

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA POLICE FÉDÉRALE ET DE LA POLICE LOCALE

**L'assistance spéciale à l'épreuve de la  
notion de maîtrise de l'organisation  
Rapport annuel 2022**



**Octobre 2023**

**Direction  
Audit et Inspection**

## DESTINATAIRES

Madame A. Verlinden, Ministre de l'Intérieur, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique	Exemplaire 1
Monsieur V. Van Quickenborne, Vice-Premier Ministre et Ministre de la Justice et de la Mer du Nord	Exemplaire 2
Madame I. Godart, Procureur-général de Mons	Exemplaire 3
Monsieur E. Snoeck, Commissaire général de la Police Fédérale a.i.	Exemplaire 4
Monsieur N. Paelinck, Président de la Commission Permanente de la Police Locale	Exemplaire 5
Madame K. Stinckens, Présidente du Comité permanent de contrôle des services de police	Exemplaire 6
Monsieur T. Gillis, Inspecteur général de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale	Exemplaire 7

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AIG	Inspection générale de la police fédérale et de la police locale
ANPA	Académie nationale de police
AS	Assistance spéciale
CCGPI	Comité de coordination de la police intégrée
CCN2	Cellule de coordination – niveau 2
Covid-19	Coronavirus disease 2019
Comité P	Comité permanent de contrôle sur les services de police
CPPL	Commission permanente de la police locale
CTC MT	Comité technique Master trainer (GPI81)
DAO	DAO Police Fédérale - Direction des opérations de police administrative
DGR	Direction générale des ressources et de l'information
EDA	Dossier d'Agrément (Formation police intégrée)
GNPE	Gestion négociée de l'espace public
GPI	Police Intégrée
SPS	Plateforme stratégique pour l'utilisation de la contrainte et de la violence
UAS	UAS Unité d'assistance spéciale
ZP	Zone de police

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - ZP disposant d'une AS (classement par catégorie) .....	11
Figure 2 - Couverture de l'AS sur le territoire .....	16
Figure 3 - Répartition géographique des UAS .....	17
Figure 4 - Répartition géographique des effectifs .....	17
Figure 5 - Rôles de l'institut fédéral de formation .....	24
Figure 6 - Mécanismes de coordination (basés sur la théorie de H.Mintzberg ) .....	25
Figure 7 - Rôles du coordinateur national de la formation .....	26
Figure 8 - L'approche du risque .....	31
Figure 9 - Processus « formation » basé sur la notion de maîtrise des risques .....	32
Figure 10 - Effectifs et formations GPI81 "En user" et "Trainer" par ZP en 2022 .....	36
Figure 11 - Répartition des membres opérationnels de l'AS brevetés et non brevetés en Belgique en 2022 .....	37
Figure 12 - Formations GPI81 et tests de potentialité organisés en 2022 .....	37
Figure 13 - Participants aux autres formations organisées en 2022.....	38
Figure 14 - Répartition entre les membres opérationnels ayant/n'ayant pas atteint les 96 heures d'entraînement (2022).....	38
Figure 15 - Membres opérationnels n'ayant pas atteint les 96 heures d'entraînement par ZP (2022). .....	39
Figure 16 - Atteinte des 96 heures d'entraînement pour l'entièreté des membres par ZP (2022). .....	39
Figure 17 - Proportion de membres entraînés/pas entraînés 96 heures minimum par ZP.....	40
Figure 18 - Causes du manque d'entraînement par ZP et par membre (2022). .....	40
Figure 19 - Causes du manque d'entraînement au niveau national (2022). .....	41
Figure 20 - Situation de l'effectif de l'AS par ZP en 2022 (Brevet GPI81 « End User » + entraînement) (2022). .....	42
Figure 21 - Pourcentage de membres AS impliqués dans un incident/usage d'armes.....	46
Figure 22 - Comparaison des signalements d'incidents ZP – DGR.....	48
Figure 23 - Nombre de ZP ayant procédé à une analyse de risque globale de son AS .....	49
Figure 24 - Nombre de missions exécutées par ZP (2022) .....	50
Figure 25 - Répartition géographique du nombre de missions exécutées (2022).....	51
Figure 26 – Nombre de missions exécutées par ZP par type (2022) .....	52
Figure 27 - Répartition des missions par type au niveau national (2022). .....	52
Figure 28 - Répartition des missions de type GPI81 (PolLoc – PolFed) au niveau national (2022). .....	53

## Table des matières

<b>1</b>	<b>CADRE DE RÉFÉRENCE</b> .....	<b>7</b>
1.1	Stratégie .....	7
1.2	Textes légaux.....	7
1.2.1	<i>Lois</i> .....	7
1.2.2	<i>Circulaires et directives contraignantes</i> .....	7
1.2.2.1	Assistance spéciale.....	7
1.2.2.2	Formation.....	8
1.2.2.3	Armement.....	8
1.2.2.4	Maîtrise de l'organisation .....	8
1.2.2.5	Gestion négociée de l'espace public .....	8
<b>2</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>11</b>
3.1	Groupe cible de l'évaluation .....	11
3.2	Sources .....	11
3.2.1	<i>Rapport des zones de police</i> .....	13
3.2.2	<i>Rapport du coordinateur national de la formation</i> .....	13
3.3	Le planning .....	13
3.4	Recommandations .....	14
<b>4</b>	<b>ÉLÉMENTS DE BASE D'UNE MAÎTRISE DE L'ORGANISATION : LE RISQUE, LE BESOIN ET LE PILOTAGE</b> .....	<b>15</b>
4.1	Le risque et sa couverture.....	15
4.2	Le besoin, un choix opérationnel et démocratique .....	19
4.3	La mise en place d'un dispositif de pilotage, un choix nécessaire pour une maîtrise optimale de l'organisation.....	20
4.4	Mise en perspective .....	21
4.5	Recommandations .....	21
<b>5</b>	<b>LA FORMATION ET L'ENTRAÎNEMENT</b> .....	<b>22</b>
5.1	Le dispositif de pilotage.....	23
5.1.1	<i>Les acteurs et leurs rôles</i> .....	23
5.1.1.1	L'institut fédéral de formation .....	23
5.1.1.2	Le coordinateur national de la formation .....	24
5.1.1.3	La cellule de coordination du niveau 2.....	26
5.1.2	<i>Le rapport annuel du coordinateur national de la formation</i> .....	28
5.1.2.1	Nature du rapport.....	28
5.1.2.2	Contenu.....	29
5.1.2.3	Objectifs.....	29
5.1.3	<i>Le suivi</i> .....	31
5.1.3.1	Nécessité du suivi.....	31
5.1.3.2	Le processus de suivi .....	32
5.1.3.3	Le suivi et l'évaluation.....	32

5.1.3.4	La carence dans le suivi et ses risques .....	33
5.2	Les données quantitatives.....	35
5.2.1	<i>La formation.....</i>	35
5.2.2	<i>L'entraînement.....</i>	38
5.3	Recommandations .....	43
<b>6</b>	<b>LES OPÉRATIONS.....</b>	<b>44</b>
6.1	Le signalement des incidents .....	44
6.1.1	<i>L'objet du signalement.....</i>	45
6.1.2	<i>Les incidents en chiffres.....</i>	46
6.2	Les données statistiques relatives aux opérations.....	49
6.3	Recommandations .....	53
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONS.....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>56</b>
8.1	La conception de la circulaire .....	56
8.2	La maîtrise de l'organisation .....	57
8.2.1	<i>Le processus relatif aux incidents.....</i>	57
8.2.2	<i>Le processus de pilotage de la formation et de l'entraînement.....</i>	58
8.2.3	<i>Le processus de pilotage des opérations.....</i>	58

# 1 CADRE DE RÉFÉRENCE<sup>1</sup>

## 1.1 STRATÉGIE

- Note-cadre sécurité intégrale 2022-2024, 62 p.
- Plan national de sécurité 2020-2025. Une police intégrée et résiliente, au service de la société, 114 p.

## 1.2 TEXTES LÉGAUX

### 1.2.1 LOIS

- Loi du 5 août 1992 sur la fonction de police, M.B., 22 décembre 1992<sup>2</sup>
- Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, M.B., 05 janvier 1999<sup>3</sup>
- Loi du 15 mai 2007 sur l'Inspection générale et portant des dispositions diverses relatives au statut de certains membres des services de police, M.B., 15 juin 2007<sup>4</sup>
- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, M.B., 18 septembre 1996<sup>5</sup>
- Loi du 26 mars 2014 portant mesures d'optimisation des services de police, M.B., 31 mars 2014<sup>6</sup>

### 1.2.2 CIRCULAIRES ET DIRECTIVES CONTRAIGNANTES

#### 1.2.2.1 ASSISTANCE SPÉCIALE

- Circulaire GPI 81 du 21 juillet 2014 relative au cadre de référence général de l'Assistance Spéciale au sein de la police locale, M.B. du 14 août 2014<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici les principaux textes stratégiques ou légaux à partir desquels nous avons développé notre évaluation de l'AS. Lorsqu'il existe, nous indiquons également le lien vers le site wikipol de la GPI ou vers le moniteur belge. Généralement, le site Wikipol référence également les documents facilitant la compréhension et l'application du texte stratégique ou légal.

<sup>2</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/1999/01/05\\_1.pdf#page=1](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/1999/01/05_1.pdf#page=1)

<sup>3</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/1999/01/05\\_1.pdf#page=1](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/1999/01/05_1.pdf#page=1)

<sup>4</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2007/06/15\\_3.pdf#page=9](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2007/06/15_3.pdf#page=9)

<sup>5</sup> [Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail \(belgique.be\)](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/1996/08/04_1.pdf#page=1)

<sup>6</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/03/31\\_1.pdf#page=8](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/03/31_1.pdf#page=8)

<sup>7</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/08/14\\_2.pdf#page=269](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/08/14_2.pdf#page=269)

### 1.2.2.2 FORMATION

- Circulaire GPI 48 du 17 mars 2006 relative à la formation et l'entraînement en maîtrise de la violence des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police, M.B. du 14 avril 2006<sup>8</sup>
- Circulaire GPI 48bis du 17 août 2012 relative à l'intervention lors d'incidents AMOK et complétant la circulaire GPI 48 du 17 mars 2006 relative à la formation et l'entraînement en maîtrise de la violence des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police, M.B., 31 août 2012<sup>9</sup>

### 1.2.2.3 ARMEMENT

- Circulaire GPI 62 du 14 février 2008 relative à l'armement de la police intégrée, structurée à deux niveaux, M.B. du 29 février 2008<sup>10</sup>
- Circulaire GPI 62bis du 19 octobre 2017 modifiant la circulaire GPI 62 du 14 février 2008 relative à l'armement de la police intégrée, structurée à deux niveaux, M.B. du 31 octobre 2017<sup>11</sup>

### 1.2.2.4 MAÎTRISE DE L'ORGANISATION

- Circulaire CP3 du 29 mars 2011 relative au 'système du contrôle interne' dans la police intégrée, structurée à deux niveaux, M.B. du 21 avril 2011<sup>12</sup>

### 1.2.2.5 GESTION NÉGOCIÉE DE L'ESPACE PUBLIC

- Circulaire CP4 du 11 mai 2011 concernant la gestion négociée de l'espace public pour la police intégrée, structurée à deux niveaux, M.B. du 14 juin 2011<sup>13</sup>
- 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, M.B. du 15 mai 2014<sup>14</sup>
- Directive ministérielle MFO2 du 23 novembre 2017 relative au mécanisme de solidarité entre les zones de police en matière de renfort pour des missions de police administrative, M.B. du 06 décembre 2017<sup>15</sup>

<sup>8</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2006/04/14\\_1.pdf#page=87](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2006/04/14_1.pdf#page=87)

<sup>9</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2012/08/31\\_2.pdf#page=139](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2012/08/31_2.pdf#page=139)

<sup>10</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/10/31\\_1.pdf#page=473](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/10/31_1.pdf#page=473)

<sup>11</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/10/31\\_1.pdf#page=473](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/10/31_1.pdf#page=473)

<sup>12</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2011/04/21\\_1.pdf#page=68](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2011/04/21_1.pdf#page=68)

<sup>13</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2011/06/14\\_1.pdf#page=115](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2011/06/14_1.pdf#page=115)

<sup>14</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/05/15\\_2.pdf#page=150](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/05/15_2.pdf#page=150)

<sup>15</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/12/06\\_1.pdf#page=355](https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2017/12/06_1.pdf#page=355)

## 2 INTRODUCTION

L'objet de ce rapport est l'évaluation de l'assistance spéciale au sein de la police locale (AS) telle que définie par la circulaire GPI81<sup>16</sup>. L'Inspection générale (AIG) assure le suivi et procède à l'évaluation de l'AS. Dans ce cadre, elle établit un rapport annuel d'évaluation global à l'attention du ministre de l'Intérieur, du président de la commission permanente de la police locale (CPPL) et du commissaire-général de la police fédérale. Le présent rapport porte sur l'année 2022.

**En 2022**, l'AIG a rédigé son rapport annuel<sup>17</sup> en tenant compte de la circulaire CP3<sup>18</sup> et du principe d'une approche méthodique et systémique des activités de maîtrise de l'organisation policière à partir de la notion de risque. Ce rapport a défini le cadre général dans lequel l'AIG a la volonté d'inscrire son évaluation au cours des prochaines années. Dans cette approche, la GPI81 est identifiée comme l'expression d'un **dispositif de maîtrise des risques liés à l'AS**. En se référant au modèle COSO qui a inspiré la CP3, l'évaluation de la circulaire porte sur deux domaines : (a) sa conception et (b) son application<sup>19</sup>.

Dans le **présent rapport**, l'attention s'est portée sur la notion de **dispositif de maîtrise de l'organisation**, à savoir ce qui peut soutenir d'une part, l'identification et l'évaluation des risques et d'autre part, l'identification et la mise en œuvre d'actions de maîtrise cohérentes relatives à ces risques. C'est le dispositif de maîtrise ou autrement formulé, ce que la police intégrée (GPI) a mis en place au niveau de sa structure organisationnelle, pour assurer le suivi, le pilotage, le contrôle, l'évaluation et l'amélioration de l'AS qui sera l'objet principal de ce rapport.

L'évaluation sera composée de 4 parties. La première portera sur la méthodologie mise en œuvre par l'AIG pour établir ce rapport. La deuxième rappellera des éléments de base d'une approche de maîtrise de l'organisation. La troisième traitera du dispositif de maîtrise de la formation, de l'entraînement et du suivi des incidents. A cette fin, les rôles de la cellule de coordination du niveau 2 (CCN2) et du coordinateur national de la formation seront analysés de manière approfondie. La dernière traitera de l'engagement opérationnel de l'AS et nous permettra d'évaluer les éléments du dispositif de maîtrise relatifs aux opérations. Chaque partie se termine par des recommandations qui, comme dans le rapport précédent, sont **de type systémique**. Ce choix contribue à la volonté de l'AIG de redéfinir un fil rouge dans la compréhension, l'approche et l'amélioration de l'AS.

Cette évaluation sera suivie des conclusions générales et d'une synthèse des recommandations formulées par l'AIG dans chacune des parties.

<sup>16</sup> Circulaire GPI 81 du 21 juillet 2014 relative au cadre de référence général de l'Assistance Spéciale au sein de la police locale, M.B. du 14 août 2014.

<sup>17</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, sous l'angle de la maîtrise des risques*, septembre 2022, 53 p. Le rapport est accessible via le site internet de l'AIG : [20220922-AIG-IGiN-Rapport 2021-GPI81-FR.pdf \(aigpol.be\)](#).

<sup>18</sup> Circulaire CP3 de l'autorité fédérale du 29 mars 2011 relative au 'système du contrôle interne' dans la police intégrée, structurée à deux niveaux, M.B. 21 avril 2011. Voir également le manuel : Commissariat général, Service appui à la politique, *La gestion des risques@police*, 52 p.

<sup>19</sup> Sur la base du référentiel managérial COSO 2, les composantes d'un système de maîtrise de l'organisation sont réparties en cinq niveaux : *environnement de contrôle, évaluation des risques, actions de maîtrise, information et communication et monitoring*. Le présent rapport se situe au niveau du *monitoring* qui prévoit notamment l'évaluation du design des actions de maîtrise (conception de la circulaire) et l'évaluation des respects des actions de maîtrise (application de la circulaire).

Il est important également pour l'AIG de souligner les limites de son évaluation liées au déficit en personnel de la direction Audit et Inspection. Les autorités ont été informées de la situation déficitaire de cette direction dont la principale conséquence pour la présente évaluation est qu'elle n'est pas actuellement en mesure de mener des audits et des inspections relatives à l'AS. Cet élément doit être pris en considération lors de la lecture du rapport et sa compréhension.

AIG

### 3 MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 GROUPE CIBLE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'AIG porte sur l'année 2022 et concerne les zones de police (ZP) ayant informé l'AIG qu'elles disposaient d'une unité d'assistance spéciale (UAS). En 2022, 23 ZP ont indiqué disposer d'une unité de ce type. Une d'entre elle a communiqué à l'AIG qu'elle allait suspendre les activités de son AS en 2023<sup>20</sup>.

Comme le montre le graphique ci-dessous, les ZP de catégories 4 et 5 constituent le groupe majoritaire parmi les ZP disposant d'une AS. À l'inverse, les ZP de catégorie 1 sont totalement absentes<sup>21</sup>. Les ZP disposant de l'AS se situent dans les trois régions du pays.

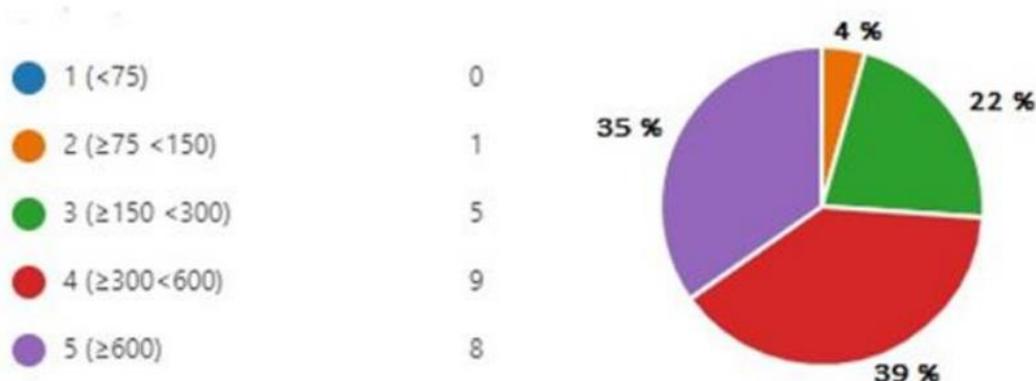


Figure 1 - ZP disposant d'une AS (classement par catégorie)

La répartition entre les régions est la suivante : 8 ZP en région wallonne, 10 ZP en région flamande et 5 ZP en région bruxelloise. Les ZP disposant d'une AS sont majoritairement des ZP de type pluri-communale<sup>22</sup>.

Comme l'évaluation de l'année 2021, l'évaluation de l'année 2022 doit être qualifiée de partielle. Nous développerons ce constat à partir de la notion de risque (Voir point 4).

#### 3.2 SOURCES

La circulaire GPI81 fixe le cadre général de l'évaluation annuelle qui est réalisée par l'AIG<sup>23</sup>. Elle se fonde sur trois sources principales : a) les rapports annuels d'évaluation établis par les ZP disposant d'une AS,

<sup>20</sup> ZP Arlon (5297), courriel du chef de corps à l'AIG du 20-09-2022, réf. RIO AIG 2022/5956. Depuis octobre 2022, la ZP Arlon a suspendu les activités de son AS pour une durée minimale de 6 mois. Une réévaluation des besoins était prévue en mars 2023 par le chef de corps.

<sup>21</sup> La classification des zones de police est basée sur le mandat des chefs de corps, la catégorie 1 représentant la plus petite zone et la catégorie 5 représentant la plus grande en nombre de personnel. (Voir : PJPOL, partie VII, titre III).

<sup>22</sup> 9 ZP monocommunes et 14 ZP pluricomunes.

<sup>23</sup> Voir Point 7 Suivi et évaluation par l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG) dans Circulaire GPI 81, *op. cit.*, pt. 7, p. 60381.

b) le rapport annuel d'évaluation du coordinateur national de la formation et c) des missions d'inspection concernant l'AS. En 2022, à la suite de problèmes de capacité, aucune mission d'inspection n'a été exécutée.

Les informations des rapports sont complétées par d'autres sources en lien direct ou indirect avec l'AS. Ainsi, l'AIG entretient des contacts réguliers avec le coordinateur national de la formation et la CCN2 de l'académie nationale de police (ANPA). Elle assiste également aux réunions de la plateforme stratégique (SPS) ainsi qu'aux réunions du comité technique/master trainer GPI 81 (CTC MT GPI81)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> En date du 19 mars 2019, le Comité de Coordination du GPI (CCGPI) a validé une structure de gestion sur la maîtrise de la violence. Cette structure de gestion doit permettre la gestion intégrée, dans tous ses aspects, de l'usage de la contrainte et de la violence par les policiers dans l'exécution de leurs missions et compétences de police désignées par la loi. La plateforme stratégique est le point de contact du CCGPI pour toutes les questions dans le contexte de la maîtrise de la violence. Plusieurs groupes de travail et réseaux sont actifs au niveau opérationnel. Le Comité technique de la maîtrise de la violence pour la formation et l'entraînement (CTC) est un groupe permanent.

