avec la Belgique (une adresse en Belgique ou une nationalité belge). Il n'y a donc, en principe, plus aucun arriéré en matière de signalements liés à des faits de terrorisme. On ne peut toutefois exclure totalement qu'il y ait eu aussi à l'époque, parmi les messages non traités, des signalements pour faits de terrorisme. Mais, entre-temps, tous ces messages ont été traités.

2.6.2. De l'arriéré des saisies des signalements IP

67. Pour rappel, on peut signaler ici que depuis des années, la police fédérale accumulait un retard considérable dans l'introduction des signalements IP dans la BNG (pour la période en lien avec l'ancien service CGOT). C'est pourquoi on a lancé l'initiative 'FIND' en 2014 lorsque le CGOT (une partie de celui-ci) a été transféré dans la CGI. Quant aux priorités, l'objectif est de mener en l'espèce une politique cohérente à l'instar de celle qui est mise en œuvre pour la vérification des signalements SIS ; il s'agit donc de procéder au traitement prioritaire des informations liées à des faits de terrorisme, au droit humanitaire et aux faits liés à la Belgique. Celles-ci continuent pour l'instant à faire l'objet d'un traitement prioritaire et d'une saisie dans la BNG. Pour éviter tout problème de "signalements manqués", on a demandé à toutes les unités de la police intégrée d'effectuer systématiquement, par le biais du CIA, une vérification supplémentaire dans les fichiers Interpol (consultation en direct) lors de chaque contrôle sur le terrain, jusqu'à l'opérationnalisation de la phase 2 de FIND.

68. Cette procédure a été instaurée dans le but d'éviter qu'une personne ne passe à travers les mailles du filet. En outre, on a veillé entre-temps à ce que tout soit opérationnel aux frontières (où 99 % des contrôles sont effectués) afin de pouvoir procéder à des contrôles directs et automatisés de l'ensemble des fichiers Interpolⁱ.

69. En ce qui concerne les nouvelles listes de signalements d'Interpol, on a décidé de finaliser d'abord au jour le jour les nouvelles listes entrantes (selon la méthode basée sur les priorités) puis de contrôler de manière rétroactive les anciennes listes liées à l'arriéré. Au vu de la capacité actuelle, il faudra encore plusieurs années, selon une estimation réaliste, pour traiter l'arriéré de messages. Il ne sera plus nécessaire de traiter tous ces messages lorsque la banque de données FIND sera opérationnelle sur l'ensemble du territoire et pas uniquement aux postes frontières et dans les CIA. Concrètement, on ne peut pas non exclure totalement la possibilité qu'il y ait, dans les informations traitées par le passé, des messages liés à des faits de terrorisme. Toutefois, le système mis en place fait en sorte autant que possible que des garanties maximales soient apportées sur ce plan. Cela était impossible par le passé en raison des modalités de traitement des messages et de l'arriéré de traitement.

3. CONCLUSION(S)

70. L'analyse de la problématique par la police fédérale semble avoir été effectuée correctement, surtout compte tenu du délai relativement serré dans lequel elle a dû être réalisée. Selon le CPP, les mesures proposées doivent certainement apporter une solution aux principaux problèmes et sont mêmes innovantes sur certains plans.

71. Il est néanmoins navrant de constater que les problèmes détectés, loin d'être nouveaux, étaient déjà connus par le passé. Pour des raisons diverses et à des niveaux divers, on ne s'est jamais véritablement attelé à la recherche de solutions structurelles (durables). Des velléités d'action étaient bel et bien présentes, mais sans que l'on n'investisse jamais véritablement dans les moyens nécessaires. En l'espèce, le CPP ne vise pas uniquement la période qui précède directement l'intégration au sein de la CGI, mais aussi la période antérieure.

72. Les nouvelles analyses réalisées et l'intégration au sein de la CGI créent à présent, tant au niveau de la direction de la police fédérale (le CG et le comité de direction) qu'au niveau du personnel, une dynamique favorable pour mettre en œuvre les changements qui s'imposent.

ⁱ Aussi bien pour les documents que pour les noms par le biais de la carte d'identité ou du scanning de passeport.

Le CPP se réjouit de l'adoption de mesures concrètes et de leur application manifeste sur le terrain.

73. Le CPP considère par ailleurs que l'élaboration de projets concrets et surtout la mise en œuvre d'un cycle PDCA clair constituent un facteur de succès critique. Les phases de planification (« Plan ») et de développement (« Do ») ont clairement débuté et il est apparu, dans la deuxième phase de l'enquête, que l'on souhaitait également mettre en œuvre comme il se doit les phases de contrôle (« Check ») et d'ajustement (« Act ») sans se contenter d'un simple tableau de bord avec des indicateurs de performance.

