



Cour des comptes



## Formation de base des inspecteurs de police



Rapport de la Cour des comptes transmis à la Chambre de représentants  
Bruxelles, mai 2022





Cour des comptes

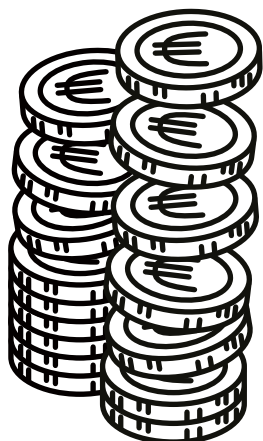
# Formation de base des inspecteurs de police



Rapport adopté le 11 mai 2022 par l'assemblée générale de la Cour des comptes



# Formation de base des inspecteurs de police



## Coût total de la formation de base des inspecteurs et des agents de police en 2020

supporté par la police fédérale pour tout le royaume  
(subvention des écoles et rémunération des aspirants)

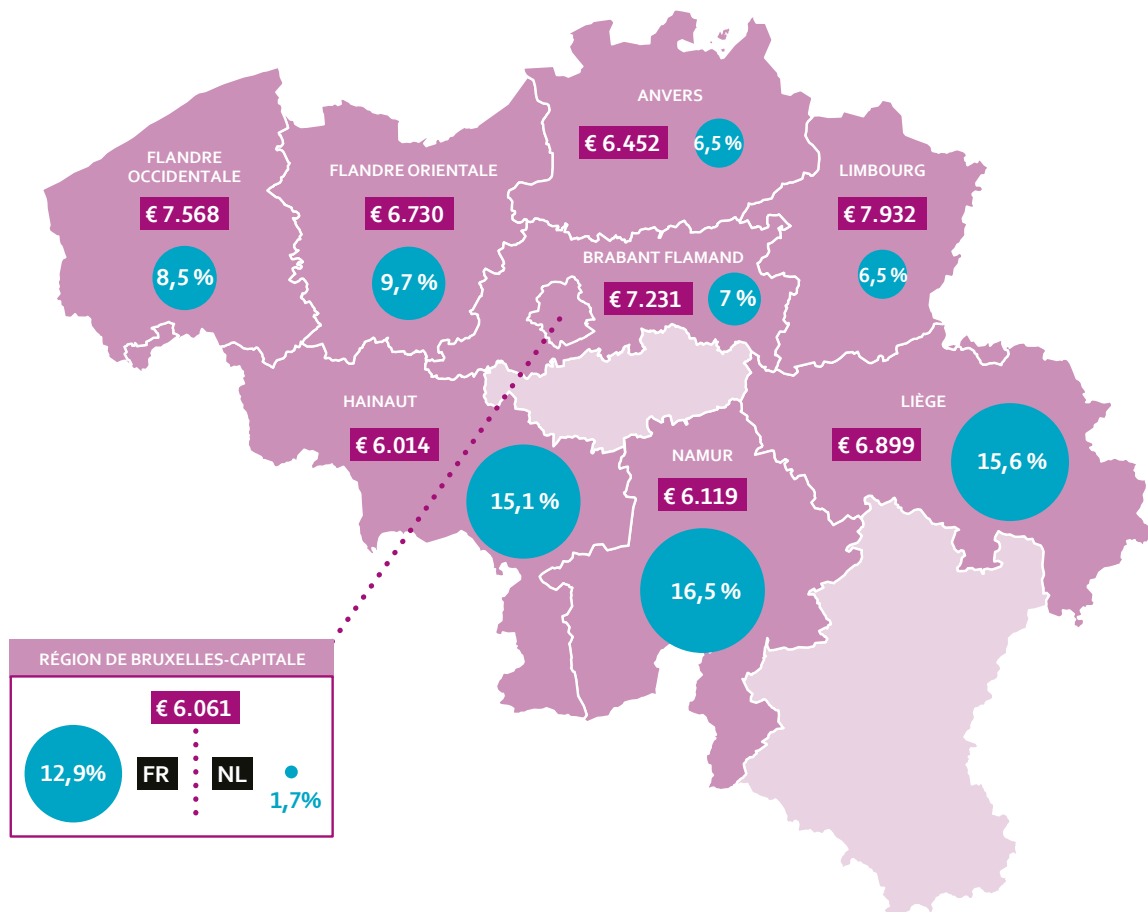
**€ 51.314.309**

## Besoins de recrutements, incorporations et nominations des inspecteurs

	2016	2017	2018	2019	2020
⊕ À recruter	1.600	1.400	1.400	1.400	1.400
➡ Incorporés	1.460	1.295	1.235	1.238	1.208
✓ Nommés	724	1.237	1.414	1.326	1.186



## Répartition (en %) des aspirants inspecteurs et agents de police incorporés dans les dix écoles et subvention fédérale (en euros) par aspirant en 2020





# Formation de base des inspecteurs de police

Dans ce rapport, la Cour des comptes examine la formation de base des inspecteurs de police. Cette formation est commune à la police fédérale et locale et favorise le développement d'une culture partagée. Elle est organisée de manière décentralisée, mais son homogénéité doit garantir la mobilité du personnel ainsi qu'un service de qualité égale sur tout le territoire.

La formation de base des inspecteurs est dispensée par les 10 écoles de police agréées et subventionnées (5 en Flandre, 3 en Wallonie et 2 à Bruxelles). Elle dure 12 mois, durant lesquels les aspirants reçoivent un enseignement théorique et un enseignement pratique sous la forme d'un apprentissage sur le terrain dans un service de police. La formation pratique est appelée apprentissage en alternance et est d'une durée de 328 heures sur le total de 1.709 heures que représente la formation de base. Après cette formation, les inspecteurs de police effectuent un stage probatoire de 6 mois dans un service de police. Ce stage ne fait pas partie de la formation de base.