### 3.2.1 RAPPORT DES ZONES DE POLICE

En 2021, l'AIG avait porté une attention particulière aux rapports d'évaluation annuels des ZP. Une **nouvelle procédure** avait été mise en place pour la rédaction de ceux-ci. Elle se basait sur un **questionnaire** digital (Forms) **envoyé aux ZP** permettant un recueil semi-structuré des données. Bien qu'aucun délai ne soit prévu par la circulaire pour la transmission du rapport des ZP<sup>25</sup>, l'AIG avait établi que le questionnaire devait être complété pour le 31 mars. Cette procédure ayant donné satisfaction, elle a été réitérée pour la présente évaluation. Ainsi à partir d'un questionnaire élaboré avec l'application Forms, les ZP disposant d'une AS ont transmis à l'AIG les informations nécessaires à l'évaluation pour l'année 2022<sup>26</sup>.

### 3.2.2 RAPPORT DU COORDINATEUR NATIONAL DE LA FORMATION

Dans son rapport annuel 2021, l'AIG a stipulé que le rapport d'évaluation rédigé par le coordinateur national de la formation ne correspondait pas aux besoins et attentes d'une évaluation de la GPI81 qui serait basée sur la CP3 et la notion de maîtrise de l'organisation et de ses risques<sup>27</sup>. L'AIG a donc organisé une réunion avec le coordinateur national de la formation en janvier 2022. Lors de celle-ci, l'AIG a pu exprimer ses attentes concernant la structure et le contenu qu'elle attendait de ce livrable.

La circulaire GPI81 ne prévoit pas de délai pour la transmission de ce rapport<sup>28</sup>. Après que l'AIG se soit informé auprès du coordinateur sur la transmission de son rapport<sup>29</sup>, celui-ci a été transmis en juin 2023. Dès l'année prochaine, l'AIG juge nécessaire que le rapport du coordinateur soit transmis dans le même délai que les rapport des zones de police, soit le 31 mars.

Le rapport reçu cette année est composé de 4 pages structurées en 5 chapitres. Le premier et le dernier chapitre composent respectivement l'introduction et la conclusion. Le second chapitre traite de la CCN2 (composition et collaboration), le troisième chapitre reprend les activités de coordination (la recherche et le développement, l'appui documentaire, l'appui à la formation, l'appui logistique, l'activité de suivi des compétence et l'activité d'appui pour l'expertise professionnelle) et le quatrième chapitre définit les objectifs de coordination pour l'année à venir.

## 3.3 LE PLANNING

**La phase de récolte des données** a débuté en janvier 2023 et s'est terminée en avril 2023. Les 23 ZP ont reçu le Forms début janvier 2023. Comme indiqué ci-dessus, elles ont été invitées à le compléter pour le 31 mars 2023 au plus tard.

<sup>25</sup> Circulaire GPI 81, *op. cit.*, p. 60380.

<sup>26</sup> Suite à une évaluation interne à l'AIG, le questionnaire utilisé pour l'évaluation de l'année 2021 a été adapté. C'est donc un questionnaire différent qui a été utilisé pour l'évaluation de l'année 2022. Sur la base de deux années d'expérience de l'emploi d'un questionnaire pour récolter les informations des ZP, nous visons à établir pour les prochaines évaluations un questionnaire définitif facilitant alors l'analyse de l'évolution de l'AS sur plusieurs années.

<sup>27</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, op.cit.*, p. 39.

<sup>28</sup> Circulaire GPI 81, *idem*.

<sup>29</sup> Courrier du 03 avril 2023 de l'Inspecteur-général au Commissaire général de la police fédérale.

Le 21 mars 2023, un rappel d'échéance a été transmis aux ZP n'ayant pas encore complété le Forms. À la date d'échéance, 22 des 23 ZP avaient entièrement répondu au questionnaire et fourni les documents demandés. Un second rappel envoyé à la ZP en défaut l'invitant à finaliser ses réponses et à transmettre les documents demandés au plus tard le 15 avril 2023 a porté ses fruits. **La phase de traitement et d'exploitation** a débuté fin avril et s'est terminée mi-juin. Les informations des rapports des ZP ont été analysées et agrégées avec celles provenant des autres sources. Cette phase se conclut par la publication de la présente évaluation.

### 3.4 RECOMMANDATIONS

**L'AIG recommande de :**

- **Définir un délai identique** pour la transmission à l'AIG des rapports annuels d'évaluation des ZP et du coordinateur de la formation, à savoir le 31 mars
- **Définir** en collaboration avec l'AIG, **un modèle de rapport annuel d'évaluation du coordinateur national de la formation** permettant d'assurer un reporting de ses activités inspiré du modèle COSO (CP3)

## 4 ÉLÉMENTS DE BASE D'UNE MAÎTRISE DE L'ORGANISATION : LE RISQUE, LE BESOIN ET LE PILOTAGE

Le rapport d'évaluation de l'année précédente a introduit les éléments d'une nouvelle approche de l'AS au sein de la police locale. Cette nouvelle approche s'appuie sur les éléments-clés de la circulaire GPI81 qui sont analysés et évalués à l'aune de la **notion de risque** telle qu'elle est définie dans la circulaire CP3. Dans cette partie, nous ferons un rappel des axes et concepts structurants de cette approche en les mettant en perspective.

Ainsi, nous allons ici faire un bref rappel des notions de **risque**, de **besoin** et, enfin, de **pilotage** qui nous conduiront à mettre en lumière que les conclusions et recommandations du rapport précédent impliquent qu'une évaluation de la GPI81 ne se limite pas aux 23 ZP disposant d'une AS, mais qu'elle concerne la GPI et son fonctionnement intégré.

### 4.1 LE RISQUE ET SA COUVERTURE

La notion **d'assistance spéciale** n'existe que par rapport à un **risque**. Sa **finalité** est de le **maîtriser**<sup>30</sup>.

Initialement, la GPI81 a voulu encadrer ce qui pouvait apparaître comme le développement anarchique dans certaines ZP d'unités particulières d'appui à la fonctionnalité « intervention ». Ce développement anarchique étant par nature source de risque, l'autorité a identifié dans la GPI81 les principales mesures visant à les maîtriser : analyse de risque, sélection, formation et équipement du personnel et définition de scénarios et directives opérationnelles cohérentes. L'évaluation de la GPI81 s'est alors focalisée sur (a) les ZP ayant fait le choix de mettre des UAS en place sous forme permanente ou non et (b) sur la mise en œuvre concrète au niveau de la GPI des actions de maîtrise dans le domaine de la formation, de l'équipement et de l'engagement opérationnel.

L'AIG souhaite dans le futur, développer le champ de cette évaluation et ce pour deux motifs. Premièrement, les missions générales attribuées à l'AIG lui permettent de développer son action d'analyse et d'évaluation de l'AS dans le cadre du fonctionnement global de la GPI<sup>31</sup>. Deuxièmement, la notion de risque nous invite à évaluer toutes les dimensions d'une situation conduisant à la mise en œuvre au sein de la GPI de processus permettant à celle-ci d'atteindre ses objectifs. L'AIG s'est ainsi interrogée sur **la notion de situation présentant un risque particulier** qui conduit à fonder l'existence de l'AS. L'AIG évalue que ce type de situation peut survenir à n'importe quel endroit du territoire. **La question qui se pose est dès lors de savoir comment les ZP qui n'ont pas mis en place une AS permanente ou non permanente couvrent les risques liés à la gestion d'une situation présentant un risque particulier ?** Comme indiqué dans le rapport précédent, cette question marque l'évolution d'une

<sup>30</sup> L'Assistance Spéciale est l'ensemble des missions ayant trait à des situations (les interventions tant régulières que spécifiques) qui présentent (peuvent présenter) un degré de risque particulier en termes de danger ou de violence, qui sont, par conséquent, exécutées par la police locale et qui se caractérisent par l'utilisation de techniques spécifiques et, le cas échéant, de moyens particuliers pour lesquels des formations et entraînements adaptés ont été suivis. Circulaire GPI 81, *op. cit.*, p. 60376

<sup>31</sup> Loi du 15 mai 2007 sur l'Inspection générale et portant des dispositions diverses relatives au statut de certains membres des services de police, *M.B.*, 15 juin 2007, art. 5, 6, 8.

évaluation basée sur une approche *risk management* (évaluation des ZP disposant d'une AS) à une approche *risk assesment* (évaluation de la couverture du risque sur l'ensemble du territoire de la survenance d'une situation nécessitant une AS)<sup>32</sup>.

L'autorité l'indique clairement dans la circulaire « *La décision de mise sur pied, l'organisation et la détermination concrète du contenu de l'ensemble des missions (modalités de mise en œuvre et missions) d'« Assistance Spéciale » relèvent de la responsabilité exclusive du chef de corps de la police locale et découlent de l'analyse des besoins réalisée au niveau local* »<sup>33</sup>.

Le risque de survenance, n'importe où et n'importe quand sur le territoire, d'une situation présentant un risque particulier et relevant de la compétence d'un personnel formé, équipé et entraîné pour la maîtriser nécessite que chaque ZP identifie son besoin selon ses réalités propres. Dans ce cadre, le choix de ne pas développer une UAS ne peut signifier l'inexistence du risque, mais que celui-ci peut être maîtrisé, tenant compte de sa fréquence, de son impact et de sa vélocité, par une autre solution opérationnelle comme par exemple un protocole d'appui entre ZP disposant d'une AS et ZP n'en disposant pas.

À ce stade, il est difficile d'évaluer exactement la capacité de maîtrise sur l'ensemble du territoire d'une situation présentant un risque particulier. Ceci devra constituer un premier point d'attention pour les évaluations futures. Les trois figures qui suivent nous donnent déjà une indication sommaire sur les capacités d'AS disponibles pour l'ensemble du territoire. La figure 1 représente les parties du territoire où, sur la base des informations récoltées et traitées par l'AIG, les situations à risque nécessitant une AS ne sont a priori pas couvertes soit par l'existence d'une UAS, soit par l'existence d'un protocole validant un mécanisme d'appui d'une ZP disposant d'une UAS à une ZP n'en disposant pas.

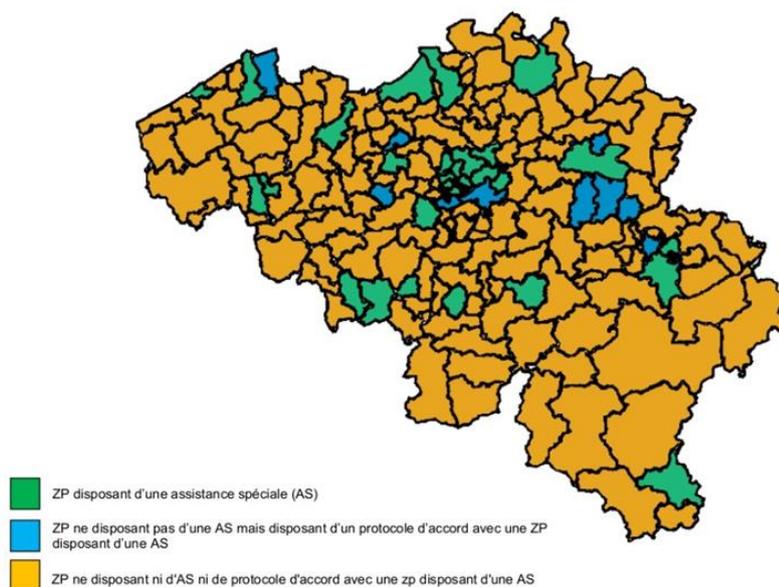


Figure 2 - Couverture de l'AS sur le territoire  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS)

<sup>32</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, op. cit., p. 24.*

<sup>33</sup> Circulaire GPI 81, *op. cit.*, p. 60379.

De manière plus précise, la figure 3 ci-après nous indique que sur les 23 ZP disposant d'une AS, 5 sont situées en région bruxelloise, 8 en région wallonne et 10 en région flamande.

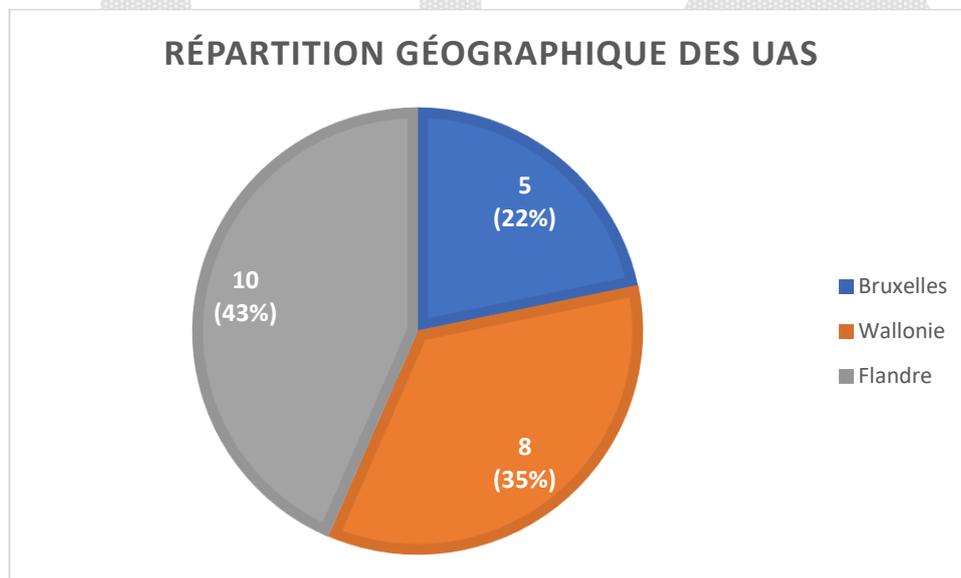


Figure 3 - Répartition géographique des UAS  
(Sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS)

Enfin, la figure 4 nous indique la répartition géographique des membres opérationnels faisant partie de l'AS. Nous constatons que la région bruxelloise dispose de 179 membres, la région wallonne de 130 membres tandis que la région flamande dispose de 217 membres.

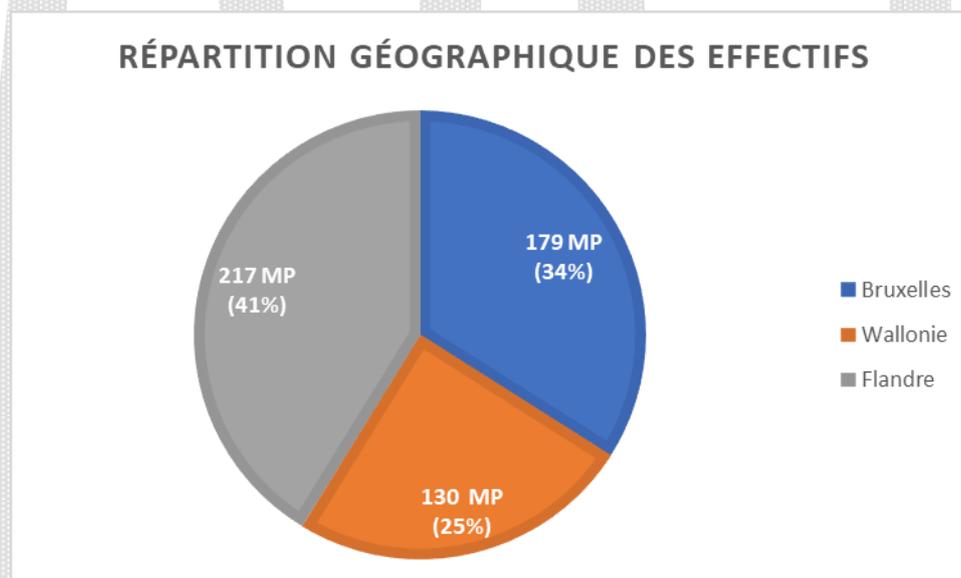


Figure 4 - Répartition géographique des effectifs  
(Sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS)

L'existence ou non d'une UAS et l'existence ou non d'un appui UAS pour gérer une situation présentant un risque particulier nécessitant la mise en œuvre de l'AS est un choix opérationnel posé par les ZP à l'issue d'une analyse des risques et des besoins. Nous sommes dans le champ de l'autonomie où, pour le territoire dont il a la charge, le responsable policier local décide de l'approche opérationnelle la mieux adaptée. Ceci semble en tout point conforme à la notion d'autonomie dans le fonctionnement de la GPI. Toutefois, la figure 2 montre que nous n'avons aucune assurance sur la maîtrise des risques liés à la gestion d'une situation nécessitant l'AS sur une grande partie du territoire. Complété par les figures 3 et 4, il faut constater que le centre et la partie Nord du territoire disposent d'une couverture supérieure pour gérer ces risques. La combinaison des trois figures pose la question d'un service équivalent à la population concernant les situations où l'AS est nécessaire, notamment en termes de délai du déploiement d'une solution opérationnelle conforme aux critères de la GPI81.

Dans le rapport précédent nous avons recommandé la **révision de la GPI81 en s'appuyant sur une approche systémique et méthodique des risques**<sup>34</sup>, nous répétons cette recommandation en indiquant que chaque ZP devrait effectuer son analyse de besoins en ce domaine et définir si elle développe une UAS ou s'inscrit dans un mécanisme d'appui avec une ZP disposant d'une UAS.

---

<sup>34</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021*, op. cit., p. 44.

## 4.2 LE BESOIN, UN CHOIX OPÉRATIONNEL ET DÉMOCRATIQUE

Pour les ZP ayant fait le choix de mettre en place une AS, l'AIG estime nécessaire que l'analyse des besoins soit régulièrement répétée et fasse l'objet de discussions en conseil zonal de sécurité<sup>35</sup> (besoin opérationnel) et d'un débat en conseil de police (ancrage démocratique du besoin opérationnel et technique)<sup>36</sup>. **Cela constituera le deuxième point d'attention pour les évaluations futures.**

Rappelons que la notion de besoin n'est pas une notion figée. Elle évolue en fonction des fluctuations de l'environnement, mais aussi de la perception que l'on a de cet environnement. Un élément auquel il faut être attentif, particulièrement pour les organisations policières en charge de la sécurité au quotidien, c'est que le besoin défini par l'organisation policière doit également intégrer les besoins et les attentes de la population par rapport à ce que devrait être la bonne réponse policière. Les deux ne coïncident pas toujours, mais doivent nécessairement être rencontrés dans le développement de la réponse à ce besoin<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Il est important ici de rappeler que la note cadre de sécurité intégrale indique clairement que la coopération et la coordination entre les différents niveaux de pouvoir est un élément essentiel du déploiement d'une approche de sécurité intégrée et intégrale. Il apparaît donc logique que les situations de risque particulier et les modalités de leur gestion opérationnelle soient débattues dans les organes de concertation *Adhoc*. Voir note-cadre de sécurité intégrale 2022-2025, p. 7-9. Concernant le conseil zonal de sécurité voir les art. 36 à 37 de la Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *M.B.*, 05 janvier 1999. Rappelons que l'art. 37bis de cette loi établit, pour les zones de police de l'arrondissement administratif de Bruxelles-capitale, un niveau supplémentaire de concertation et de coordination en matière de sécurité et de prévention concrétisé par un conseil régional de sécurité et un plan régional de sécurité.

<sup>36</sup> Pour le rôle et les attributions du conseil de police voir notamment l'art. 25 de la Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *op.cit.* L'importance du conseil de police dans l'ancrage démocratique des services de police est souligné également dès les premiers travaux relatifs à la loi sur la police intégrée. Voir proposition de loi organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *Développements, Documents, Chambres, 1997-1998, n° 1671/1, p. 3* : « *Le contrôle démocratique est ensuite garanti par le bon fonctionnement de l'autorité politique sur la structure de la police: des ministres de l'Intérieur et de la Justice sur la police fédérale, sous le contrôle du parlement qui peut les interpellier et vote chaque année le budget de la police fédérale; par le bourgmestre sur la police locale, sous le contrôle du conseil communal. Dans les zones de police composées de plusieurs communes, ces attributions reviennent respectivement au collège des bourgmestres et au conseil de police.* ». La note-cadre de sécurité intégrale indique à ses pages 12 et 13 que la participation des citoyens à la construction de la sécurité doit être encouragée. Si la note-cadre évoque une participation directe des citoyens, nous pensons que celle-ci peut aussi s'exprimer au travers de l'action des conseillers police et des débats qui sont portés au conseil de police.

<sup>37</sup> Ceci est exprimé dès la proposition de loi relative à la police intégrée : « *La structure de police doit d'abord être orientée vers la population grâce à une approche intégrée des problèmes de maintien de l'Etat du droit et de l'ordre public. Cela signifie que la police doit incorporer sa mission dans une approche globale des problèmes de la société* » Proposition de loi organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, *Développements, Documents, Chambres, 1997-1998, n° 1671/1, p. 3*

### 4.3 LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE PILOTAGE, UN CHOIX NÉCESSAIRE POUR UNE MAÎTRISE OPTIMALE DE L'ORGANISATION

En poursuivant sur ce caractère dynamique et évolutif de la notion de besoin, l'AIG juge utile que la GPI tire les enseignements de l'activité et du déploiement opérationnel des UAS constituées dans les 23 ZP. Pour ce faire, un **dispositif de pilotage** basé sur l'identification, le traitement, l'analyse et l'exploitation de l'exécution des opérations planifiées, des engagements non planifiés et des incidents<sup>38</sup> qui sont survenus est absolument nécessaire. Le présent rapport démontrera une nouvelle fois que ce dispositif **n'est pas opérationnel au niveau de la GPI** et donc, nous conduira à réitérer notre recommandation du rapport précédent<sup>39</sup>.