74. Le CPP souhaite mettre en exergue le fait que la conclusion de son enquête est positive en ce qui concerne l'approche et les solutions actuelles.

75. Pour en revenir à la situation concrète qui a donné lieu à la présente enquête, il a été constaté que tout le retard avait été résorbé en ce qui concerne la vérification des signalements Schengen (formulaires A). En ce qui concerne les messages Interpol, certains risques potentiels du passé subsistent encore théoriquement. Les procédures actuelles de remédiation garantissent qu'une consultation supplémentaire par le biais du CIA permettra de les prévenir et que le problème sera entièrement résolu par l'opérationnalisation de la phase 2 de FIND (prévue pour le 01/01/2016). Par ailleurs, dans l'histoire de l'échange d'informations policières internationales (y compris les signalements), c'est manifestement la première fois que les problèmes spécifiques y afférents sont solutionnés et suivis de manière structurelle.

4. RECOMMANDATIONS

76. Le CPP plaide pour que l'on continue de soutenir à long terme les efforts relatifs aux différents points identifiés, notamment en ce qui concerne le personnel et les moyens, entre autres afin d'éviter que les problèmes survenus par le passé faute d'investissements ne se répètent.

77. Il paraît indispensable de poursuivre l'élaboration et le suivi de tableaux de bord performants en tant qu'instrument de travail au service d'une organisation active qui met en œuvre toutes les phases du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act). Selon le CPP, un suivi permanent et un ajustement rapide sont essentiels à cet égard.

78. Une attention particulière doit être accordée à l'adhésion des membres du personnel au projet. Il s'agit, pour eux, de la énième analyse/du énième audit et il est important qu'ils croient dans le changement projeté.

79. Après l'opération de rattrapage, le véritable défi réside dans la poursuite de l'intégration de la gestion de l'information internationale dans les outils journaliers des policiers sur le terrain (interconnexion dans la BNG, déploiement de FIND), avec un service qui est plus proche du terrain (CIA – SICAD) ou l'intervention d'un guichet unique pour l'échange d'informations policières internationales (SPOC). Dans le même mouvement, il est indispensable de tout mettre en œuvre pour que le CGI puisse effectuer un contrôle de la qualité, y compris des informations qui ne passent pas par elle, mais qui relèvent intrinsèquement de sa responsabilité.

5. ABRÉVIATIONS

ADN	Acide désoxyribonucléique, la molécule chimique la plus importante contenant les informations héréditaires et présente dans tous les organismes connus
BNG	Banque de données nationale générale (cf. LFP art. 44 et suiv.)
BO	Back office
CALOG	Cadre logistique et administratif
CCPD	Centre de coopération policière et douanière
CG	Commissaire général
CGI	Direction de la coopération policière internationale du Commissariat général de la police fédérale
CGO	Ancienne direction responsable du traitement des informations
CGOT	Service au sein de l'ancienne direction CGO responsable du traitement des informations internationales
CIA	Carrefour d'information d'arrondissement
CIC	Centre de communication et d'information
CP	Commissaire de police
CP3	Circulaire ministérielle du 29 mars 2011 du ministre de l'Intérieur relative au 'système du contrôle interne' dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (MB 21/04/2011)
CPI	Coopération policière internationale
CPP	Comité permanent de contrôle des services de police
CPPL	Commission permanente de la police locale
CTIF	Cellule pour le Traitement des Informations Financières
DAO	Direction des opérations de police administrative
DGR	Direction générale de la gestion des ressources et de l'information
Dir	Directeur
DJO	Direction des opérations de police judiciaire
DRI	Direction de l'information policière et des moyens ICT
EIPI	Échange d'informations policières internationales
FIND	Fixed Interpol Network Database, qui permet une consultation directe des banques de données d'Interpol
FO	Front office
FPGI	Fonction de police guidée par l'information
FTF	Foreign terrorist fighters
TIC	Technologie de l'information et des communications
IP	Interpol
KIK	Kiosque d'information
MAP	Mesure à prendre
OE	Office des Étrangers

OIPG	Point de contact opérationnel en région frontalière
OL	Officier de liaison
OPS	Opérationnel
PCN	Point de contact national
PDCA	Roue de Deming : plan, do, check, act
SICAD	Service d'information et de communication de l'arrondissement
SIENA	Système de traitement des informations d'EUROPOL permettant d'envoyer des messages
SIS	Schengen Information System
SPOC	Single Point of Contact/Point de contact unique
USB	Bus série universel, permettant de connecter des périphériques sur un ordinateur