L'audit évalue si la formation de base des inspecteurs de police permet de répondre aux besoins en termes de quantité et de qualité, si les mécanismes de contrôle et de coordination permettent d'assurer la qualité de la formation et si les coûts de la formation policière de base sont maîtrisés.

La Cour des comptes adresse aux différents acteurs des recommandations pour améliorer la formation de base des inspecteurs.

## Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel

Renforcer le pilotage du processus, revoir le programme de la formation en regard des besoins du terrain et garantir l'homogénéité de sa mise en œuvre

### *Besoins en termes d'effectifs*

Dans un audit de 2015, la Cour des comptes avait mis en évidence les difficultés à déterminer les besoins de recrutement en personnel opérationnel de la police intégrée. Depuis lors, la collecte des données relatives aux besoins pluriannuels en effectif opérationnel s'est nettement améliorée (presque toutes les zones de police ont répondu aux demandes de la police fédérale en 2021). Ces informations permettent d'affiner le nombre d'aspirants à recruter, qui doit aussi inclure les besoins de la police fédérale.

Ces prévisions visent aussi à combler progressivement la différence entre le personnel en place et le cadre théorique. La Cour des comptes constate que les objectifs de recrutement annoncés par le ministre de l'Intérieur ne sont pas atteints (entre 2017 et 2019, en moyenne 1.250 inspecteurs incorporés pour un objectif de 1.400 par an). Le nombre d'aspirants inspecteurs admis dans les écoles fluctue d'une année à l'autre, en fonction du nombre de candidats et du taux de réussite aux épreuves de sélection.

La police fédérale ne dispose pas d'informations sur la capacité d'accueil des écoles et la clé de répartition des aspirants entre les écoles fixée par la réglementation ne correspond plus à la réalité des incorporations.