Par ailleurs, l'existence d'UAS dans le paysage policier a, sur la base des informations recueillies par l'AIG, créé une opportunité opérationnelle supplémentaire pour les responsables policiers en charge de la gestion d'événements récréatifs ou revendicatifs. En effet, il n'est plus exceptionnel que, dans le cadre d'événements de ce type, sur la base d'une analyse de risque, le responsable policier demande le renfort des UAS afin d'obtenir une réponse opérationnelle pour couvrir des risques comme des attaques terroristes ou des situations AMOK<sup>40</sup>. Cette situation est bien prévue dans la circulaire OOP41<sup>41</sup>.

**Cette évolution constituera le troisième point d'attention de l'AIG dans le futur.** L'appel aux UAS dans le cadre de la gestion d'événements récréatifs ou revendicatifs sur la base d'une analyse identifiant des risques spécifiques pose deux questions. La première est de savoir comment le choix propre de 23 ZP se traduit progressivement dans un appui structurel dans le cadre du fonctionnement intégré. La deuxième interroge sur la manière dont sont dirigés, coordonnés, suivis et pilotés des dispositifs d'UAS dont la gestion globale d'un événement est basée sur les principes de la gestion négociée de l'espace public (GNEP), mais pour lequel les UAS sont engagées dans des missions couvrant un risque spécifique qui ne ressort pas de cette notion de GNEP<sup>42</sup>.

*In fine* la question du dispositif de pilotage interroge les capacités de la GPI à gérer, planifier et suivre de manière intégrée l'engagement des UAS pour gérer un ensemble de risques définis, mais aussi les capacités de la GPI à tirer les enseignements nécessaires de cet engagement pour, comme le prévoit la GPI81<sup>43</sup>, assurer la formation adéquate du personnel et la définition de scénarios opérationnels

<sup>38</sup> La notion d'incident s'entend ici au sens large et ne se limite aux incidents de tir. Il s'agit de l'ensemble des incidents répertoriés à chaque étape du déroulement du processus conduisant à l'engagement des UAS et à la réalisation de celui-ci.

<sup>39</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, op. cit.*, p. 43 (Recommandation 2).

<sup>40</sup> Le concept « d'incident AMOK » désigne un événement au cours duquel une ou plusieurs personnes, en un endroit donné, agressent les personnes présentes et tentent de faire le plus grand nombre de victimes, sans chercher à se retrancher ou à prendre des otages.

<sup>41</sup> 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, M.B., 15 mai 2014, pt. 2.

<sup>42</sup> Cette évolution est à mettre en lien avec la couverture du risque sur l'ensemble du territoire évoqué plus haut et pose la question de la mesure de l'ensemble de la contribution opérationnelle de la composante locale dans la gestion d'un événement. Contribution qui n'est que partiellement évaluée et comptabilisée par le mécanisme de solidarité prévu dans la MFO2. Par ailleurs, cela pourrait le signe que la notion de mission spécialisée, normalement du ressort de la police fédérale, tend progressivement, même dans le cadre de la GNEP, à être prise en charge par les polices locales à défaut d'unité ou de capacité de ce type (encadrées et reconnues comme l'AS) au niveau fédéral.

<sup>43</sup> Circulaire GPI 81, *op. cit.*, pp. 60376-60377.

améliorant la qualité de l'engagement et le bien-être du personnel policier. Ceci sera abordé dans le point 5 ci-dessous.

#### 4.4 MISE EN PERSPECTIVE

Ces notions de risque, de besoin et de pilotage déjà évoquées dans le rapport de l'année dernière ont été mises en perspective dans cette partie pour définir un cadre de référence de l'évaluation de la GPI81 qui se voudra plus large dans les années futures.

Les trois points qui feront l'objet d'une attention particulière sont (a) la couverture du risque sur l'ensemble du territoire, (b) les dispositifs de pilotage opérationnel de l'AS au sein de la GPI et (c) les dispositifs de pilotage relatifs à la formation, l'entraînement et l'équipement également au sein de la GPI. Précisons ici que la notion « au sein de la GPI » signifie, tenant compte de la structure de la GPI et de la philosophie de son articulation, qu'une attention sera portée au dispositif de pilotage propre à chaque ZP ayant développé une AS, mais aussi au dispositif de pilotage qui relève de la police fédérale dans le cadre du fonctionnement intégré. Ces trois points d'attention compléteront l'évaluation actuelle de la GPI81 établie sur la base des rapports annuels des ZP disposant d'une AS.

#### 4.5 RECOMMANDATIONS

**L'AIG recommande de réviser la GPI 81** en s'appuyant sur une approche méthodique et systémique orientée vers maîtrise des risques. Cette GPI81 révisée devrait notamment prévoir que

- chaque ZP doit établir une analyse de besoins et une analyse de risques identifiant son ou ses actions de maîtrise relatives à la gestion de situation nécessitant l'AS
- les analyses de besoins et de risques établies par les ZP doivent être régulièrement revues
- la GPI définisse un dispositif de pilotage clair et structuré de la formation et de l'entraînement inspiré du modèle COSO (CP3)
- la GPI définisse, décrive et mette en place un processus de pilotage des opérations clair et structuré inspiré du modèle COSO (CP3) lorsque les UAS mises en place par les ZP (*autonomie*) sont engagées dans des dispositifs opérationnels intégrés (*fonctionnement intégré*)
- chaque ZP définisse, décrive et mette en place un processus de pilotage des opérations clair et structuré inspiré du modèle COSO (CP3) lorsque son UAS est engagée dans un événement inopiné ou un événement planifié sur son territoire

## 5 LA FORMATION ET L'ENTRAÎNEMENT

Nous évaluons dans cette partie le **dispositif de pilotage spécifique prévu au point 6.2 de la GPI81** : formations, entraînements et coordinateur national de la formation<sup>44</sup>. Afin de préparer au mieux les interventions présentant un degré de risque particulier, la circulaire GPI81 prévoit que des normes de qualité, des procédures et des scénarios certifiés doivent être élaborés au sein de la GPI<sup>45</sup>. Les procédures ou scénarios doivent concrètement définir les différentes actions attendues du fonctionnaire de police confronté à une intervention présentant un risque particulier. Les normes serviront quant à elles à identifier le niveau de qualité que l'on souhaite atteindre et à évaluer les actions exécutées par chacun. Ce sont les **bases du dispositif de pilotage de la formation et de l'entraînement**.

Cette définition et mise en œuvre de normes, de procédures et de scénarios et leur formalisation dans des documents à la fois complets, compréhensibles et orientés vers l'exécution de l'action opérationnelle est un exercice complexe. Tenant compte de la circulaire CP3, il est logique que cet exercice s'appuie sur une approche systémique et méthodologique basée sur la notion de risque<sup>46</sup>. Cette approche comprend différentes composantes dont nous citons ici les éléments les plus significatifs pour la suite de notre analyse : la description des processus et des procédures, une structure et une répartition des rôles et des responsabilités claires au sein de l'organisation, une identification et une évaluation des risques basées notamment sur l'analyse des incidents, la définition de mesures de maîtrise des risques et leur intégration dans un dispositif global de maîtrise des risques et, enfin, le pilotage du dispositif de maîtrise. C'est ce dernier élément, **le pilotage du dispositif de maîtrise spécifique à la formation et à l'entraînement qui retiendra notre attention dans cette partie**.

Se faisant, l'AIG s'inscrit clairement dans une démarche cohérente dans la mise en œuvre du contrôle sur le fonctionnement policier. Ainsi, elle tient compte des rapports établis par les autres organes de contrôle pour identifier des points d'attention particuliers pour ses propres activités de contrôle. Le rapport de la Cour des Comptes concernant la formation de base des inspecteurs de police a ainsi mis en évidence **l'importance d'une gouvernance de la formation au sein de la GPI**<sup>47</sup>. Gouvernance et dispositif de pilotage sont des notions liées qui impliquent que l'organisation est en mesure de maîtriser le domaine d'activité concerné. La formation et l'entraînement relatif à l'AS doivent être d'un niveau de maîtrise équivalent au niveau du risque que les responsables policiers et leur personnel seront amenés à devoir gérer en situation réelle.

Nous traiterons d'abord des acteurs principaux du dispositif de pilotage et le rôle qu'ils y exercent. Nous analyserons ensuite le rapport d'évaluation du coordinateur national de la formation.

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, pp. 60380 – 60381.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 60380.

<sup>46</sup> Circulaire de l'autorité fédérale CP3 du 29 mars 2011 relative au 'système du contrôle interne' dans la police intégrée, structurée à deux niveaux, MB 21 avril 2011. Voir également le manuel Commissariat général. Service appui à la politique, *La gestion des risques@police*, 52 p. Circulaire ministérielle CP 3 (sharepoint.com)

<sup>47</sup> Voir la 2<sup>e</sup> recommandation *Coordination et contrôle de la formation : Définir une vision stratégique de la formation et mettre en œuvre une gestion centralisée de la qualité, tout en renforçant ses moyens et en l'adaptant aux améliorations nécessaires* dans Cour des Comptes, Formation de base des inspecteurs, mai 2022, p. 6

## 5.1 LE DISPOSITIF DE PILOTAGE

### 5.1.1 LES ACTEURS ET LEURS RÔLES

Pour qu'un dispositif de pilotage de maîtrise des risques soit optimal, il est essentiel d'en fixer la structure, d'**identifier les acteurs impliqués**, mais aussi leurs rôles respectifs et leurs interactions. Il est important de **définir clairement les rôles** et les **responsabilités** de chacun dans le dispositif de pilotage de maîtrise des risques. En clarifiant les rôles de chaque acteur, il est plus aisé d'**effectuer une évaluation des tâches** qui leur incombent.

La circulaire GPI81 identifie quatre acteurs ayant leur rôle à jouer dans ce pilotage : (a) l'Institut fédéral de formation, (b) le coordinateur national de la formation appuyé par une cellule de coordination, (c) les responsables policiers (chef de corps) et (d) l'AIG. Dans cette partie, nous nous intéresserons aux actions des deux premiers acteurs qui forment le cœur du dispositif de pilotage.

#### 5.1.1.1 L'INSTITUT FÉDÉRAL DE FORMATION

L'AIG l'a déjà indiqué, la désignation de « l'institut fédéral de formation » en tant qu'acteur du pilotage pose un problème<sup>48</sup>. En effet, cet institut n'a jamais existé en tant que tel bien qu'il en ait été question lors des débats relatifs à la préparation de l'optimalisation de la police fédérale qui s'est opérée en 2015<sup>49</sup>.

Avant l'optimalisation de la police fédérale, il existait une direction de la formation de laquelle dépendaient l'école des officiers, l'école de recherche et l'école fédérale. Une cellule « situations de danger » était également reprise au sein de la direction de la formation. C'est cette cellule qui s'occupait pour la GPI de tous les nouveaux développements en formation de maîtrise de la violence.

Lors de l'optimalisation de la police fédérale, la direction de la formation a été dissoute. Quelques membres issus de cette direction ont été repris au sein de la direction du personnel afin d'assurer un suivi des activités de formation. Les autres services de cette direction ainsi que les trois anciennes écoles ont été englobées au sein de l'ANPA. Celle-ci était constituée d'un département gestion des formations et différents départements thématiques dont un dédié à la maîtrise de la violence. C'est au sein de ce dernier département que se trouvait le coordinateur national de la formation qui a été chargé de mettre en œuvre les formations GPI81.

Pour l'AIG, il est évident que si la circulaire GP81 a notamment pour finalité d'encadrer une pratique afin d'en réduire les risques, il convient d'identifier clairement les départements ou les acteurs concernés, notamment en charge de la formation et de l'entraînement. **Ici, la circulaire désigne un acteur inexistant, l'institut fédéral de formation.** Une adaptation de la circulaire est nécessaire, tenant compte de l'importance des missions qui sont attribuées à « l'institut fédéral de formation ». Celles-ci figurent dans le schéma ci-après :

<sup>48</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, op. cit.*, p 39.

<sup>49</sup> Loi du 26 mars 2014 portant mesures d'optimalisation des services de police, *M.B.*, 31 mars 2014.



Figure 5 - Rôles de l'institut fédéral de formation

Les missions attribuées à l'institut fédéral de formation sont clairement des missions de pilotage et de contrôle (veiller, coordonner et analyser). Ce pilotage du processus de formation concernant l'AS doit également être bien positionné dans l'organigramme de la GPI de manière à permettre à celui qui en a la charge de pouvoir informer, conseiller et aviser directement les responsables de l'organisation. **C'est l'ANPA qui a assumé le rôle attribué initialement à « l'institut fédéral de formation »<sup>50</sup>. Ce choix pose question** puisqu'il conduit au fait que l'ANPA, en tant qu'école est d'une part chargée d'organiser et de dispenser des formations dans un cadre qui aura normalement été défini par la GPI et d'autre part de piloter et de contrôler l'ensemble du système de formation concernant l'AS. Il y a un risque de confusion des rôles.

#### 5.1.1.2 LE COORDINATEUR NATIONAL DE LA FORMATION

Dans une organisation, lorsque les tâches à accomplir sont nombreuses et complexes, l'action individuelle fait nécessairement place à l'action collective. Celle-ci nécessite la mise en place d'une organisation avec une répartition claire du travail. Cette répartition du travail requiert une coordination pour s'assurer que les actions de chacun tendent bien vers un objectif commun.

Ainsi, Henry Mintzberg<sup>51</sup> définit les mécanismes de coordination comme étant « les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail ». Il identifie six moyens principaux de coordonner les activités dans une organisation<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> Contact a été pris avec l'ANPA afin d'obtenir la référence de la note formalisant le rôle qui lui a été attribué lors de l'optimisation de la PolFed, à la clôture du présent, l'AIG n'a toujours pas obtenu de réponse.

<sup>51</sup> Henry Mintzberg est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir et la planification stratégique. Voir [https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Mintzberg](https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg)

<sup>52</sup> L'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes.

Selon le type de travail, les compétences du personnel et les normes imposées par le législateur, les « mécanismes » mis en œuvre pour s'assurer de la collaboration de tous sont différents et plusieurs types de « mécanismes » peuvent cohabiter. Une compréhension claire de ces mécanismes permet aux gestionnaires de concevoir des structures organisationnelles efficaces pour atteindre les objectifs fixés tout en maintenant une coordination optimale entre les collaborateurs.

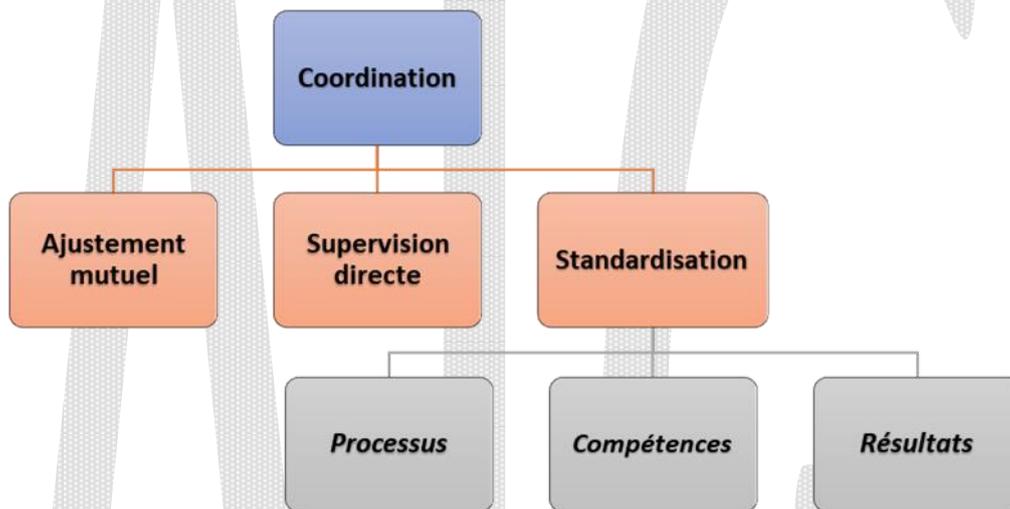


Figure 6 – Mécanismes de coordination (inspiré de la théorie de H.Mintzberg )

Dans le cadre de l'AS, le rôle de ce gestionnaire auquel nous faisons référence *supra* est attribué au **coordinateur national de la formation** qui a une responsabilité de coordination pour l'élaboration des dossiers d'agrément<sup>53</sup> de formation (EDA) et pour **garantir l'uniformité** ainsi que la coordination des formations et de l'entraînement de l'AS. Il contribue à **l'amélioration continue** du processus de formation. La coordination est ici rendue nécessaire par la multiplicité des acteurs travaillant ensemble. Soulignons que les **fonctions de coordination**, quel que soit le domaine d'activité, sont essentielles pour assurer le **fonctionnement intégré** de la GPI. Elles ont pour but d'optimiser l'efficacité, d'assurer la qualité et la cohérence des résultats et de résoudre les problèmes de manière pragmatique et efficace. Une coordination efficace nécessite une **compréhension claire des rôles et des responsabilités** de chaque acteur impliqué. En clarifiant qui est responsable de quoi, il est plus facile de **surveiller** le processus et d'**identifier** toute défaillance ou lacune dans la gestion des risques.

<sup>53</sup> Chaque école de police demande préalablement, pour chacune des formations fonctionnelles organisées par elle, l'agrément au Ministre de l'Intérieur ainsi que, en ce qui concerne les formations judiciaires, au Ministre de la Justice. Voir l'Arrêté royal du 3 décembre 2005 relatif aux formations fonctionnelles des membres du personnel des services de police p. 4953.

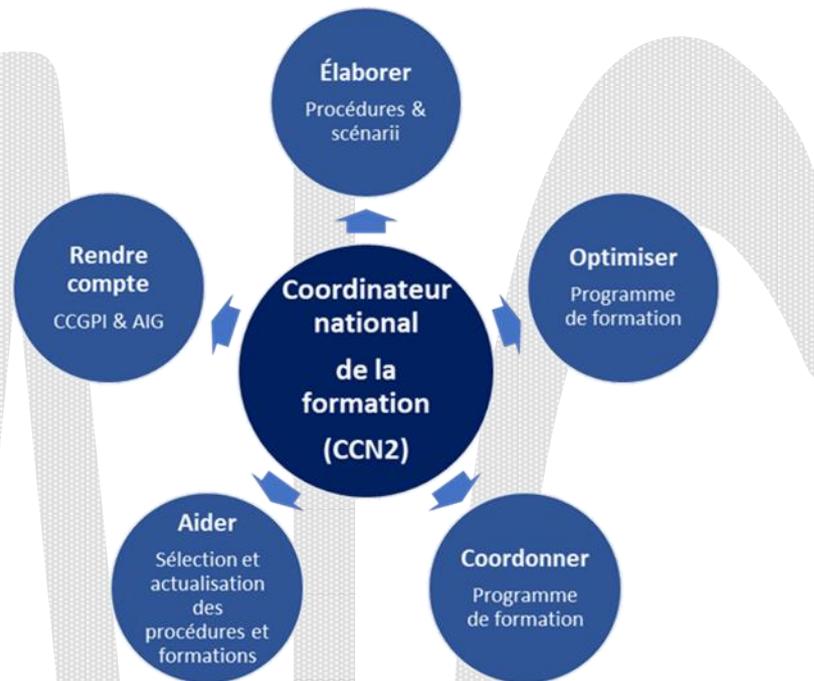


Figure 7 - Rôles du coordinateur national de la formation

Finalement, la coordination en management fait référence à la capacité d'harmoniser les activités, les ressources et les efforts au sein d'une organisation pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, plusieurs outils sont indispensables tels qu'une communication claire, une planification claire et structurée des objectifs communs à atteindre et une définition des rôles et responsabilités. Afin de mettre en place ces moyens, la circulaire GPI81 a prévu que le coordinateur national de la formation soit assisté par une équipe de collaborateurs. Cette équipe compose la cellule de coordination du niveau 2 (CCN2).

### 5.1.1.3 LA CELLULE DE COORDINATION DU NIVEAU 2

Pour toutes les raisons reprises *supra* et conformément au prescrits de la circulaire GPI81, la **cellule de coordination du niveau 2 (CCN2)** a été créée en 2015 au sein du département "Maîtrise de la violence et Sport" de l'ANPA. Sous la direction et la supervision du coordinateur national de la formation, elle avait pour mission première d'opérationnaliser le cadre de référence de la circulaire GPI81. Elle était chargée d'évaluer l'impact des mesures prises dans le cadre de la GPI81 et de vérifier comment elles ont été opérationnalisées de manière concrète dans une optique d'amélioration. La CCN2 est également chargée d'analyser les événements ayant conduit à des actes de violence et veiller à **l'adéquation optimale de la formation et des entraînements avec la réalité opérationnelle du terrain**. Dans ses activités, la CCN2 vise également à fournir un appui documentaire pour le développement des EDA tant en termes de modules de formation que de support pédagogique pour l'acquisition de compétences. La mise à jour des EDA dans le contexte de l'armement spécial et de matières exclusivement destinées à un public cible de niveau 2 en fait partie.

Lors de sa création, la CCN2 était composée de deux membres du personnel employés à temps plein sous la supervision du coordinateur national de la formation. Rapidement, elle a été renforcée par un équivalent temps plein. Trois membres étaient donc affectés exclusivement aux missions dévolues à la

CCN2 et chacun d'entre eux avait suivi la formation fonctionnelle GPI81. Ils étaient donc sensibilisés à la nouvelle philosophie qu'ils étaient chargés de soutenir.

Avant la publication de la circulaire GPI81, certaines ZP disposaient déjà d'AS en activité depuis plusieurs années et d'autres avaient émis le souhait d'en créer une. Conformément à l'esprit de cette circulaire, l'objectif était d'**uniformiser les pratiques** des AS déjà opérationnelles et de former les nouvelles dans cette même philosophie.

Pour ce faire, la CCN2 a organisé des formations dites « trainer » au sein de l'ANPA. L'objectif était de former des moniteurs dans chaque ZP disposant déjà d'une AS, l'accent étant mis sur la mise à niveau et l'harmonisation des techniques et tactiques d'intervention. Une fois formés, ces moniteurs emprunts de la nouvelle philosophie et des techniques conformes, étaient habilités à organiser à leur tour, les formations dites « end user » et les entraînements au profit des membres qui composaient l'AS de leur ZP. En opérant de la sorte, la CCN2 avait pour objectif de **former tous les moniteurs de manière identique** et de transmettre les mêmes techniques et tactiques telles que prévues dans l'EDA.

En ce qui concerne les ZP qui ne disposaient pas encore d'AS mais qui désiraient s'inscrire dans la création d'une AS telle que définie dans la circulaire GPI81, la CCN2 a organisé des tests dit de « potentialité ». Ceux-ci avaient pour but d'évaluer le potentiel d'évolution d'un candidat et ses facultés à réussir la formation fonctionnelle GPI81 « end user » ainsi que la formation dite « trainer ». A l'issue de ces tests, les candidats admis étaient formés à l'ANPA jusqu'à l'obtention du brevet « trainer ». Après la réussite des examens validant l'acquisition des compétences nécessaires, ils étaient à leur tour habilités à organiser les tests de potentialités pour sélectionner les candidats à l'AS au niveau local et de dispenser par la suite la formation dite « end user ».

La CCN2 était donc garante de la formation qualitative et uniforme des « trainer ». Cette dernière était d'ailleurs centralisée et exclusivement organisée au sein de l'ANPA. La CCN2 assurait également un suivi des « trainer » qu'elle avait formés en leur apportant un appui lorsque ceux-ci organisaient les tests de « potentialité » et/ou des formations au niveau zonal. Outre l'expérience et l'aide apportée, cette démarche permettait également de maintenir une forme de contrôle sur la qualité de la sélection et de la formation.

Concernant l'entraînement, les membres de l'AS ont l'obligation de s'entraîner un minimum de 96 heures sur une période d'un an. Les entraînements au sein des ZP étaient, au départ, dispensés par les « trainer », formés préalablement à l'ANPA.

Les membres de la CCN2 effectuaient des visites ponctuelles lors de ces séances organisées au niveau zonal. Cette initiative permettait de vérifier *in situ* que les techniques pratiquées restaient conformes à l'EDA. Si tel n'était pas le cas, ils avaient ainsi l'opportunité de rectifier immédiatement les écarts constatés.

**Le maintien des missions de la CCN2 telles que développées *supra* nécessite une capacité en personnel qualifié. Aujourd'hui, l'AIG constate que la CCN2 ne dispose plus de membre permanent et s'interroge sur sa capacité à poursuivre les missions décrites *supra*.**

En 2020, le coordinateur national de la formation a été remplacé. Son successeur a repris la fonction de coordinateur national de la formation et conjointement celle de chef de département de la maîtrise de la violence et sport au sein de l'ANPA. Il s'est chargé prioritairement de réactiver la maîtrise de la violence en réseau et a mis l'accent sur le suivi de la circulaire GPI48.

Dans le courant de l'année 2021, l'ensemble des collaborateurs permanents ont quitté la CCN2<sup>54</sup>. Ces derniers n'ont pas été remplacés et leurs attributions ont été transférées à trois membres de l'équipe GPI48 au sein du Département MV & Sport (ANPA)<sup>55</sup>. Ces trois membres ont été chargés de reprendre les missions dévolues à la CCN2, conjointement à leurs fonctions premières, le suivi de la GPI48.

Les signes que cette situation **impacte négativement** le suivi continu de la CCN2 sur l'ensemble de l'AS ont été constatés par l'AIG. Ainsi, des responsables policiers et du personnel affectés aux UAS se sont adressés à l'AIG pour exprimer leurs inquiétudes<sup>56</sup>.

## 5.1.2 LE RAPPORT ANNUEL DU COORDINATEUR NATIONAL DE LA FORMATION

La GPI 81 prévoit que le coordinateur national de la formation soumette un rapport d'évaluation annuel à l'AIG sans toutefois en préciser ni la forme et les éléments clés de son contenu, ni, comme indiqué plus haut, le délai de transmission. Nous aborderons ci-après tour à tour la nature du rapport, son contenu et ses objectifs.

### 5.1.2.1 NATURE DU RAPPORT

Comme déjà indiqué *supra*, dans son rapport annuel 2021, l'AIG a stipulé que le rapport d'évaluation rédigé par le coordinateur national de la formation ne correspondait pas aux besoins et attentes d'une évaluation de la GPI81 qui serait basée sur la CP3 et la notion de maîtrise de l'organisation et de ses risques<sup>57</sup>.

En effet, une évaluation annuelle est un processus de révision régulier effectué au sein d'une organisation pour évaluer sa performance, son efficacité et sa conformité par rapport à ses objectifs, ses politiques et ses procédures. L'évaluation annuelle peut être réalisée dans différents domaines, tels que la gestion des risques, la conformité réglementaire, la sécurité, la qualité, les ressources humaines, etc.

La maîtrise de l'organisation et de ses risques à laquelle l'AIG fait référence concerne la capacité de la CCN2 à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels l'AS est exposée. Cela implique de mettre en place des mécanismes et des processus appropriés pour identifier les risques, évaluer leur impact et leur probabilité, et mettre en œuvre des mesures pour les atténuer ou les éviter.

Dans le contexte d'une évaluation annuelle basée sur la maîtrise de l'organisation et de ses risques, l'objectif principal est d'évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des risques au sein des différentes UAS. Cela peut inclure l'examen des procédures en place, l'évaluation de la conformité aux réglementations applicables, l'évaluation du système de formation, l'identification des vulnérabilités et des lacunes, et la recommandation de mesures d'amélioration.

<sup>54</sup> Fin de détachement, départ en mobilité, incapacité de travail.

<sup>55</sup> 2 néerlandophones et 1 francophone.

<sup>56</sup> (a) courrier daté du 17/10/2022 adressé par le chef de zone de la police de Charleroi ayant pour objet la carence du suivi de la GPI81, (b) divers contacts avec les membres opérationnels lors du comité technique Master Trainer GPI81, (c) l'absence d'inspection menée par la CCN2 en 2022 et manque de données relatives aux formations données et suivies par les membres de l'AS (cf. le rapport annuel 2022 du coordinateur national de la formation).

<sup>57</sup> Pour rappel : Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, op. cit.*, p. 39.

En l'état, l'AIG doit constater que malgré sa demande au coordinateur national de la formation lors de la réunion du 21 janvier 2022, le rapport annuel établi cette année ne correspond toujours pas aux besoins et attentes d'une évaluation de la GPI81 qui serait basée sur la CP3 et la notion de maîtrise de l'organisation et de ses risques.

### 5.1.2.2 CONTENU

Bien que tous les sujets abordés dans le rapport du coordinateur national de la formation soient pertinents dans le cadre d'un pilotage de la formation et de l'entraînement, force est de constater que certains d'entre eux méritent et nécessitent d'être développés. En tout état de cause, ce rapport n'est ni orienté vers une identification des risques, ni vers l'identification et le suivi d'actions de maîtrise qui pourraient en découler. A titre d'exemple, le point abordant la collaboration se contente d'annoncer qu'eu égard à la fin de la crise sanitaire liée à la covid-19, la voie est réouverte à davantage de formations et d'entraînements communs<sup>58</sup>. Aucune autre précision n'étaye cette information.

Aussi, en ce qui concerne le troisième chapitre (activités de coordination), le point abordant les activités de recherche et de développement annonce sommairement que plusieurs sous-groupes de travail ont été constitués (teamleader, tireur d'élite et aidman) et qu'une journée thématique a été organisée dans un centre de formation<sup>59</sup>. Ces informations ne sont pas complétées par l'état d'avancement de ces sous-groupes de travail, des objectifs fixés et des résultats des travaux entrepris. D'autre part, le point dédié aux activités de suivi des compétences mentionne qu'aucune visite structurée n'a été effectuée par la CCN2 dans le cadre du suivi des entraînements au sein des ZP. Cette situation est justifiée par le peu de retour d'information reçu des UAS concernant les exercices existants et, d'autre part, par le manque de capacité requise pour effectuer cette tâche correctement. L'AIG estime que la CCN2, en faisant le constat qu'elle n'avait pas ou peu reçu d'information de la part des ZP concernées, aurait pu d'initiative s'enquérir de la tenue des exercices auprès de celles-ci.

### 5.1.2.3 OBJECTIFS

Dans le rapport transmis cette année, la CCN2 annonce le **maintien de sa stratégie d'autonomisation de l'AS** pour l'année 2023. L'AIG appelle à la prudence quant au maintien de cet objectif en l'état actuel de l'AS. Ce concernant, l'AIG est d'avis qu'un équilibre doit être recherché entre « autonomie » et « fonctionnement intégré » et ce dans l'objectif d'une couverture optimale du risque<sup>60</sup>. Il ne s'agit pas pour l'AIG d'opposer ces deux notions mais après plus de 20 d'existence, il est raisonnable de penser que les responsables policiers sont en mesure de développer une culture et une approche du fonctionnement de la GPI qui tiennent compte de la recherche de cet équilibre au profit de la qualité du service à offrir à la population.

Alors, lorsque dans ses conclusions, le coordinateur national de la formation annonce clairement son choix de passer à une stratégie d'autonomisation des UAS en vue de renforcer l'expertise opérationnelle, d'encourager les collaborations mutuelles et ne pas se contenter d'un point de développement central et/ou d'un institut de formation<sup>61</sup>, l'AIG identifie un risque de morcellement

<sup>58</sup> Voir rapport d'activités 2022 GPI81 du coordinateur national, point 2.2., p. 1.

<sup>59</sup> Voir rapport d'activités 2022 GPI81 du coordinateur national, point 3.1., p. 1.

<sup>60</sup> Voir chapitre 4 du présent rapport.

<sup>61</sup> Voir rapport d'activités 2022 GPI81 du coordinateur national, point 5, p. 4.

de l'approche en matière d'AS et par là-même une source de danger pour le personnel policier devant intervenir et une possibilité d'un service non plus équivalent, mais différent à la population.

L'AIG s'étonne également de l'annonce d'un tel objectif alors même que le coordinateur national de la formation mentionne que les techniques et tactiques d'intervention pratiquées par les UAS ne sont plus partout conformes aux dispositions, brochures et fiches techniques officielles<sup>62</sup>. Ce dernier concède que cette situation relève en partie d'un inconvénient de la stratégie de coordination adoptée (l'autonomisation, NDLR) mais rassure par le fait que cette situation pourrait être surmontée par la création d'une documentation et de supports pédagogiques similaires à ceux créés pour la maîtrise de la violence<sup>63</sup> mais adaptés ici pour l'AS. Selon l'AIG, fonder l'espoir d'établir une homogénéité dans les pratiques de l'AS sur la simple réalisation d'une documentation est un pari n'apportant aucune assurance raisonnable de l'atteinte de l'objectif poursuivi. Il ne constitue en effet qu'un des éléments d'un dispositif de pilotage robuste et structuré en matière de formation et d'entraînement. Pilotage déjà mis à mal par le fait qu'aucune visite de contrôle n'ait été effectuée par la CCN2 en 2022 dans le cadre du suivi des entraînements au sein des ZP<sup>64</sup>. Soulignons enfin que la documentation créée pour la maîtrise de la violence est récente et n'a fait, au moment de la rédaction du présent rapport, l'objet d'aucune évaluation concrète de son impact.

Il apparaît dès lors contradictoire d'annoncer un objectif visant à atteindre l'autonomie des UAS, alors même que le constat est posé que le développement de tactiques et techniques d'intervention non agréées par certaines UAS constitue un risque. Cette contradiction pourrait être éventuellement résolue par une approche claire et structurée de la formation et de l'entraînement en matière d'AS, soutenue par un dispositif de pilotage *ad hoc*. Mais comme déjà évoqué, l'AIG n'a pas identifié en l'état une telle approche et un tel dispositif dans les informations qui lui ont été transmises. Rappelons enfin que la circulaire GPI81 met en évidence un **point d'attention à l'uniformisation ou à la standardisation**. Cette attention n'est pas spécifique aux opérations, mais concerne l'ensemble des procédures et des domaines d'activité en lien avec l'AS. Elle nécessite bien entendu de se concevoir en équilibre avec la notion d'autonomie des ZP<sup>65</sup>.

Avant d'envisager une plus grande autonomie des UAS, et afin de mieux maîtriser les risques y liés, l'AIG considère qu'il faut d'abord s'assurer qu'elles adoptent des techniques et tactiques d'intervention conformes et uniformes. Un risque accru tant pour les membres de l'AS (encore plus lorsque plusieurs UAS interviennent simultanément) que pour toute personne concernée par les interventions survient inévitablement si les pratiques ne sont pas homogènes et ne respectent pas les techniques agréées. En sus, l'absence de visite de contrôle impacte négativement ce besoin de conformité aux normes. De plus, l'AIG recommande donc à la CCN2, afin de maintenir un niveau de qualité et de sécurité constant et optimal, d'effectuer des visites de contrôle lors des séances d'entraînements des UAS.

---

<sup>62</sup> *Idem*.

<sup>63</sup> *Idem*. Similaires à la GPI 48 Baseline qui consiste à un ensemble de fiches dont le contenu se rapporte au domaine de la maîtrise de la violence et qui visent à déterminer le niveau minimum de connaissance/compétence du niveau de base dans le cadre de la circulaire GPI48. Elles contiennent essentiellement des principes d'intervention et des bonnes pratiques qui sont recommandées et/ou choisies par les Autorités de la Police.

<sup>64</sup> Voir rapport d'activités 2022 GPI81 du coordinateur national, point 3.5., p. 3.

<sup>65</sup> Voir circulaire GPI 81, *op. cit.*, p. 60376.

En conclusion de ce point, l'AIG rappelle que le développement d'une stratégie de gestion des risques tient indubitablement compte d'une identification ainsi que d'une évaluation préalable des risques comme le représente la figure ci-après :

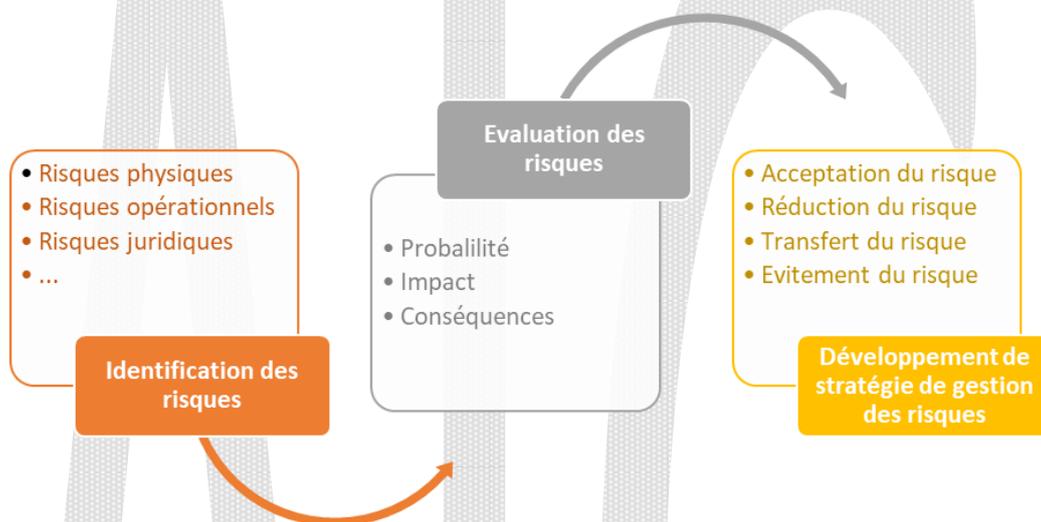


Figure 8 - L'approche du risque

Nous invitons le coordinateur national de la formation à revoir son objectif stratégique en fonction d'une identification claire des risques auxquels sont exposées actuellement les UAS.

### 5.1.3 LE SUIVI

L'an dernier, l'AIG a mentionné dans son rapport annuel qu'il n'existe **pas de vue d'ensemble fiable des formations suivies** par les membres de l'AS. L'AIG doit constater, à nouveau, l'absence d'un suivi structuré et fiable concernant le nombre de fonctionnaires de police formés GPI81 et s'ils sont toujours actifs au sein d'une UAS.

Ce constat est confirmé par le coordinateur national de la formation qui stipule dans son rapport annuel 2022 qu'il ne lui est toujours pas possible de fournir une réponse concluante et sans ambiguïté pour tous les chiffres relatifs aux formations<sup>66</sup>.

#### 5.1.3.1 NÉCESSITÉ DU SUIVI

Avoir l'assurance qu'un membre de l'AS **dispose de toutes les compétences nécessaires** est primordial avant de pouvoir l'engager sur des interventions présentant un degré de risque particulier. Elle permet sans nul doute de **minimiser les risques** liés à leur sécurité et celle des personnes impliquées dans l'intervention mais aussi de prévenir les erreurs qui pourraient être commises.

Une formation de qualité permet aux policiers de développer les compétences nécessaires pour réagir de manière professionnelle, réfléchie et efficace, tout en maintenant la confiance du citoyen dans les services de police.

<sup>66</sup> Voir rapport d'activités 2022 GPI81 du coordinateur national, point 5, p.4.

Cette vue d'ensemble est nécessaire afin d'assurer l'uniformité et la qualité des formations données mais aussi afin de pouvoir recenser en temps réel le personnel qualifié et entraîné, prêt à être déployé afin d'intervenir sur des situations urgentes présentant un degré de risque particulier.

### 5.1.3.2 LE PROCESSUS DE SUIVI

Le suivi des formations organisées auxquelles les membres de l'AS ont participé nécessite la mise en application permanente d'un processus défini au préalable. Outre la gestion et le partage d'un flux d'informations communs entre tous les acteurs de l'AS, plusieurs possibilités sont envisageables pour la création d'un processus adéquat. Nous décrivons ici un exemple de processus basé sur le principe de la maîtrise des risques.

- **Évaluation des besoins en formation** : Mener une analyse approfondie des besoins en formation pour identifier les compétences essentielles requises par les policiers. Cela permet de définir des programmes de formation pertinents et adaptés à ces besoins spécifiques.
- **Développement de programmes de formation standardisés** : Les programmes de formation devraient être développés de manière à garantir l'uniformité des connaissances et des compétences acquises par les policiers. Cela peut être réalisé en élaborant des directives claires, des manuels de formation et des modules d'apprentissage cohérents.
- **Suivi et évaluation continue** : Un suivi régulier et une évaluation de la qualité des formations dispensées sont essentiels pour identifier les lacunes et les améliorations nécessaires.



Figure 9 - Processus « formation » basé sur la notion de maîtrise des risques

### 5.1.3.3 LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Un lien étroit peut être établi entre le **suivi continu** des formations données (qui permet une vue d'ensemble sur celles-ci) et les **évaluations** qui en sont faites. Ceci-dit, pour être complète et révélatrice, une évaluation se doit d'être d'une part formative et d'autre part sommative. Ces éléments sont interdépendants et contribuent à assurer l'efficacité et la qualité des programmes de formation.

Le suivi continu des formations consiste à **observer et à évaluer régulièrement** les progrès des apprenants tout au long du processus d'apprentissage. Cela permet de repérer les lacunes, de fournir un soutien supplémentaire si nécessaire et d'adapter la formation en fonction des besoins spécifiques des apprenants. Ce suivi continu est essentiel pour s'assurer que les apprenants assimilent les

connaissances et les compétences de manière adéquate et pour les aider à progresser vers la maîtrise des objectifs fixés.

L'**évaluation formative** est réalisée tout au long de la formation pour fournir un retour d'information et un soutien continu aux apprenants. Elle permet de **mesurer** leur compréhension, leur progression et de **détecter** les éventuelles difficultés rencontrées. L'évaluation formative s'intègre naturellement dans le processus de suivi continu des formations, car elle fournit des informations essentielles pour **adapter et améliorer** l'enseignement en fonction des besoins identifiés.

L'**évaluation sommative** quant à elle, intervient à la fin de la formation pour évaluer le niveau de compétence atteint par les apprenants et **mesurer les résultats finaux**. Bien que l'évaluation sommative soit principalement utilisée pour prendre des décisions sur la réussite de la formation, elle peut également fournir des informations précieuses pour **évaluer l'efficacité globale** du programme de formation et identifier d'éventuelles lacunes ou améliorations nécessaires.

En somme, le **suivi continu** des formations permet de **recueillir des données** tout au long du processus de formation, tandis que les **évaluations** formative et sommative **fournissent des moments spécifiques pour analyser et évaluer ces données**. Ensemble, ces éléments permettent d'obtenir une **vision globale** de l'apprentissage, d'**ajuster** la formation en temps réel, de **mesurer** la compétence des apprenants et d'identifier les opportunités d'**amélioration**.

En mettant en place un processus complet de gestion de la qualité des formations intégrant le suivi continu, l'évaluation formative et l'évaluation sommative, la CCN2, sous réserve de moyens suffisants, disposerait d'un moyen fiable de s'assurer que les apprenants acquièrent les connaissances et les compétences requises tout en garantissant une amélioration continue des programmes de formation.