### *Besoins en termes de délais*

La police fédérale ne suit pas systématiquement les délais entre la réussite de la sélection et l'entrée en formation, ni la durée effective de la formation de base. Or, des délais trop longs retardent l'entrée en fonction et entravent la réponse aux besoins. En outre, les délais résultant des recours en cas d'échec à la formation sont anormalement longs, même s'ils ont été réduits ces dernières années (90 jours en moyenne en 2020, contre 128 en 2018). Ils peuvent concerner 5 % des aspirants selon une étude de la police fédérale sur les promotions 2016-2018.

À l'issue de la formation de base, une partie des inspecteurs (16 % en 2020) ne dispose pas d'une affectation dans un service de police et se retrouve dès lors temporairement affectée à la réserve fédérale. Cette situation révèle un décalage entre les besoins en personnel exprimés par les services de police et les affectations effectives des nouveaux inspecteurs. Un arrêté royal du 11 juillet 2021 (entré en vigueur le 14 septembre 2021) devrait résoudre ce problème.

### *Besoins en termes de compétences*

Le dispositif de formation se base sur la définition de compétences et d'aptitudes et d'attitudes à acquérir, sans prévoir d'adaptation visant à les faire correspondre aux réalités actuelles du métier d'inspecteur. Par ailleurs, certaines pratiques divergent entre écoles, comme l'apprentissage en alternance, le contenu de la formation ou l'organisation de la validation des acquis. Depuis mars 2021, un manuel de l'organisation de l'apprentissage en alternance est d'application. Les écoles restent toutefois libres dans la manière d'organiser cet apprentissage.

Un stage probatoire de six mois à effectuer au sein du service de première affectation à l'issue de la formation a été introduit en 2014. Cette mesure transitoire n'a pas été soumise à l'évaluation prévue et est devenue définitive. En outre, il n'existe aucune instance centralisée pour évaluer la qualité générale des stages, même si la police fédérale prévoit des actions dans le plan d'action de sa direction du personnel (DRP) 2021-2022.

La Cour des comptes conclut que le système actuel de la formation de base des inspecteurs ne permet pas de répondre correctement aux besoins de la police. En effet, les effectifs formés sont inférieurs aux attentes, et les délais de mise à disposition du personnel ne sont pas suffisamment suivis. En outre, la police intégrée n'est pas en mesure de garantir une formation homogène ni une validation équivalente des acquis dans toutes les écoles. La police fédérale prévoit toutefois un plan d'action pour la formation en 2021-2022, qui comportera, entre autres, une analyse des modules d'enseignement pour instaurer les bases d'une formation des inspecteurs plus uniforme entre les écoles.

## **Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base**

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

En dépit des nombreuses évaluations et réformes et des projets de réforme menés depuis l'adoption de la loi du 7 décembre 1998, la Cour des comptes constate qu'une vision stratégique à long terme pour le développement de la formation policière fait défaut. Les évaluations soulignent pourtant la nécessité d'une harmonisation et d'une meilleure réponse aux besoins du terrain.



Depuis le lancement de l'audit, la police fédérale a entrepris plusieurs actions importantes. Outre le plan d'action pour la formation 2021-2022, un modèle de contrat de gestion entre la police fédérale et les écoles agréées est en cours d'approbation. La Cour des comptes souligne l'importance de l'adoption et du suivi de ces contrats de gestion qui doivent permettre de lier le financement aux objectifs de qualité.

Hormis ces perspectives de progrès, les mécanismes d'encadrement et de contrôle des normes de qualité prévus par la réglementation sont très peu mis en œuvre. La réglementation définit les acteurs du contrôle de la qualité et leurs rôles. Toutefois, la cellule chargée, au sein de la police fédérale, de la veille de la qualité de la formation n'existe plus. Dans les faits, l'Académie nationale de police (Anpa), placée sous l'autorité de la DRP, est chargée de la plupart des aspects de la qualité de la formation de base des inspecteurs. Cette situation est problématique puisque, d'une part, elle n'est pas fixée réglementairement et, d'autre part, l'Anpa, est également une école soumise au contrôle de la qualité.