#### 5.1.3.4 LA CARENCE DANS LE SUIVI ET SES RISQUES

Concrètement, l'AIG constate un manque de suivi concernant le domaine de la formation de l'AS. Cette carence peut s'expliquer en partie par une diminution des moyens alloués à la CCN2 et le fait que le coordinateur national de la formation cumule trois fonctions<sup>67</sup> complémentaires, mais néanmoins différentes. Ce n'est pas une situation optimale surtout si la personne ne peut s'appuyer sur des moyens en personnel correspondant au volume de missions et d'activités à exécuter. La complémentarité identifiée des trois fonctions est aussi susceptible de créer des confusions. Ce constat était déjà posé dans le rapport d'évaluation précédent de l'AIG et est également souligné par la Cour des Comptes<sup>68</sup>.

Toutefois, même avec des ressources limitées, il est primordial que la CCN2 mette en place et exécute de manière systématique des processus de contrôle de qualité en y incluant des vérifications régulières et en définissant des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART) tout en s'assurant que ces objectifs soient alignés sur les objectifs attendus par les parties prenantes de la GPI et notamment ceux exprimés par l'autorité au travers de la circulaire GPI81. Aussi, notons que l'absence de récolte de métriques quantitatives<sup>69</sup> et d'évaluations qualitatives ne permet pas un suivi approprié.

<sup>67</sup> Chef du département de la maîtrise de la violence et sport de l'ANPA, coordinateur national de la formation GPI 81 et coordinateur national de la formation pour la maîtrise de la violence GPI48.

<sup>68</sup> Cour des Comptes, *op. cit.*, pp. 6-7 et pp. 45 à 62.

<sup>69</sup> Par exemple le nombre de formations suivies par les membres de l'AS, le nombre de missions exécutées, les incidents survenus lors d'entraînements ou missions...

Avant toute chose, il est important de souligner que **la formation des policiers est essentielle** pour leur permettre d'exercer leurs fonctions avec professionnalisme, compétence et respect des droits fondamentaux. Il s'agit d'une **première action de maîtrise des risques**.

En l'absence de processus de contrôle de la qualité, il devient difficile de garantir que tous les policiers reçoivent une formation adéquate et cohérente. Cela engendre une hétérogénéité potentiellement dangereuse dans les méthodes d'intervention et les pratiques policières.

En effet, lors d'interventions policières présentant un degré de risque particulier, la prise de décision rapide et éclairée est cruciale. Les policiers doivent être en mesure d'évaluer rapidement la situation, de gérer les risques et de choisir les actions appropriées. Cependant, en l'absence de garantie de dispenser des formations uniformes et de haute qualité, les policiers peuvent être mal préparés pour faire face à des situations complexes et stressantes. Cela peut entraîner des erreurs de jugement, des réponses inappropriées ou disproportionnées, et mettre en danger tant les intervenants que les personnes impliquées.

De plus, l'absence de contrôle de la qualité visant les formations policières est susceptible d'impacter négativement les interactions entre policiers lors des entraînements. Lorsque ces derniers sont formés de manière incohérente, il peut y avoir des différences de compréhension des protocoles, des techniques et des stratégies. Cela crée un environnement propice aux malentendus, à la confusion et à la désorganisation lors des opérations menées conjointement. Des pratiques divergentes entre les intervenants peuvent également nuire à la coopération et à la confiance mutuelle, éléments essentiels pour accomplir des interventions policières efficaces.

L'AIG a mainte fois signalé qu'il était urgent et primordial de mettre en place, au sein de la CCN2, **un processus de contrôle de la qualité des formations** policières.

En effet, il permettrait d'établir des normes de formation claires, d'assurer l'adoption de meilleures pratiques et de garantir une cohérence dans les compétences et les connaissances acquises par les policiers. Ce processus devrait inclure, comme expliqué *supra*, des évaluations régulières, des audits indépendants et des mécanismes de rétroaction pour identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration.

En l'état, **l'absence de processus de contrôle de la qualité** et d'uniformité représente un **danger majeur** pour le bon déroulement des interventions policières et des entraînements. Une telle lacune expose au risque tant les agents que la population et nuit à l'efficacité des opérations policières. Il est donc impératif de mettre en place des mécanismes rigoureux de suivi et contrôle de la qualité pour garantir que tous les policiers bénéficient d'une formation complète de haute qualité, cohérente et adaptée aux défis complexes et évolutifs auxquels ils sont confrontés.

## 5.2 LES DONNÉES QUANTITATIVES

Dans cette partie, nous traitons des données quantitatives transmises par les ZP à partir du questionnaire Forms<sup>70</sup>. Nous présenterons d'abord les données relatives à la formation, ensuite les données relatives à l'entraînement.

Dans la partie précédente, nous avons largement évoqué les faiblesses du dispositif de pilotage de la formation et de l'entraînement. Les données récoltées et traitées par l'AIG qui seront ci-après présentées sous formes de plusieurs graphiques sont des données de base d'un dispositif de pilotage qu'il aurait été logique de retrouver dans le rapport du coordinateur national de la formation indiquant par là-même un processus de pilotage structuré et maîtrisé de la formation et l'entraînement dans le domaine de la GPI81. Ce n'est pas le cas.

### 5.2.1 LA FORMATION

Sont concernées ici les données relatives à formation des membres de l'AS pour l'année 2022. Dans un premier temps, sous forme de graphique, nous présentons les données transmises par les 23 ZP par le biais du questionnaire Forms. Ces données donnent un aperçu général indiquant la tendance concernant la formation GPI81 « End User » et « trainer ». Ensuite, nous présentons les données envoyées par le coordinateur national de la formation concernant les tests de potentialité et les formations GPI81 organisés en 2022. Les autres formations fonctionnelles et continuées proposées en complément de la formation de base GPI81 sont également reprises dans les graphiques.

Le premier graphique (figure 10) présente par ZP la situation de la formation du personnel affecté aux missions GPI81 :

1. En bleu : Les membres opérationnels prévus pour assurer les missions de type « AS ».
2. En orange : Parmi les membres opérationnels prévu pour assurer les missions de type « AS », ceux qui ont suivi et réussi la formation fonctionnelle « GPI81 End User ».
3. En gris : Parmi les membres opérationnels brevetés GPI81 « End User », ceux qui disposent du brevet GPI81 « Trainer ».

<sup>70</sup> Voir *supra* chapitre 3 : Méthodologie.

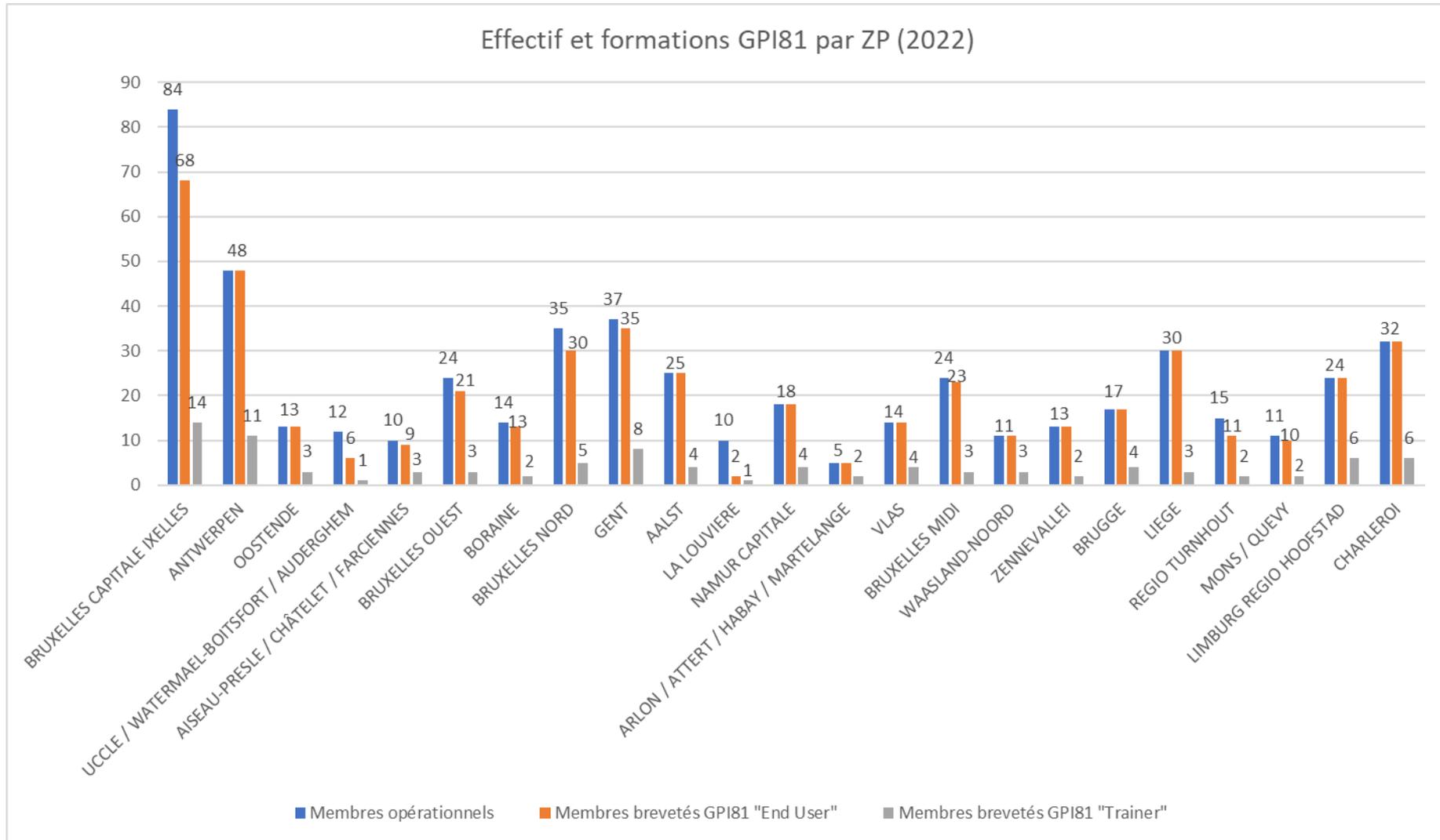


Figure 10 - Effectifs et formations GPI81 "En user" et "Trainer" par ZP en 2022  
 (Sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS)

Le graphique suivant (figure 11) nous indique que pour l'année 2022, l'AS comptait 526 membres opérationnels. Parmi ces 526 membres, 48 ne disposaient pas du brevet GPI81 « End User ». La cause principale invoquée par les ZP interrogées et concernées par cette situation est l'arrivée récente du membre du personnel dans le service.

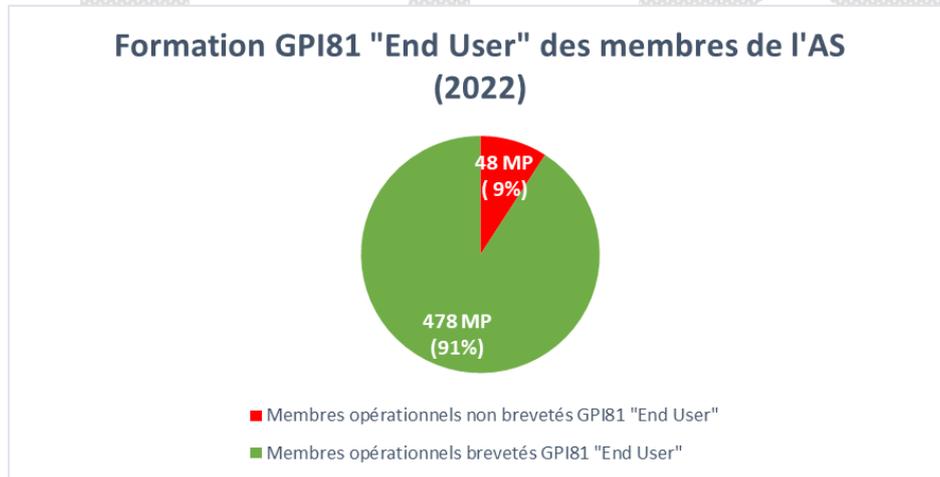


Figure 11 - Répartition des membres opérationnels de l'AS brevetés et non brevetés en Belgique en 2022  
 (Sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS)

Le graphique ci-après (figure 12) nous indique le nombre de participants à la formation GPI81 et aux tests de potentialité organisés en 2022.

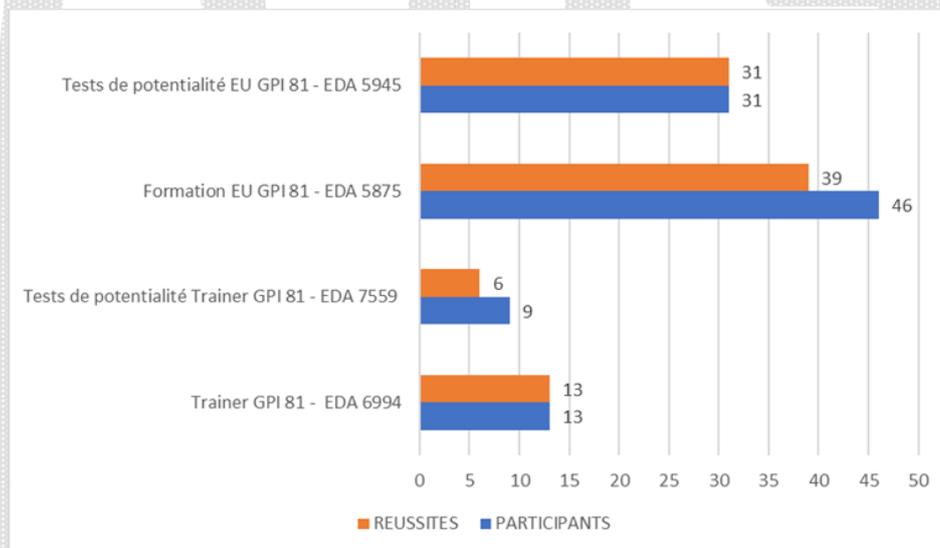


Figure 12 - Formations GPI81 et tests de potentialité organisés en 2022  
 (sources : rapport annuel du coordinateur national)

Enfin, le dernier graphique (figure 13) ci-après nous indique le nombre de participants par formation (autre que GPI81 et tests de potentialité) organisé en 2022.

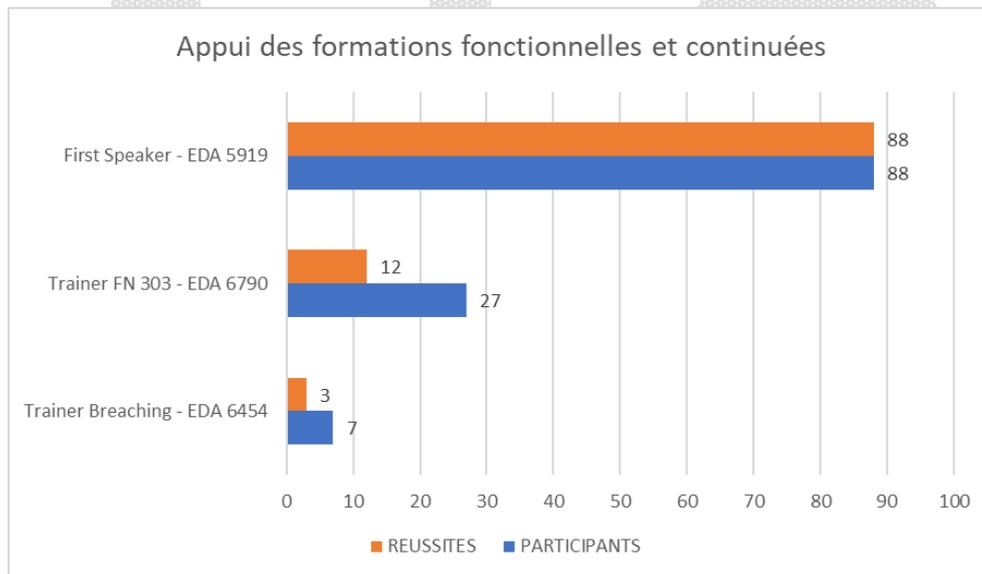


Figure 13 - Participants aux autres formations organisées en 2022  
 (sources : rapport annuel du coordinateur national)

### 5.2.2 L'ENTRAÎNEMENT

Le premier graphique (figure 14) ci-après nous indique, au niveau national, la répartition entre les membres de l'AS ayant suivi le minimum requis de 96 heures d'entraînement et ceux qui n'ont pu les atteindre pour l'année 2022.

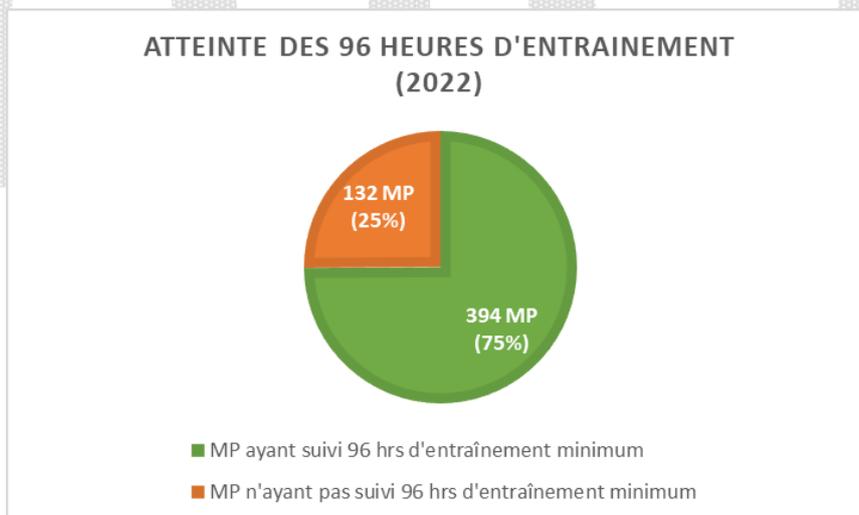


Figure 14 - Répartition entre les membres opérationnels ayant/n'ayant pas atteint les 96 heures d'entraînement (2022).  
 (Sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS).

Le deuxième graphique (figure 15) nous indique par ZP la répartition entre les membres de l'AS ayant suivi le minimum requis de 96 heures d'entraînement et ceux qui n'ont pu les atteindre pour l'année 2022.

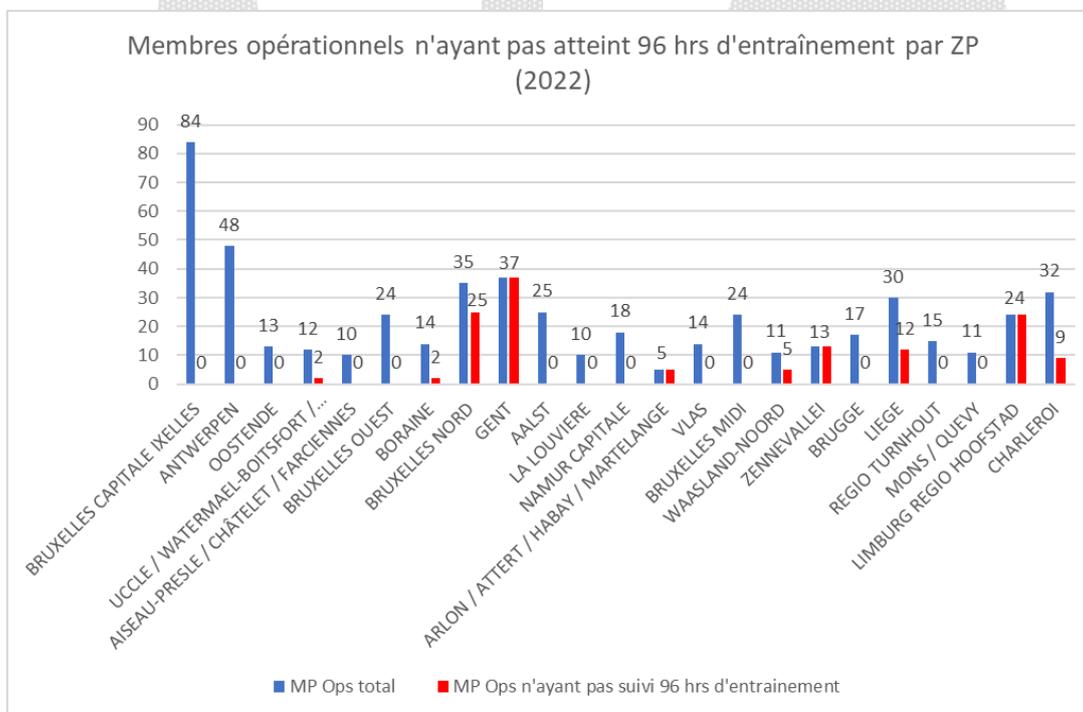


Figure 15 - Membres opérationnels n'ayant pas atteint les 96 heures d'entraînement par ZP (2022).  
 (Sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP disposant d'une AS).

Le troisième graphique (figure 16) met en évidence que sur les 23 ZP interrogées, 10 ZP ont répondu ne pas avoir pu entraîner l'entièreté de leur personnel au moins 96 heures durant l'année 2022.