Ni la police fédérale, ni le collège des directeurs d'école de police, ni aucun autre acteur ne remplissent les missions de pilotage, de coordination et de veille de la qualité de la formation qui leur sont attribuées par la réglementation. En outre, la commission de contrôle de la qualité de la formation, créée par un arrêté royal de 2015 au sein de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG), n'a pas encore été mise en place. L'AIG invoque un manque de ressources et un risque juridique lié à l'avis du Conseil d'État.

La Cour des comptes constate que la répartition des formateurs fédéraux détachés dans les écoles, fixée par arrêté royal, n'a pas été revue depuis 2002. Des formateurs supplémentaires ainsi que des assistants administratifs ont cependant été récemment alloués par la police fédérale aux écoles de police. La police fédérale n'a pas de vue sur les qualités pédagogiques et didactiques du personnel enseignant des écoles de police et il n'existe pas de règles communes pour leur engagement. Les moyens sont par ailleurs insuffisants, en termes tant d'effectifs que de qualification, pour exercer le contrôle attendu.

La Cour conclut que la coordination, tant stratégique qu'opérationnelle, est insuffisante pour garantir l'homogénéité et la cohérence de la formation de base, pourtant indispensables dans le contexte d'une formation organisée de manière décentralisée.

#### Financement des écoles de police et coût de la formation de base

S'assurer que la police fédérale a une image claire du coût total de la formation de base par aspirant et réformer le financement des écoles de police pour l'octroyer de manière équitable

Les écoles de police agréées reçoivent une subvention annuelle de la police fédérale. Celle-ci couvre les dépenses de fonctionnement liées à la sélection et la formation du personnel. Un montant de 5 millions d'euros est réparti entre les écoles, sous la forme d'avances garanties. La répartition de ce montant entre les écoles se fait sur la base d'une clé de répartition des aspirants entre les écoles fixée en 2002, qui ne correspond plus à la réalité des incorporations des aspirants dans les écoles. Le solde de l'intervention est calculé sur la base d'un montant forfaitaire par classe formée et par aspirant supplémentaire.

Les subventions fédérales ne sont plus en lien avec la réalité des dépenses. En outre, la subvention par aspirant varie fortement en fonction des écoles et des années : de 3.144 euros à 14.115 euros par aspirant (entre 2016 et 2019). Un groupe de travail a été mis en place à la police fédérale en janvier 2020 pour revoir le mécanisme de financement.

Les écoles de police sont également financées par les provinces. Leur part de financement dans les dépenses de fonctionnement et d'investissement varie entre 32 et 70 %. Elles prennent par ailleurs en charge 100 % des dépenses d'infrastructure.

Enfin, la Cour des comptes constate qu'aucune norme spécifique n'encadre les rémunérations accordées par les écoles aux chargés de cours. Un rapport d'octobre 2019 de l'Anpa montre des différences importantes entre les écoles dans la rémunération des enseignants externes ainsi que des chargés de cours et moniteurs de pratiques percevant une allocation pour mission d'enseignement. Cette situation risque d'entraîner une compétition entre les écoles pour attirer les formateurs ou les clients de la formation.

La Cour des comptes conclut que la structure du financement des écoles est de nature à introduire des disparités importantes de moyens entre elles. En outre, elle observe que la police fédérale n'est pas en mesure d'établir avec précision le coût total de la formation par aspirant.





<b>ABRÉVIATIONS</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Introduction</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Contexte</b>	<b>17</b>
1.1.1 Réforme des polices	17
1.1.2 Processus de formation	18
<b>1.2 Audit</b>	<b>21</b>
1.2.1 Portée et enjeux de l'audit	21
1.2.2 Questions d'audit	21
1.2.3 Méthode d'audit	22
1.2.4 Calendrier de l'audit	22
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Étapes du processus de formation</b>	<b>23</b>
2.1.1 Organisation des cycles de la formation	23
2.1.2 Cycles de la formation	24
2.1.3 Évaluation de la réussite	26
2.1.4 Affectation des inspecteurs	28
<b>2.2 Adéquation du processus aux besoins en termes d'effectifs</b>	<b>29</b>
2.2.1 Nombre d'inspecteurs à former	29
2.2.2 Répartition des inspecteurs dans les écoles	31
<b>2.3 Adéquation du processus aux besoins en termes de délais</b>	<b>33</b>
2.3.1 Délai entre la fin de la sélection et le début de la formation	33
2.3.2 Durée effective de la formation	33
2.3.3 Affectation temporaire à la réserve fédérale	34
<b>2.4 Adéquation du processus aux besoins en termes de compétences</b>	<b>35</b>
2.4.1 Harmonisation des contenus des modules de formation	35
2.4.2 Évaluation et mise à jour de la formation	36
2.4.3 Apprentissage en alternance	37
2.4.4 Modalités d'évaluation des aspirants	39
2.4.5 Stage probatoire	40
<b>2.5 Constats, conclusions et recommandations</b>	<b>41</b>
2.5.1 Constats et conclusions	41
2.5.2 Recommandations	43
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base des inspecteurs de police</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Vision stratégique à long terme de la formation</b>	<b>45</b>
3.1.1 Projets de réforme de la formation	46
3.1.2 Absence de définition d'une vision stratégique	48

<b>3.2</b>	<b>Acteurs de l'encadrement et du contrôle de la qualité de la formation de base</b>	<b>49</b>
3.2.1	Police fédérale	49
3.2.2	Collège des directeurs	49
3.2.3	Conseil de formation	50
3.2.4	Comité pédagogique dans les écoles	50
3.2.5	Commission de contrôle de la qualité de la formation	50
3.2.6	Ministres de l'Intérieur et de la Justice	51
3.2.7	Schéma des acteurs de l'encadrement	51
<b>3.3</b>	<b>Mécanismes de l'encadrement et du contrôle de la formation de base</b>	<b>52</b>
3.3.1	Fonctionnement des organes d'encadrement et du contrôle de la qualité	52
3.3.2	Agrément et statut des écoles de police	54
3.3.3	Documents encadrant la gestion	55
3.3.4	Contrôle de la qualité des formations	56
<b>3.4</b>	<b>Personnel enseignant et administratif des écoles</b>	<b>58</b>
3.4.1	Personnel enseignant et d'encadrement	58
3.4.2	Formateurs mis à disposition par le fédéral	59
<b>3.5</b>	<b>Constats, conclusions et recommandations</b>	<b>60</b>
3.5.1	Constats et conclusions	61
3.5.2	Recommandations	62

## Chapitre 4

<b>Financement des écoles de police et coût de la formation de base des inspecteurs de police</b>		<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Financement fédéral</b>	<b>63</b>
4.1.1	Conditions d'octroi du financement	63
4.1.2	Calcul de l'intervention financière	64
4.1.3	Coût par aspirant pour l'État	66
4.1.4	Réforme du mécanisme de financement	68
<b>4.2</b>	<b>Financement provincial</b>	<b>69</b>
<b>4.3</b>	<b>Rémunérations</b>	<b>69</b>
<b>4.4</b>	<b>Constats, conclusions et recommandations</b>	<b>70</b>
4.4.1	Constats et conclusions	70
4.4.2	Recommandations	71

## Chapitre 5

<b>Conclusion générale et recommandations</b>		<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusion générale</b>	<b>73</b>
5.1.1	Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel	73
5.1.2	Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base	74
5.1.3	Financement/Coût	75
<b>5.2</b>	<b>Recommandations</b>	<b>75</b>
<b>5.3</b>	<b>Réponses des ministres et de la police fédérale</b>	<b>78</b>