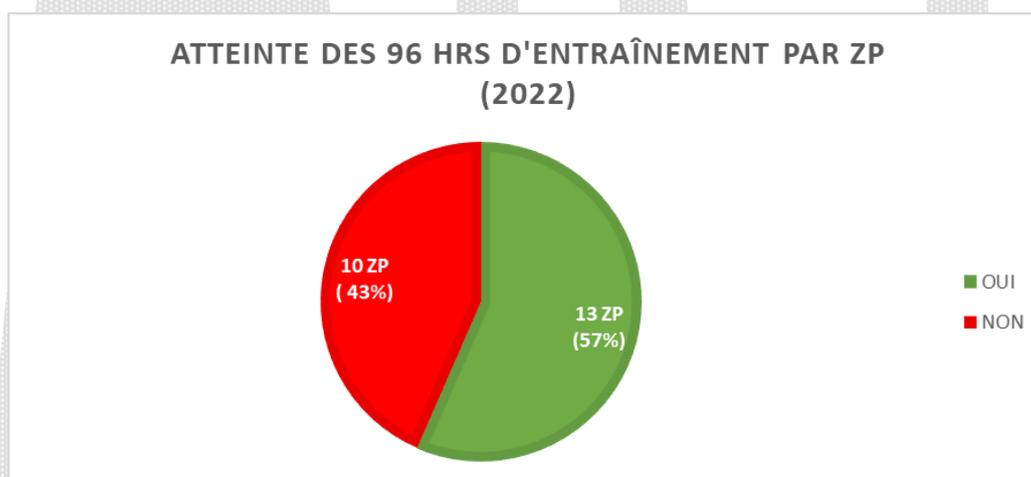


Figure 16 - Atteinte des 96 heures d'entraînement pour l'entièreté des membres par ZP (2022).  
 (sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

Sur les 10 ZP ayant répondu ne pas avoir pu entraîner l'entièreté de leur personnel durant 96 heures au minimum, le quatrième graphique (figure 17) nous montre, par ZP concernée, la proportion de membres de l'AS de ces ZP ayant suivi au minimum 96 heures et ceux n'ayant pu les atteindre.

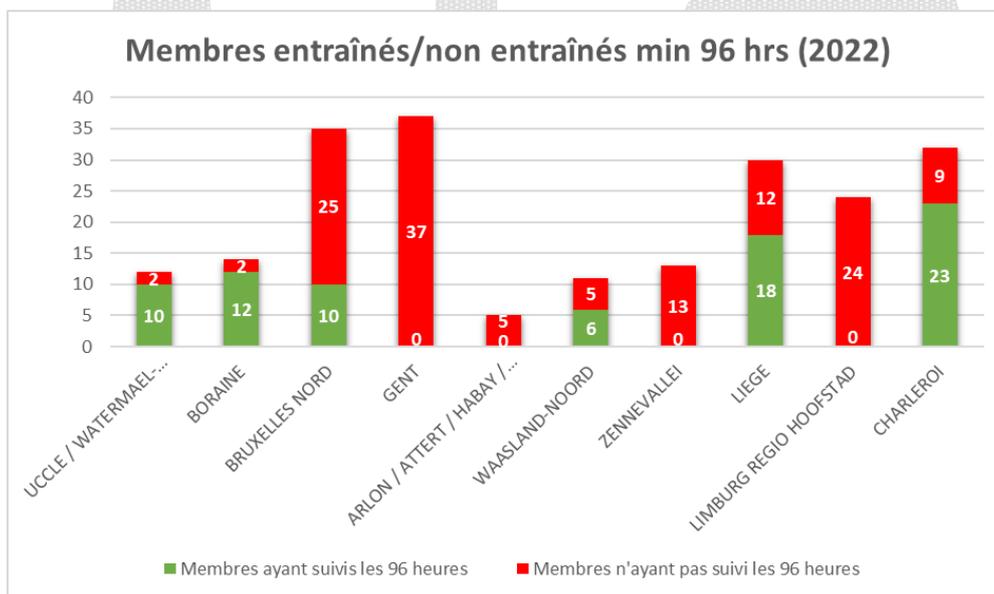


Figure 17 - Proportion de membres entraînés/pas entraînés 96 heures minimum par ZP.  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

Les 10 ZP concernées par un manque d'entraînement pour certains membres opérationnels ont justifié cette situation par plusieurs facteurs. Le cinquième graphique (figures 18 et 19) montre les causes avancées par ces ZP ainsi que le nombre de membres concernés par ces mêmes causes.

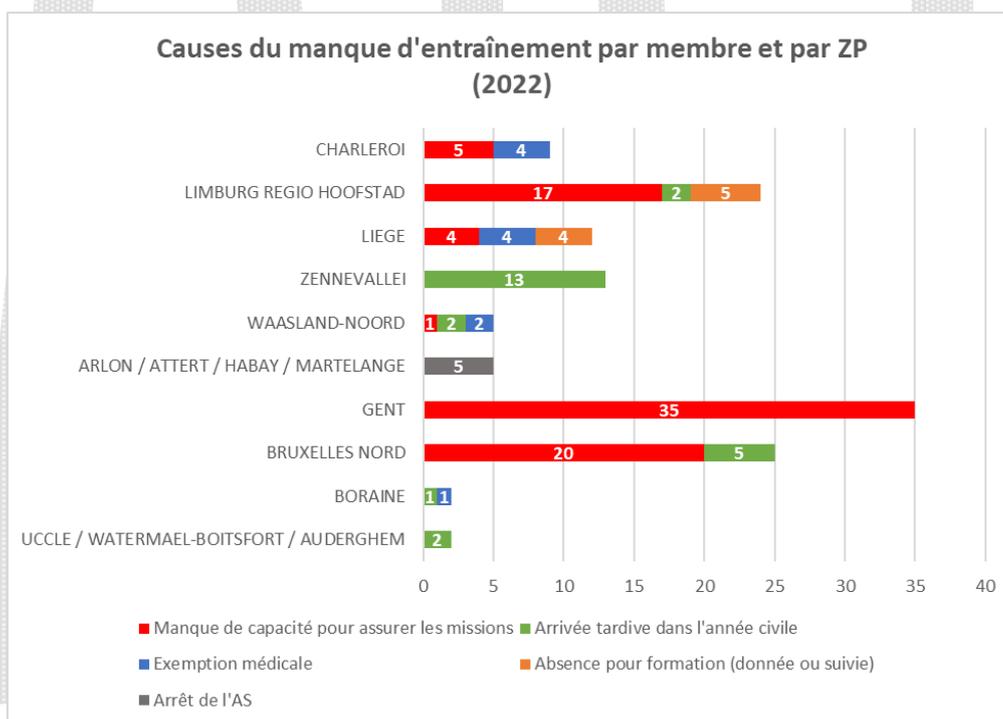


Figure 18 - Causes du manque d'entraînement par ZP et par membre (2022).  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

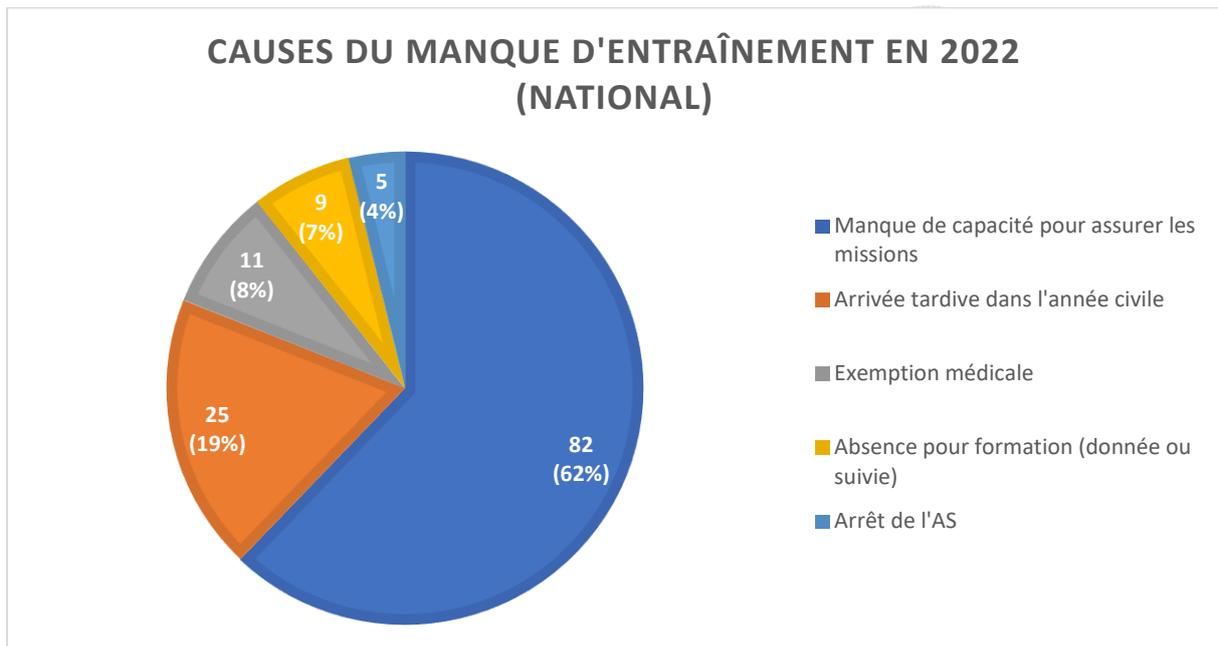


Figure 19 - Causes du manque d'entraînement au niveau national (2022).  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

En conclusion, la figure 20 reprend l'effectif total de membres UAS par ZP, le nombre de membres disposant du brevet GPI81 « end-user » et le nombre de membres entraînés régulièrement selon la norme des 96 annuelles. Pour l'année 2023, l'AIG se montrera particulièrement attentive aux nombres de membres entraînés selon la norme des 96 heures pour les ZP suivantes : Gand, Bruxelles-Nord et Limburg Regio Hoofdstad. D'une manière générale, un contrôle des séances d'entraînement planifiées et effectivement exécutées devra être envisagé par le coordinateur national de la formation en collaboration avec l'AIG.

### Situation des membres de l'AS : Effectifs, formation GPI81 "End User" et entraînement

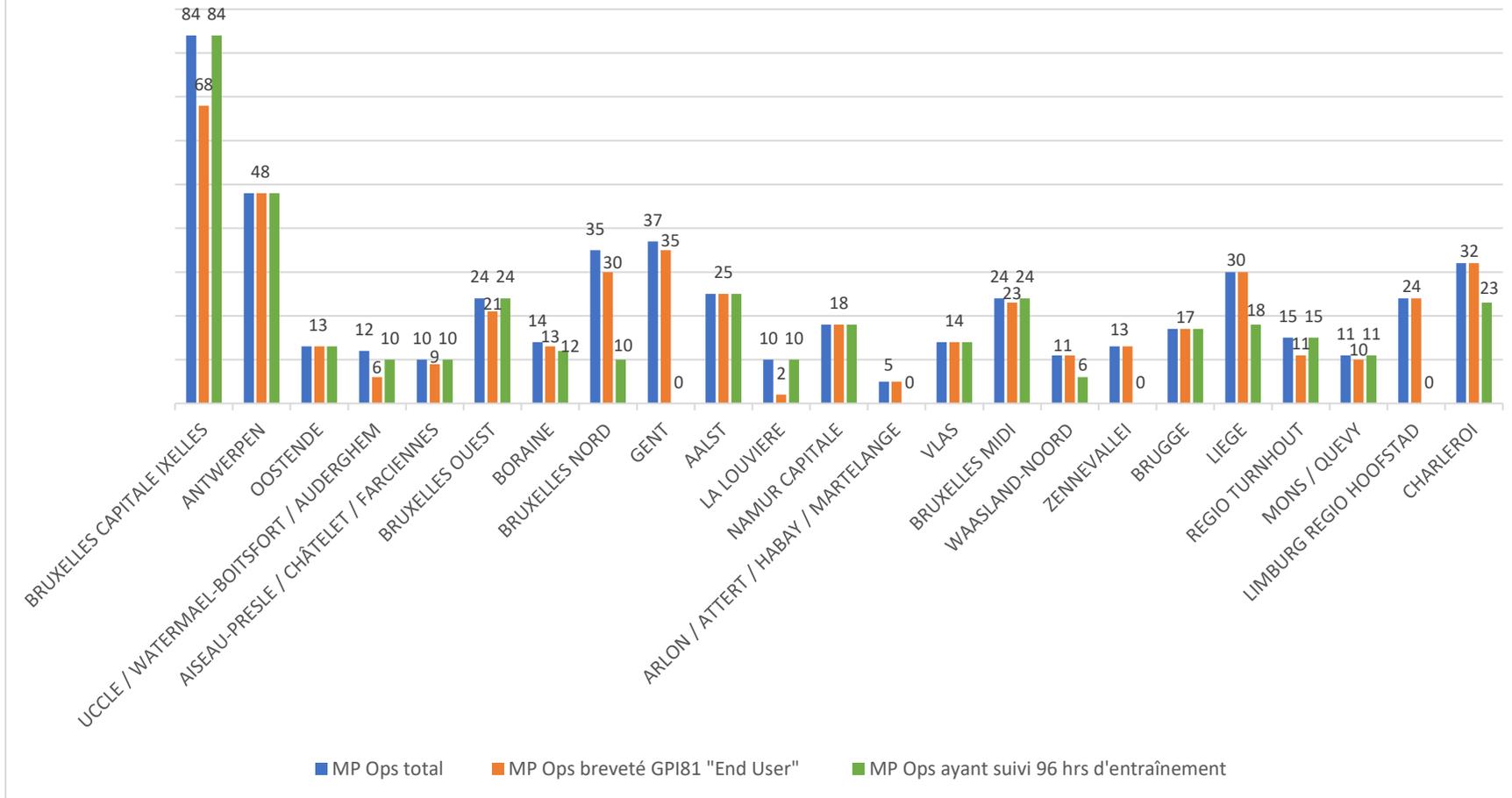


Figure 20 - Situation de l'effectif de l'AS par ZP en 2022 (Brevet GPI81 « End User » + entraînement) (2022).  
 (sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

### 5.3 RECOMMANDATIONS

**L'AIG recommande de mettre en place un dispositif de pilotage de la formation et de l'entraînement** dans le cadre de la GPI81 en s'appuyant sur une approche systémique et méthodique des risques inspirée du modèle COSO (CP3). Ce dispositif devrait notamment permettre

- d'identifier les attentes et les besoins en formation et en entraînement ;
- de mettre en place un programme de formation et d'entraînement conforme à ces besoins et attentes ;
- de disposer d'une situation claire, précise et à jour du suivi des formations pour le personnel affecté aux missions AS ;
- de préparer et d'exécuter des contrôles sur le suivi des normes de formation et d'entraînement au sein des ZP concernées ;
- et d'alimenter les activités de reporting dont le rapport annuel d'évaluation du coordinateur national.

## 6 LES OPÉRATIONS

Comme pour la formation et l'entraînement et toujours dans la perspective du développement au sein de la GPI d'une approche systémique et méthodique des risques inspirées du modèle COSO (CP3), l'attention de l'AIG s'est portée sur le dispositif de pilotage des opérations. L'AIG a ici pour objectif de poser les jalons pour ses futures évaluations en attirant l'attention des responsables policiers sur certains éléments clés de la mise en œuvre d'un tel dispositif.

Dans ce cadre, l'identification, le signalement, l'enregistrement, le traitement et l'exploitation des **incidents** revêtent une importance particulière. Ces actions constituent les étapes d'un processus devant conduire à la fois les responsables de la formation et les responsables opérationnels à déduire des actions coordonnées pour améliorer la qualité et réduire les risques relatifs aux missions d'AS. Nous rappellerons ici les principaux constats et les principales recommandations déjà formulées par l'AIG, à la fois dans ses évaluations de la GPI81, mais aussi de la GPI62 et de la MFO2. Un reporting efficient et efficace est la clé de voûte d'un dispositif de pilotage performant, mais aussi, soulignons-le, d'une transparence dans le rendre compte des activités policières à la population et aux autorités.

### 6.1 LE SIGNALEMENT DES INCIDENTS

La circulaire GPI62 qui décrit la procédure du signalement des incidents en est la référence légale.<sup>71</sup> Lorsqu'on s'appuie sur une approche orientée vers le risque, il est essentiel de vérifier si un dispositif de détection et d'identification des anomalies et des faiblesses du dispositif de maîtrise de ces activités permettant de corriger les erreurs et/ou de faire diminuer les risques est correctement conçu et appliqué. C'est pourquoi dans l'analyse des violences policières<sup>72</sup> et des violences à l'encontre de la police, la procédure de signalement d'incident prévue dans la GPI62 est un élément essentiel. Par ailleurs, l'importance de la détection et l'identification des incidents dans le développement d'une approche se comprend aussi comme un élément indispensable dans une société démocratique pour rendre-compte de l'action policière à la population et aux autorités.

Nous avons fait le choix, en ce qui concerne les incidents, de dépasser la simple évaluation de la GPI81 et de rentrer plus en détail dans les modalités de la GPI62 afin de démontrer les faiblesses actuelles de la procédure de signalement des incidents.

La procédure de signalement établit **deux flux de signalement** aux finalités distinctes. Le premier flux est relatif à la gestion d'une **situation dynamique** (signalement opérationnel urgent) susceptible d'entraîner l'envoi de renfort et/ou d'avoir un impact dans l'espace public ou sur l'opinion publique. Le deuxième flux est relatif à un **processus visant l'amélioration du fonctionnement de l'organisation** (signalement administratif) en identifiant et caractérisant les incidents pour en déduire des actions de maîtrise de risque et d'amélioration de la performance et de la qualité. Deux finalités aux temporalités

<sup>71</sup> GPI 62 du 14 février 2008 relative à l'armement de la police intégrée, structurée à deux niveaux, M.B. du 29 février 2008.

<sup>72</sup> Terme englobant le recours légal, proportionné, raisonnable et subsidiaire à la contrainte ainsi que l'usage de la violence illégale, disproportionnée, déraisonnable et non subsidiaire.

différentes et qui s'entrecroisent parfois avec d'autres flux de signalement d'incident similaires mais à la finalité toujours distincte comme celui relatif aux accidents de travail.

Le responsable policier se trouve face à un dispositif de signalement d'incident **complexe** parce que pour un seul incident, plusieurs flux d'information devront être activés, alimentés et suivis.

Certains parallèles seront faits avec la procédure de signalement des incidents au sein de la police fédérale pour la bonne compréhension des enjeux liés à ce dispositif.

Nous porterons notre attention sur l'objet du signalement et la manière dont il doit être effectué. Nous donnerons notre perception quant à savoir si cette procédure, telle qu'elle est conçue et appliquée, donne l'assurance raisonnable que plusieurs objectifs essentiels sont atteints : (a) le **pilotage du dispositif de maîtrise des risques de l'organisation** (formations et directives opérationnelles adaptées) et (b) la capacité à **rendre compte de manière claire à la population et aux autorités** sur la violence policière et la violence à l'encontre de la police.

### 6.1.1 L'OBJET DU SIGNALEMENT

La Circulaire GPI62 aborde en son chapitre IV, le signalement des incidents. Au chapitre IV point 1, la GPI62 fait référence à l'article 17 de l'arrêté royal du 3 juin 2007 relatif à l'armement de la police intégrée, structurée à deux niveaux, ainsi qu'à l'armement des membres des Services d'Enquêtes des Comités permanents P et R et du personnel de l'AIG en mentionnant qu' « indépendamment des enquêtes judiciaires ou administratives, les membres du personnel sont tenus de signaler sans délai à l'autorité fonctionnelle dont ils relèvent **« tout incident de tir ainsi que tout vol, toute perte ou toute détérioration de l'armement qui leur a été remis »**<sup>73</sup>.

Si ce premier point ne fait référence qu'au signalement des incidents liés aux armes, le point 2 du chapitre IV de la GPI62 va cependant plus loin en spécifiant que **« tout événement qui s'accompagne d'actes de violence, avec ou sans usage de l'armement policier, de techniques ou de tactiques d'intervention, est soumis à une obligation de signalement »**.

Au-delà de la possible confusion liée au fait que les deux points précités parlent en partie de la même chose à savoir du signalement des incidents de tir, et qu'il serait donc préférable de fusionner les deux points, l'AIG constate que **la notion d'incident, de même que celle de violence n'est pas définie**. N'est-il question que des violences physiques, ou doit-on également intégrer les violences verbales (menaces, insultes) et psychologiques (humiliations par exemple) ? Si l'usage d'une arme (à feu) semble faire plus ou moins consensus en matière de signalement, il en est tout autrement pour les autres types d'événements. Nous pouvons citer par exemple la mise de menottes ou encore le fait de repousser quelqu'un ou de se faire repousser par un quidam et se poser la question de savoir si cela rentre dans la catégorie des actes de violence. Ne pas avoir de réponse à cette question constitue un risque majeur identifié à la base-même du flux d'information.

Il est compliqué, voire impossible de pouvoir analyser un phénomène ou des incidents si la définition-même de l'objet n'est pas clairement précisée. Si nous prenons l'exemple de la GPI62, comment attendre des membres de la GPI une alimentation quantitative exhaustive des signalements s'il y a un

<sup>73</sup> Arrêté royal du 3 juin 2007 relatif à l'armement de la police intégrée, structurée à deux niveaux, ainsi qu'à l'armement des membres des Services d'Enquêtes des Comités permanents P et R et du personnel de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, article 17.

doute quant à ce qui doit être signalé ? Ce manque de clarté au départ nous permet dès lors d'envisager la présence d'un **chiffre noir**<sup>74</sup> plus ou moins important et nous pousse à répéter qu'il est dès lors **impossible d'effectuer une analyse quantitative et qualitative des signalements d'incidents** à ce stade.

Le risque identifié ci-avant se vérifie d'ailleurs à la lecture des données qui nous ont été transmises par les 23 ZP disposant d'une AS lors de l'analyse des réponses obtenues à la question « Pour la période du 01/01/2022 au 31/12/2022 un/des membre(s) de l'AS de votre zone de police a/ont-ils été impliqué(s) dans un incident/usage d'armes tel que défini dans la circulaire GPI62 ? ».