**Annexes**

<b>Annexe 1</b>	<b>Orientations stratégiques</b>	<b>81</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>Écoles de police – Normes de qualité : fonctionnalités et infrastructures</b>	<b>86</b>
<b>Annexe 3</b>	<b>Infrastructures disponibles dans les écoles de police</b>	<b>88</b>
<b>Annexe 4</b>	<b>Personnel dans les écoles de police agréées</b>	<b>89</b>
<b>Annexe 5</b>	<b>Dépenses des écoles de police agréées</b>	<b>91</b>
<b>Annexe 6</b>	<b>Réponse du ministre de la Justice</b>	<b>93</b>
<b>Annexe 7</b>	<b>Réponse de la ministre de l'Intérieur</b>	<b>95</b>

## ABRÉVIATIONS

<b>AIG</b>	Inspection générale de la police fédérale et de la police locale
<b>AM</b>	Arrêté ministériel
<b>Anpa</b>	Académie nationale de police
<b>APN</b>	Académie de police de Namur
<b>APPH</b>	Académie provinciale de police du Hainaut
<b>ATA/DPP</b>	Pool d'affectation temporaire/ Pool <i>tijdelijke affectatie</i>
<b>CCGPI</b>	Comité de coordination de la police intégrée
<b>Comité P</b>	Comité permanent de contrôle des services de police
<b>CPPL</b>	Commission permanente de la police locale
<b>DGR</b>	Direction générale de la gestion des ressources et de l'information
<b>DRP</b>	Direction du personnel
<b>EFQM</b>	European foundation quality management
<b>ERIP-GIP</b>	École régionale et intercommunale de police/Gewestelijke en Intercommunale Politieschool
<b>Paulo</b>	Provinciale Academie voor Urgentiediensten en Lokale Overheden
<b>Pivo</b>	Provinciaal Instituut voor Vorming en Opleiding
<b>PJF</b>	Police judiciaire fédérale
<b>PJPol</b>	Arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police
<b>Plot</b>	Provincie Limburg Opleiding en Training
<b>Prof</b>	Police Guidelines for Operational Functioning
<b>Segpol</b>	États-généraux de la police
<b>SSGPI</b>	Secrétariat social de la police intégrée, structurée à deux niveaux
<b>WPS</b>	West-Vlaamse Politieschool



# Formation de base des inspecteurs de police



## Chapitre 1

# Introduction

### 1.1 Contexte

#### 1.1.1 Réforme des polices

La loi du 7 décembre 1998 crée la police intégrée et la structure en deux niveaux : la police fédérale et la police locale. Outre un statut unique, cette réforme pose également les jalons d'un renouvellement de la formation des fonctionnaires de police. Avant cette loi, la formation était organisée par les corps. La gendarmerie et la police judiciaire avaient leur propre école. La police communale formait ses fonctionnaires de police soit dans les écoles provinciales, soit dans sa propre structure, sous la coordination d'une direction du ministère de l'Intérieur.

Lors de la réforme des polices et de ses évaluations, la formation occupe une place centrale dans les discussions parlementaires. Elle est envisagée comme un facteur essentiel d'une police intégrée : acquisition des compétences professionnelles permettant d'accomplir les missions policières, mobilité entre services de police et développement « *d'une culture policière respectueuse des valeurs démocratiques, de l'État de droit et attentive aux citoyens* »<sup>1</sup>. Le cœur du dispositif est une formation de base commune, destinée à la police fédérale et locale, et décentralisée. Le policier formé peut ainsi exercer tout emploi non spécialisé, quels que soient son service et son lieu d'affectation.

Depuis la réforme des polices, la formation est encadrée par un ensemble de textes légaux et réglementaires particulièrement dense<sup>2</sup>. Dans la pratique, la formation permet de maîtriser les dispositions légales et réglementaires, d'appliquer des techniques, des principes tactiques et des règles d'exécution, mais aussi d'assimiler des qualités comportementales et relationnelles adéquates<sup>3</sup>. Le Roi détermine la durée des cycles de formation, le contenu général des programmes, les règles générales d'évaluation, des examens et de la réussite ainsi que les règles générales d'organisation des cycles de formation<sup>4</sup>.

1 Sénat, 14 décembre 2004, *Évaluation de la réforme des services de police*, document législatif n° 3-566/1, [www.senate.be](http://www.senate.be).

2 Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégrée, structuré à deux niveaux (article 142bis à 142 sexies) ; arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPOL) ; arrêté royal du 20 novembre 2001 relatif aux formations de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police et portant diverses dispositions transitoires ; arrêté royal du 24 septembre 2015 relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police ; arrêté royal du 28 février 2002 relatif à la mise à disposition de formateurs et aux modalités d'octroi d'une intervention financière aux écoles de police agréées ; arrêté royal du 6 avril 2008 relatif aux standards de qualité, aux normes pédagogiques et d'encadrement des écoles de police et au collège des directeurs des écoles de police et modifiant l'arrêté royal du 28 février 2002.

3 Article IV.II.3 de l'arrêté royal PJPOL.

4 Article IV.II.13 de l'arrêté royal PJPOL.

### 1.1.2 Processus de formation

La formation de base des policiers est la formation professionnelle donnée à l'aspirant en vue de l'exercice d'un premier emploi dans un des six cadres du cadre opérationnel et jugée nécessaire pour exercer cet emploi<sup>5</sup> :

1. le cadre des agents de police ;
2. le cadre d'agents de sécurisation de police ;
3. le cadre d'assistants de sécurisation de police ;
4. le cadre de base (inspecteur) ;
5. le cadre moyen (inspecteur principal) ;
6. le cadre officier (commissaire).

La formation professionnelle de ces cadres comporte aussi un volet continué, nécessaire à l'avancement barémique du cadre opérationnel, ainsi qu'un volet fonctionnel, obligatoire pour exercer des fonctions spécifiques.

#### 1.1.2.1 Étapes de la sélection à la nomination

Pour exercer la fonction d'inspecteur de police, il faut réussir les épreuves de sélection<sup>6</sup>, la formation de base et le stage probatoire.

Les principales étapes sont les suivantes:

- Les lauréats des épreuves de sélection sont insérés et classés dans une réserve de recrutement, valable deux ans. La Direction générale de la gestion des ressources et de l'information de la police fédérale<sup>7</sup> convoque les lauréats pour le début de la formation de base dans l'école et à la date qu'elle détermine<sup>8</sup>.
- Dès leur entrée à l'école de police, les lauréats deviennent membres du personnel aspirant et sont rémunérés. La formation dure 12 mois. Sur le plan théorique, les contenus sont répartis en 2 blocs et comportent, en tout, 15 « clusters » de compétences pour 1.314 heures d'étude. Sur le plan pratique, des apprentissages en alternance sont organisés dans les services de police, pour 328 heures.
- Les aspirants sont évalués en permanence sur les matières enseignées ainsi qu'au moyen d'examens, après chaque bloc. Une épreuve est prévue en fin de formation. Le fonctionnement professionnel est évalué pendant l'apprentissage en alternance et à la fin de la formation.
- Les aspirants ayant réussi la formation de base sont nommés inspecteurs et font l'objet d'une première désignation selon les règles en vigueur.

<sup>5</sup> Article I.I.1. de l'arrêté royal PJPOL. Ce même arrêté royal définit également la formation continuée, la formation de promotion et la formation fonctionnelle.

<sup>6</sup> Une procédure spécifique de sélection par concours est prévue pour le personnel des cadres inférieurs qui souhaite accéder au cadre des inspecteurs.

<sup>7</sup> En pratique, il s'agit du service de recrutement et de la sélection (DPRS) de la direction du personnel (DRP).