### 6.1.2 LES INCIDENTS EN CHIFFRES

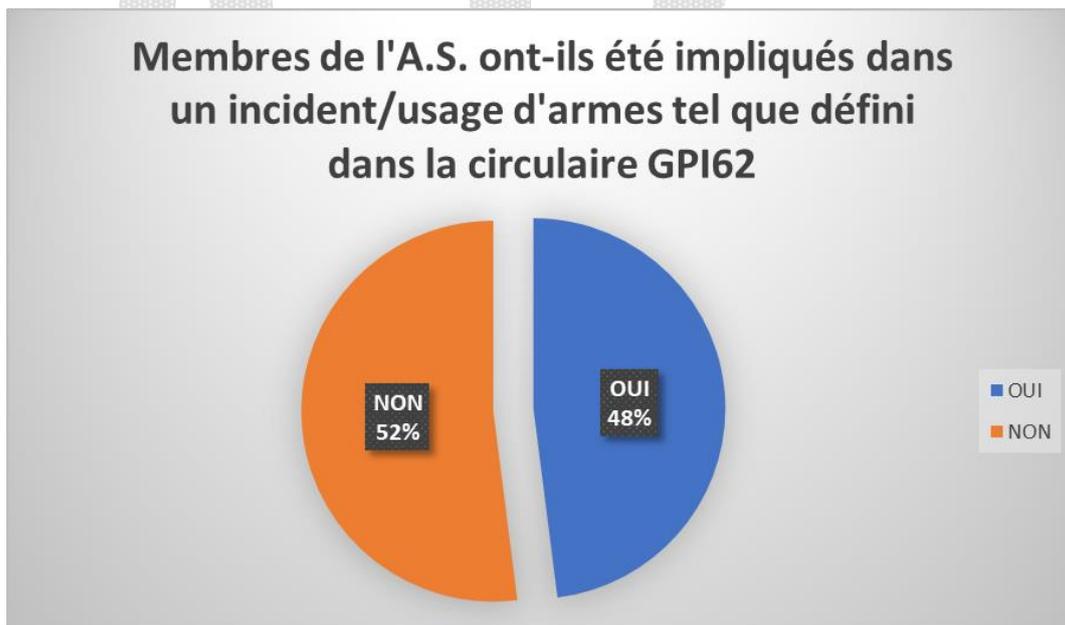


Figure 21 - Pourcentage de membres AS impliqués dans un incident/usage d'armes  
(Sources : Forms GPI81 2023 envoyé au 23 ZP)

Si, des réponses obtenues pour l'année 2021, il appert que 7 des 21 (33%) ZP disposant d'une AS ont répondu ne pas avoir eu d'incident et/ou avoir fait usage d'une arme, ces chiffres montent à 12 ZP sur 23 (52%) pour l'année 2022.

L'AIG ne peut que s'interroger à la lecture de ces chiffres. En effet, nous pouvons espérer que la décision, pour les ZP, de constituer une AS a été basée sur une analyse de risque et de nécessité. Si la conclusion de ces analyses a abouti au constat qu'une AS était nécessaire, il semble peu vraisemblable que plus de la moitié (52%) de ces mêmes zones n'aient dû gérer aucun événement s'accompagnant d'actes de violences avec ou sans usage d'arme/technique/tactique d'intervention sur l'année 2022.

Les réponses reçues de la part des ZP ont ensuite été comparées aux données que la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information (DGR) a transmises à l'AIG dans le cadre de la procédure de signalement (administratif) des incidents telle que prévue dans la GPI62. Les résultats de cette comparaison aboutissent à une dissonance assez importante entre les chiffres des ZP et les chiffres

<sup>74</sup> Nombre d'incidents qui ne sont pas signalés par la procédure GPI 62, mal signalés ou pas enregistrés au niveau GPI.

portés à la connaissance de l'AIG par DGR. Cette discordance avait déjà été constatée et signalée par l'AIG dans ses précédents rapports<sup>75</sup>.

Une fois ce constat effectué, l'AIG a repris contact avec les 5 ZP ayant répondu « non » à la question de savoir si un membre de l'AS avait été impliqué dans un incident/usage d'arme tel que défini dans la GPI62 et pour lesquels un ou plusieurs signalement était pourtant parvenu à l'AIG via la procédure GPI62. Il a été demandé à ces 5 ZP de vérifier les informations communiquées. Sur ces 5 ZP :

- 2 ZP ont rectifié l'information en communiquant le même nombre d'incidents que ceux dont a connaissance l'AIG ;
- 1 ZP a rectifié l'information communiquée en faisant état d'un seul signalement d'incident alors que l'AIG a connaissance de 3 signalements dont deux pour usage d'arme (FN 303 et Taser) ;
- 1 ZP a rectifié l'information communiquée en faisant état d'un seul signalement alors que l'AIG a connaissance de 2 signalements ;
- 1 ZP a maintenu qu'elle n'avait été confrontée à aucun incident impliquant un membre de l'AS alors que l'AIG a connaissance d'un incident durant lequel l'AS a fait usage du FN 303 ainsi que du Taser.

Les divergences ne s'arrêtent pas à ces 5 ZP, l'AIG ayant constaté que :

- 3 ZP ont annoncé avoir eu un membre de l'AS impliqué dans un incident/usage d'arme tel que défini dans la GPI62 alors que l'AIG n'a reçu aucun de ces signalements via DGR ;
- 1 ZP a répondu avoir signalé un incident alors que l'AIG en compte 8 reçus via DGR.

La problématique liée aux incidents que certaines ZP affirment avoir signalés mais dont l'AIG ne retrouve aucune trace peut être liée au type de signalement effectué. L'AIG l'a déjà abordé dans l'introduction de cette partie mais la GPI 62 prévoit deux types de signalement distincts à savoir un signalement opérationnel urgent à la Direction des Opérations de police administrative de la police fédérale (DAO) en vue de la mise en œuvre de procédures policières ou de l'appui spécialisé et un signalement plus élaboré et circonstancié adressé à la Direction Générale de l'Appui et de la Gestion de la police fédérale (actuellement Direction générale de la gestion des ressources et de l'information - DGR) en vue de la surveillance, de la gestion et de l'analyse qualitative et quantitative des événements par les services de police compétents **tels que** la Direction du service interne de prévention et de protection au travail (CGWB), la Direction de la Formation, la Cellule des situations de danger (rôle assuré actuellement par l'ANPA) ainsi que par l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG)<sup>76</sup>.

L'obligation d'effectuer un signalement administratif, et ce indépendamment du fait qu'un signalement opérationnel urgent ait été effectué ou non, permet de s'assurer de recevoir tous les signalements d'incidents peu importe la nature de ceux-ci. Ceci serait donc la première étape rendant possible le monitoring du phénomène. Seulement, outre le problème de définition dudit phénomène, l'AIG a constaté qu'il arrive que seul le signalement opérationnel urgent soit effectué à DAO<sup>77</sup>. L'absence de

<sup>75</sup> Voir :

- Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, Assistance spéciale au sein de la police locale. Regard rétrospectif 2020 et défis de l'Assistance Spéciale, janvier 2022 ;
- Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) *op. cit.*

<sup>76</sup> GPI 62 du 14 février 2008, *op. cit.*, chapitre IV, pt. 4, p. 12623.

<sup>77</sup> *Idem.*

signalement administratif crée à nouveau des manquements dans la liste des incidents qui sera par la suite envoyée aux différents services pour suivi et analyse.

Il est interpellant de constater qu'au-delà du fait que 52% des ZP affirment dans un premier temps ne pas avoir de membres de l'AS impliqués dans un incident de type GPI62, près de 40% des ZP disposent de chiffres différents de ceux obtenus par l'AIG via DGR<sup>78</sup> qui, pour rappel, collationne tous les signalements d'incidents administratifs obligatoires.

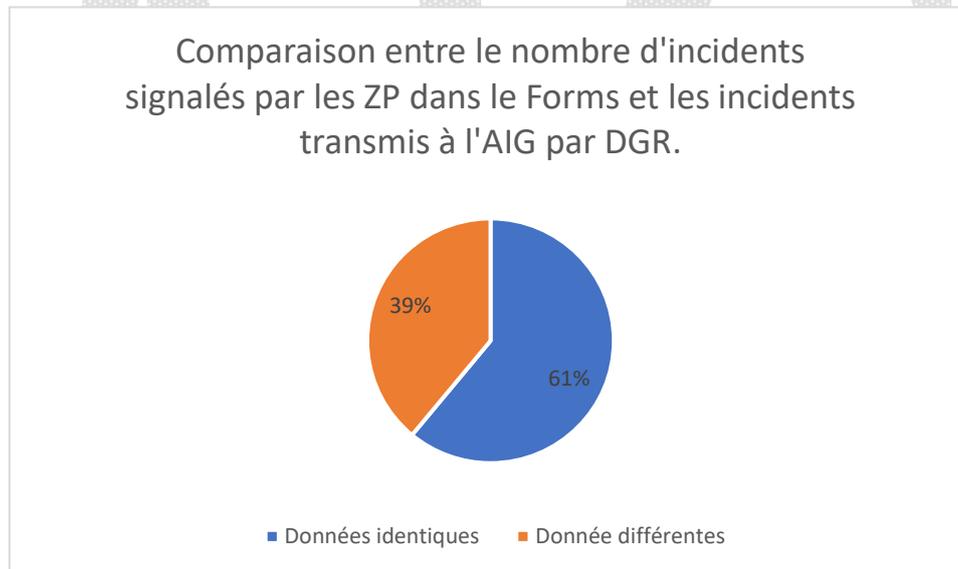


Figure 22 - Comparaison des signalements d'incidents ZP – DGR  
(Sources Forms GPI81 2023 envoyé aux 23 ZP et informations communiquées par DGR)

En conclusion de cette partie axée sur les chiffres, l'AIG réitère son constat sur l'impossibilité au stade actuel d'effectuer des analyses quantitatives et qualitatives sur la base de ce qui lui est fourni. Les données communiquées par les ZP ne peuvent pas être considérées comme fiables et ce à la fois pour des problèmes d'inadéquation entre les informations communiquées au travers du Forms et les signalements d'incidents reçus via la procédure GPI62 mais également du fait du manque de précision de la GPI62 dans le cadre de ce qu'elle entend par « incident ».

L'absence d'obligation, pour les ZP, de mentionner lors d'un signalement d'incident, qu'un membre de l'AS est impliqué rend également très difficile l'identification du nombre effectif d'incidents AS pour l'année 2022. Pour cette raison, l'AIG n'a pas détaillé plus avant les incidents qui lui ont été communiqués.

Afin de démontrer que le système de signalement des incidents est défaillant et ce bien au-delà de l'AS, l'AIG mentionnera encore simplement que pour l'année 2022, 70 ZP sur 184 (soit 38%) n'ont signalé aucun « incident GPI62 », ce qui semble totalement improbable malgré le flou entourant de la notion d'incident.

Enfin, et toujours dans l'esprit d'une approche orientée vers la maîtrise de l'organisation et donc vers le risque, l'AIG constate que 39% des ZP disposant d'une AS déclarent qu'il n'existe pas d'analyse de

<sup>78</sup> 2 ZP ayant rectifié ces chiffres après interpellation de l'AIG, chiffres qui concordaient finalement avec ceux de l'AIG.

risque globale concernant le fonctionnement de leur AS et l'exécution des missions qui lui sont attribuées. Ces chiffres sont meilleurs que ceux de l'année 2021 où 52% des ZP avaient répondu ne pas avoir procédé à une analyse de risque globale de leur AS mais nous sommes encore loin d'avoir des analyses globales (réévaluées) pour toutes les AS.

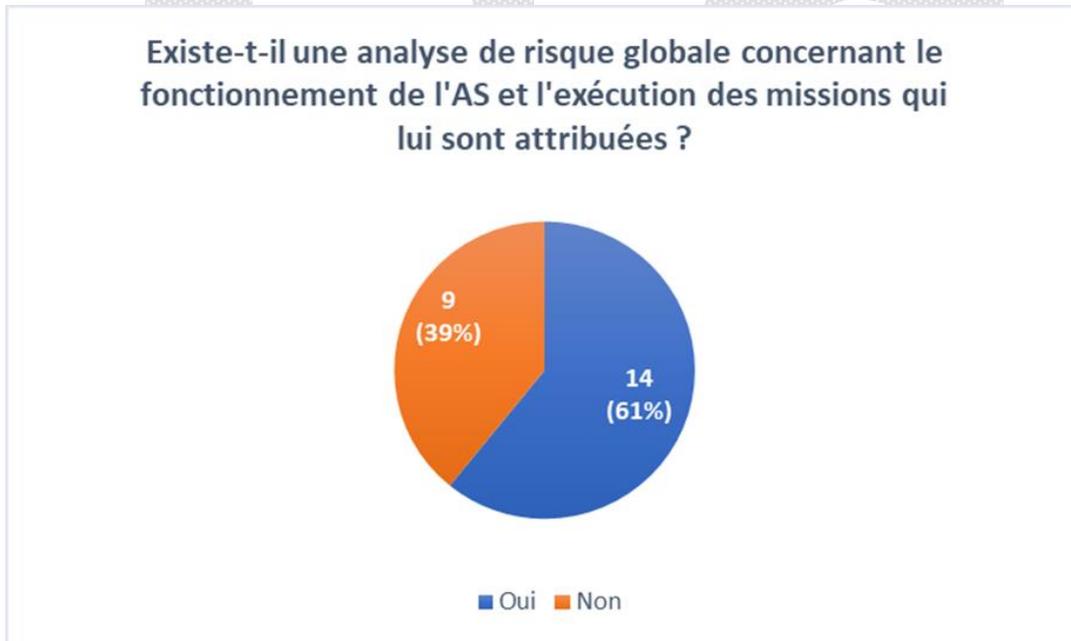


Figure 23 - Nombre de ZP ayant procédé à une analyse de risque globale de son AS  
(Sources Forms GPI81 2023 envoyé aux 23 ZP)

## 6.2 LES DONNÉES STATISTIQUES RELATIVES AUX OPÉRATIONS

Pour rappel, il s'agit des données statistiques communiquées par les 23 ZP sur la base du questionnaire Forms de l'AIG<sup>79</sup>. Celles-ci ont rapportés un total de 20.539 interventions effectuées en 2022. Le graphique (figure 24) ci-après nous indique la répartition des interventions par ZP.

<sup>79</sup> Voir Chapitre 3 : Méthodologie.

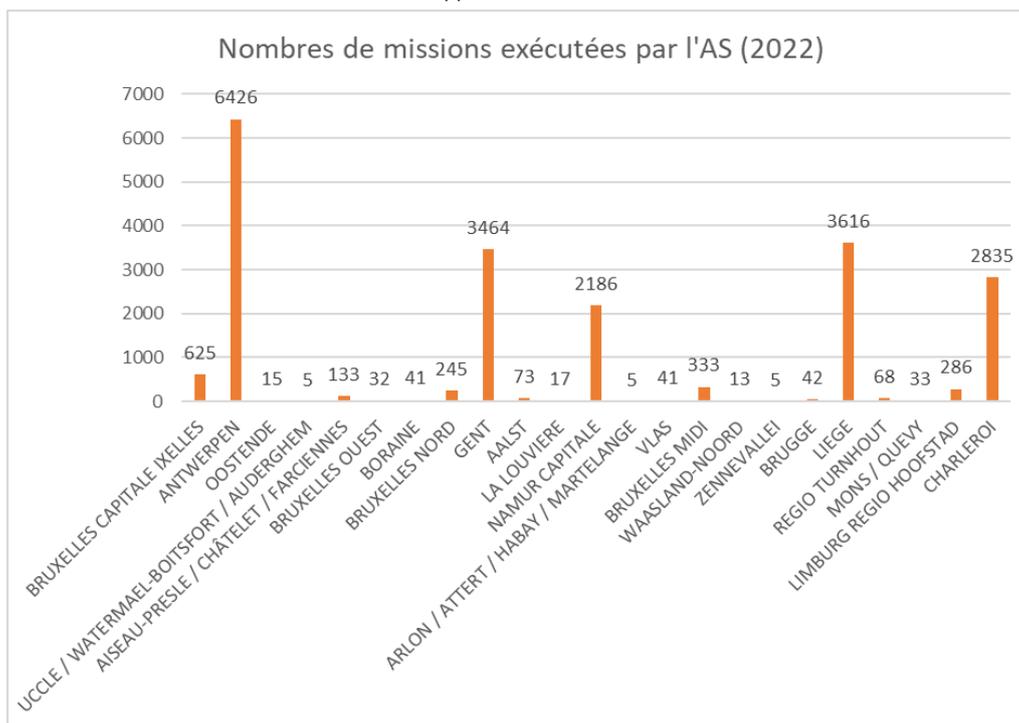


Figure 24 - Nombre de missions exécutées par ZP (2022)  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

Le graphique suivant (Figure 25) indique la répartition par région des interventions. Dans le futur ; la dimension géographique de l'évaluation de l'AS devra nécessairement être développée. Dans la partie 4, il a été mis en évidence qu'en l'état actuel des informations transmises à l'AIG le niveau de couverture territoriale du risque relatif à des situations où l'AS est nécessaire n'est pas la même sur l'ensemble du territoire<sup>80</sup>. Plus encore, dans cette même partie, il a été constaté que les ZP ayant développé des UAS par rapport à un besoin qui leur était propre sont appelées à se déployer dans des dispositifs intégrés hors de leur territoire. Ce mécanisme d'appui présente des caractéristiques similaires au mécanisme d'appui HYCAP. Mais le mécanisme HYCAP fait l'objet d'une directive contraignante qui non seulement règle les modalités de l'appui, mais détermine aussi un ensemble de normes permettant un travail intégré (procédures et directives opérationnelles, formation, entraînement et équipement)<sup>81</sup>. Ce n'est pas le cas pour l'AS puisque pour ce qui concerne le dispositif de pilotage du déploiement opérationnel des UAS, la circulaire renvoie au fonctionnement habituel de la GPI en ce domaine<sup>82</sup>. Tenant compte des risques liées à l'AS, l'AIG estime nécessaire que les responsables de la GPI évaluent les processus et procédures en place lorsqu'il s'agit de traiter le déploiement opérationnel des UAS dans un dispositif intégré que ce soit pour gérer un événement inopiné ou un événement planifié.

<sup>80</sup> Voir chapitre 4 : Eléments de base d'une maîtrise des risques : le risque, le besoin et le pilotage.

<sup>81</sup> Directive ministérielle MFO2 du 23 novembre 2017 relative au mécanisme de solidarité entre les zones de police en matière de renfort pour des missions de police administrative, M.B. du 06 décembre 2017

<sup>82</sup> Voir circulaire GPI 81, *op. cit.*, pp. 60377 - 60378.

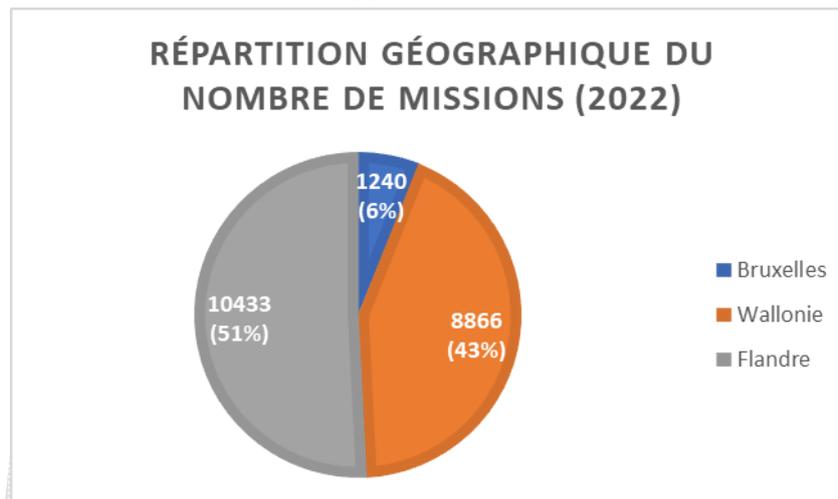


Figure 25 - Répartition géographique du nombre de missions exécutées (2022).  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

Les deux graphiques qui suivent (figure 26 et 27) font la distinction entre d'une part les missions en lien avec l'AS et d'autre part les missions sans lien avec l'AS qui ont été exécutées par les UAS. Il convient d'être prudent dans l'interprétation de cette donnée. Bien que la GPI81 donne une définition et une liste permettant d'identifier des missions relevant potentiellement de l'AS<sup>83</sup>, les distinctions entre les différentes formes d'appui potentielles à l'intervention restent floues et sans aucun doute susceptibles d'interprétations. Ce constat a déjà été fait dans notre rapport d'évaluation précédent et a fait l'objet d'un développement sous l'intitulé *zones grises*<sup>84</sup>. Il faut relever que pour 6 ZP sur 23, les missions sans lien avec l'AS constituent la majorité des missions exécutées par leur UAS.

Ce type constat renforce la pertinence et la nécessité d'un processus performant relatif au traitement des incidents dans une approche visant une gestion efficace et efficiente des risques. C'est à partir d'un traitement des incidents que l'on peut mieux anticiper les risques que représentent par exemple ces situations d'appui intermédiaire où du personnel formé et équipé pour des missions spécifiques à risque particulier est amené au quotidien à accomplir des missions d'appui à l'intervention dans des situations se trouvant entre l'appui ordinaire et l'appui pour un risque particulier tel que défini dans la GPI81. Ce choix opérationnel opéré par le responsable policier n'est pas remis en question s'il est fondé sur une analyse de besoins et de risques. L'AIG met l'accent sur la notion de maîtrise de l'organisation et si un choix opérationnel est posé, le modèle COSO (CP3) invite à définir, mettre en œuvre et piloter un dispositif de maîtrise donnant l'assurance raisonnable que les objectifs dudit choix seront atteints.

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 60376 (définitions) et – 60378.

<sup>84</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, *Évaluation de l'assistance spéciale (GPI 81) 2021, op. cit.*, p. 30 (Les zones grises).

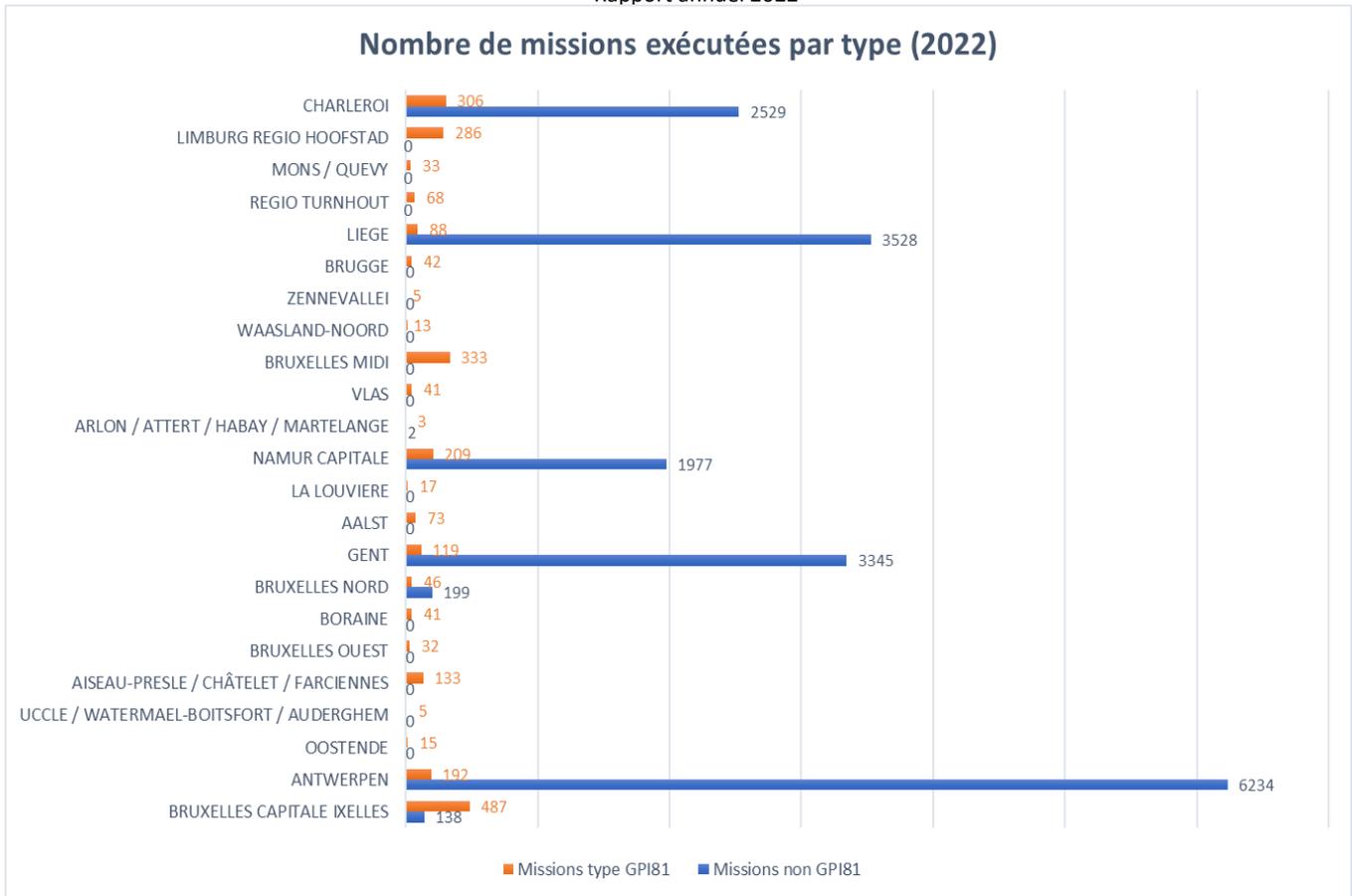


Figure 26 – Nombre de missions exécutées par ZP par type (2022)  
 (sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

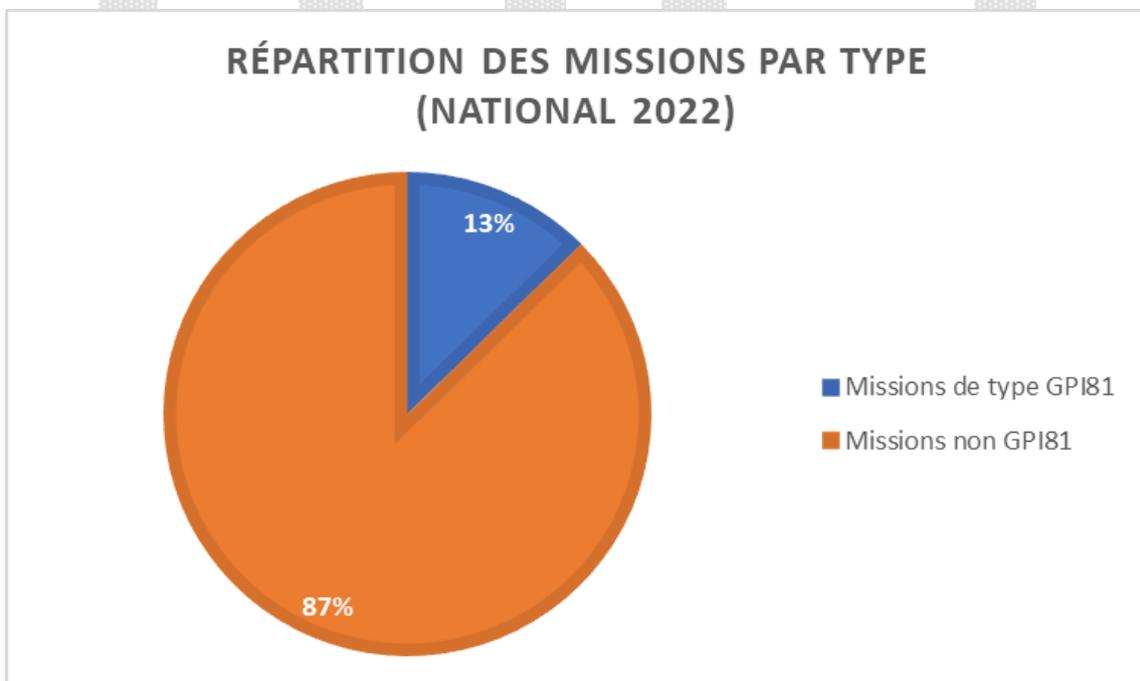


Figure 27 - Répartition des missions par type au niveau national (2022).  
 (sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

Soulignons enfin que le graphique ci-après nous indique qu'en 2022, 2% des missions de type GPI81 ont été effectués au profit de la police fédérale. Cela pose à tout le moins la nécessité d'une réflexion sur le développement d'une AS de niveau 2 au niveau fédéral pour couvrir les besoins spécifiques des unités fédérales. Au même titre que la GPI81 encadre un développement anarchique des unités d'appui à l'intervention au niveau local, il serait opportun qu'un encadrement similaire existe au niveau fédéral.

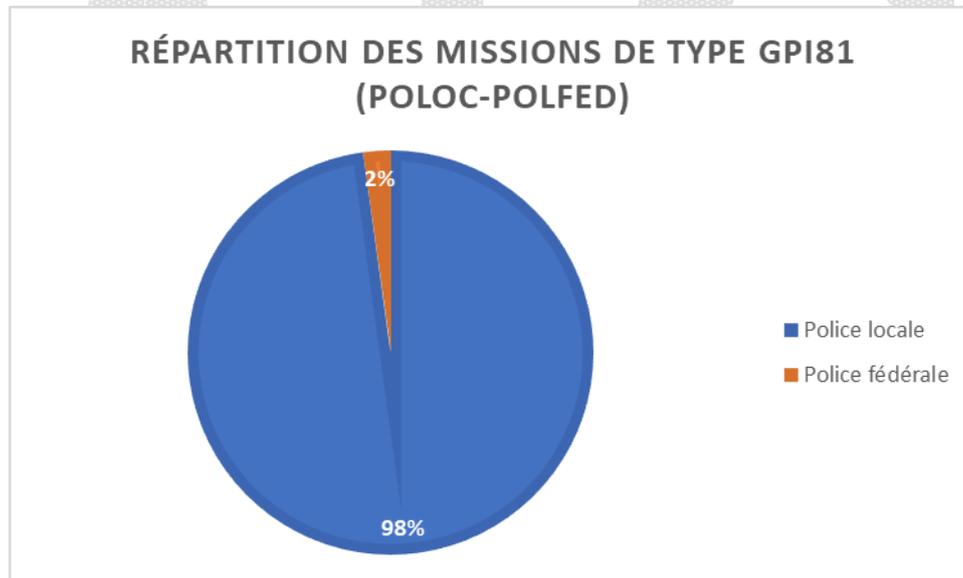


Figure 28 - Répartition des missions de type GPI81 (PolLoc – PolFed) au niveau national (2022).  
(sources : Forms 2023 envoyé aux 23 ZP)

### 6.3 RECOMMANDATIONS

Pour ce qui concerne les **incidents**, l'AIG recommande :

1. de clarifier le chapitre IV de la GPI 62 et de **définir clairement ce qui rentre dans le champ des incidents et des événements** qui s'accompagnent d'un acte de violence. La **rédaction d'une circulaire GPI spécifique relative à l'identification, le signalement, l'enregistrement, le traitement et l'exploitation des incidents serait même préférable.**
2. d'établir une **procédure de signalement uniforme pour la GPI**. Il s'agit de la première et nécessaire étape de la gestion des risques.
3. **tenant compte des points précédents, de concevoir une plateforme digitale**<sup>85</sup> permettant l'encodage, la validation, le monitoring et l'analyse des incidents, en ce compris leur impact sur les citoyens et les policiers. Celle-ci permettrait (a) aux personnes impliquées d'encoder les informations relatives à l'incident, (b) à la hiérarchie de valider le signalement (complétude, exactitude) et par là-même de l'envoyer et (c) aux différents services chargés d'une mission de contrôle interne de prendre connaissance en temps réel d'un nouveau

<sup>85</sup> Inspection générale de la police fédérale et de la police locale, « GPI 62 relative à l'armement de la police intégrée. Un bilan des dernières années d'inspection », 2022, p.28.

signalement (CGWB, conseiller en prévention local, ANPA, etc). Une plateforme comme celle-là permettrait d'éviter la multiplicité des bases de données d'incidents auprès des divers destinataires. En effet, ces bases de données sont encodées manuellement et à partir de critères différents, ce qui accroît le risque d'erreur humaine. Il arrive donc qu'en comparant les bases de données (par exemple de l'AIG et de CGWB) l'on se rende compte qu'elles ne comptabilisent pas le même nombre d'incidents vu les doublons plus ou moins identifiés et les envois parfois effectués « en direct » par les unités.

4. En attendant la mise en place d'un tel outil, mettre en œuvre dans un délai bref d'**une procédure et d'un formulaire clarifié, unique et obligatoire pour l'ensemble de la GPI** et ce afin d'uniformiser les signalements d'incidents. Il est également souhaitable que le même formulaire soit utilisé pour les signalements opérationnels urgents et pour les signalements administratifs<sup>86</sup>. Ceci pourrait permettre d'aviser directement DGR lorsqu'un signalement urgent est effectué et de ne pas obliger les unités à signaler parfois le même incident à deux reprises (urgent et administratif).

Pour ce qui concerne les **opérations, l'AIG recommande** :

1. que le CCGPI évalue les processus et procédures actuellement en place lorsqu'il s'agit de traiter le déploiement opérationnel de plusieurs UAS dans un dispositif intégré que ce soit pour gérer un événement inopiné ou un événement planifié.
2. que chaque ZP évalue les processus et procédures actuellement en place lorsqu'il s'agit de traiter le déploiement opérationnel de sa seule UAS pour gérer un événement inopiné ou un événement planifié sur leur propre territoire.

AIG

<sup>86</sup> Au sein de la police fédérale, même si le formulaire F18 n'est obligatoire que pour les signalements administratifs, il est également utilisé presque systématiquement pour les signalements urgents également, dicit DAO.

## 7 CONCLUSIONS

Ce rapport d'évaluation définit avec le rapport de l'année précédente l'approche à partir de laquelle l'AIG développera son évaluation de l'AS. Cette approche part d'un constat. Sur la base des informations dont elle dispose et des moyens qu'elle peut engager dans sa mission d'évaluation, l'AIG ne peut donner une assurance raisonnable que les risques liés à l'AS sont correctement identifiés et maîtrisés.

Ce constat étant établi, les actions à entreprendre pour parvenir à cette maîtrise des risques liés à l'AS sont d'abord de nature organisationnelle ou structurelle. L'objectif est de définir pour la ligne de management des deux composantes de la GPI un cadre de référence leur permettant de concevoir, d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires à l'identification et à la gestion des risques. Les recommandations formulées tout au long de ce rapport et reprises au point suivant identifient trois éléments clé à articuler dans une approche cohérente pour établir ce cadre de référence : a) un processus de gestion des incidents (signalement, traitement et exploitation), b) un processus de pilotage de la formation et de l'entraînement et c) un processus de pilotage des opérations. Soulignons qu'en l'absence de l'élément a, il est illusoire que b et c atteignent le niveau d'efficacité, d'efficacité et de qualité nécessaire.

Un quatrième élément est essentiel pour l'AIG, mais il ne relève pas de manière spécifique de la maîtrise des risques. C'est le respect d'un équilibre fondamental de la structure policière, à savoir l'équilibre entre la notion d'autonomie et la notion de fonctionnement intégré. Cet élément n'est pas incompatible avec le développement d'une approche systémique et méthodique des risques liés à l'AS. Il doit simplement être intégré dans la définition et la mise en œuvre de cette approche.

Il apparaît également comme évident à l'AIG que, au même titre que d'autres circulaires définissant la gestion d'un domaine particulier du fonctionnement de la GPI, la GPI81 devrait être revue en intégrant notamment les principes de maîtrise de l'organisation dont la CP3 pose les fondations.

Finalement, comme chaque problème complexe, c'est l'intelligence collective qui permettra un développement dans le domaine de la maîtrise des risques relatives à l'AS.

## 8 SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations ne sont pas classées par ordre de priorité. Dans une approche orientée vers la notion de risque et sur une approche systémique, il est aisé de comprendre que les recommandations formulées sont **étroitement liées et interdépendantes**. Il appartient aux acteurs concernés de définir le meilleur chemin pour y répondre, notamment en fonction du degré de maturité de l'environnement de contrôle de chaque composante de la Police Intégrée.

Sans vouloir remettre en cause les efforts consentis, il est constaté que les recommandations précédemment formulées par l'AIG concernant l'AS n'ont pas ou que partiellement été prises en compte. Ainsi, elle réitère l'invitation faite au Comité de coordination de la Police Intégrée (CC GPI) de réaliser **un plan d'approche avec une ligne du temps réaliste** et de le communiquer à l'AIG dans le cadre du suivi et de l'évaluation de l'AS.

### 8.1 LA CONCEPTION DE LA CIRCULAIRE

Nous rappelons notre recommandation de l'année précédente :

**Réviser la GPI 81 en s'appuyant sur une approche méthodique et systémique orientée vers sa maîtrise des risques.**

Sur la base du présent rapport, nous complétons cette recommandation de la manière suivante :

**Réviser la GPI 81** en s'appuyant sur une approche méthodique et systémique orientée vers la maîtrise des risques. Cette GPI81 révisée devrait notamment prévoir que

- chaque ZP doit établir une analyse de besoins et une analyse de risques identifiant son ou ses actions de maîtrise relatif à la gestion de situation nécessitant l'AS
- les analyses de besoins et de risques établies par les ZP doivent être régulièrement revues
- la GPI définisse un dispositif de pilotage clair et structuré de la formation et de l'entraînement inspiré du modèle COSO (CP3)
- le rapport annuel d'évaluation des ZP et du coordinateur national de la formation soient remis dans le même délai
- le rapport annuel d'évaluation du coordinateur national de la formation soit établi sur la base d'un modèle permettant d'assurer un reporting inspiré du modèle COSOS (CP3)
- la GPI définisse, décrive et mette en place un processus de pilotage des opérations clair et structuré inspiré du modèle COSO (CP3) lorsque les UAS mises en place par les ZP (*autonomie*) sont engagées dans des dispositifs opérationnels intégrés (*fonctionnement intégré*)
- chaque ZP définisse, décrive et mette en place un processus de pilotage des opérations clair et structuré inspiré du modèle COSO (CP3) lorsque son UAS est engagée dans un événement inopiné ou un événement planifié sur son territoire

## 8.2 LA MAÎTRISE DE L'ORGANISATION

### 8.2.1 LE PROCESSUS RELATIF AUX INCIDENTS

Nous rappelons notre recommandation de l'année précédente

*Revoir la conception de la procédure relative au signalement des incidents tel que définie dans la GPI 62 en tenant compte, d'une part, de son importance dans l'approche de la maîtrise de la violence dans l'organisation policière et l'amélioration des processus opérationnels et, d'autre part, de la nécessité de digitaliser cette procédure pour permettre à toutes les parties concernées de remplir leur tâche dans des bonnes conditions (signaler, enregistrer, traiter, analyser, exploiter, informer).*

Sur la base du présent rapport, nous complétons cette recommandation de la manière suivante :

#### Revoir la procédure de signalement des incidents en

- clarifiant le chapitre IV de la GPI 62 et de définir clairement ce qui rentre dans le champ des incidents et des événements qui s'accompagnent d'un acte de violence. La rédaction d'une circulaire GPI spécifique relative à l'identification, le signalement, l'enregistrement, le traitement et l'exploitation des incidents serait même préférable.
- établissant une **procédure de signalement uniforme pour la GPI**. Il s'agit de la première et nécessaire étape de la gestion des risques.
- **tenant compte des points précédents, en concevant une plateforme digitale** permettant l'encodage, la validation, le monitoring et l'analyse des incidents, en ce compris leur impact sur les citoyens et les policiers. Celle-ci permettrait (a) aux personnes impliquées d'encoder les informations relatives à l'incident, (b) à la hiérarchie de valider le signalement (complétude, exactitude) et par là-même de l'envoyer et (c) aux différents services chargés d'une mission de contrôle interne de prendre connaissance en temps réel d'un nouveau signalement (CGWB, conseiller en prévention local, ANPA, etc). Une plateforme comme celle-là permettrait d'éviter la multiplicité des bases de données d'incidents auprès des divers destinataires. En effet, ces bases de données sont encodées manuellement et à partir de critères différents, ce qui accroît le risque d'erreur humaine. Il arrive donc qu'en comparant les bases de données (par exemple de l'AIG et de CGWB) l'on se rende compte qu'elles ne comptabilisent pas le même nombre d'incidents vu les doublons plus ou moins identifiés et les envois parfois effectués « en direct » par les unités.

En attendant la mise en place d'un tel outil, l'AIG estime nécessaire de mettre en œuvre dans un délai bref d'une **procédure et d'un formulaire clarifié, unique et obligatoire pour l'ensemble de la GPI** et ce afin d'uniformiser les signalements d'incidents. Il est également souhaitable que le même formulaire soit utilisé pour les signalements opérationnels urgents et pour les signalements administratifs. Ceci pourrait permettre d'aviser directement DGR lorsqu'un signalement urgent est effectué et de ne pas obliger les unités à signaler parfois le même incident à deux reprises (urgent et administratif).

## 8.2.2 LE PROCESSUS DE PILOTAGE DE LA FORMATION ET DE L'ENTRAÎNEMENT

Nous rappelons notre recommandation de l'année précédente :

***Revoir le rôle, les tâches et les moyens du coordinateur national de la formation.***

Sur la base du présent rapport, nous complétons cette recommandation de la manière suivante :

**Mettre en place un dispositif de pilotage de la formation et l'entraînement** dans le cadre de la GPI81 en s'appuyant sur une approche systémique et méthodique des risques inspirée du modèle COSO (CP3). Ce dispositif devrait notamment permettre

- d'identifier les attentes et les besoins en formation et en entraînement ;
- de mettre en place un programme de formation et d'entraînement conforme à ces besoins et attentes ;
- de disposer d'une situation claire, précise et à jour du suivi des formations pour le personnel affecté aux missions AS ;
- de préparer et d'exécuter des contrôles sur le suivi des normes de formation et d'entraînement au sein des ZP concernées ;
- et d'alimenter les activités de reporting dont le rapport annuel d'évaluation du coordinateur national.

## 8.2.3 LE PROCESSUS DE PILOTAGE DES OPÉRATIONS

Nous rappelons notre recommandation de l'année précédente :

***Concevoir, décrire et mettre en œuvre une approche intégrée du pilotage opérationnel de l'AS.***

Sur la base du présent rapport, nous complétons cette recommandation de la manière suivante :

En s'appuyant sur une approche systémique et méthodique des risques inspirée du modèle COSO (CP3), **évaluation par le CCGPI du processus** actuel relatif au déploiement opérationnel de plusieurs UAS dans un dispositif intégré que ce soit pour gérer un événement inopiné ou un événement planifié.

En s'appuyant sur une approche systémique et méthodique des risques inspirée du modèle COSO (CP3), **évaluation par chaque ZP de leur processus** actuel relatif au déploiement opérationnel de leur seule UAS pour gérer un événement inopiné ou un événement planifié sur leur territoire

---XXX---