<sup>8</sup> La Direction générale tient compte des emplois disponibles, du régime linguistique, des places disponibles dans les écoles, et des préférences exprimées par les candidats quant à l'école (article 11 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015). Depuis le 14 septembre 2021, pour être admis à la formation de base, le candidat inspecteur de police doit au préalable être affecté au sein d'un service de police. Cela signifie que les candidats placés dans la réserve, suite à leur réussite aux épreuves de sélection, doivent ensuite postuler à un emploi au sein d'un service de police. Ce dernier sélectionne le candidat le plus apte pour le poste à pourvoir, sur la base de l'avis d'une commission de sélection. Le candidat ainsi sélectionné peut dès lors être admis à la formation de base. Les candidats aspirants de la réserve ont donc deux ans pour participer à ces sélections (arrêté royal PJPOL tel que modifié par l'arrêté royal du 11 juillet 2021 modifiant diverses dispositions relatives à la sélection et au recrutement des membres du personnel des services de police).

- Ils entament un stage probatoire de 6 mois. En cas de non-réussite, le chef de corps, le commissaire général ou le directeur général concerné peut décider de prolonger le stage ou proposer la démission du stagiaire<sup>9</sup>.

#### 1.1.2.2 Acteurs

Dix<sup>10</sup> écoles de police dispensent la formation de base des inspecteurs :

Province	École
Anvers	Campus Vesta
Brabant flamand	Provinciaal Instituut voor Vorming en Opleiding (Pivo)
Flandre occidentale	West-Vlaamse Politieschool (WPS)
Flandre orientale	Provinciale Academie voor Urgentiediensten en Lokale Overheden (Paulo)
Hainaut	Académie provinciale de police du Hainaut (APPH)
Liège	Institut de formation des agents des services publics
Limbourg	Provincie Limburg Opleiding en Training (Plot)
Namur	Académie de police de Namur (APN)
Région de Bruxelles-Capitale	École régionale et intercommunale de police/ Gewestelijke en Intercommunale Politieschool (ERIP-GIP)

Source : *Cour des comptes*

La majorité des écoles agréées dépendent directement des provinces et ont un statut de service ou de régie provinciale. Seules les écoles de Bruxelles, du Brabant flamand et de Flandre occidentale ont un statut d'ASBL.

L'Académie nationale de police (Anpa) complète ce réseau d'écoles. Il s'agit d'une entité de la direction du personnel de la police fédérale (DRP). Elle est issue de la fusion, le 1<sup>er</sup> octobre 2014, de trois écoles (école fédérale, école nationale des officiers et école nationale de recherche)<sup>11</sup>. Elle organise des formations à destination de certains cadres spécifiques et, subsidiairement, intervient dans la formation de base des inspecteurs de police.

La Direction générale des ressources et de l'information de la police fédérale est chargée de coordonner, d'harmoniser, d'agréer les formations et d'examiner leur qualité. La mise en place d'une commission chargée du contrôle de la qualité de la formation est également prévue au sein de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG)<sup>12</sup> pour contrôler la qualité de la formation. L'AIG est un organe de contrôle indépendant des services de police relevant du pouvoir exécutif. L'AIG a pour mission d'optimiser le fonctionnement de la police intégrée. Elle

<sup>9</sup> Ou encore, dans le cas d'un membre du personnel du cadre opérationnel promu par accession à un cadre supérieur, de réaffecter ce dernier dans son cadre d'origine pour cause d'inaptitude professionnelle.

<sup>10</sup> Une dans chaque province (sauf le Brabant wallon et le Luxembourg) et deux pour la Région de Bruxelles-Capitale (1F, 1N).

<sup>11</sup> La fusion vise une rationalisation des ressources, des services offerts et des investissements consentis tout en assurant une meilleure cohérence et la qualité de ses services.

<sup>12</sup> Article 50 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015 relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

enquête sur le fonctionnement, les activités et les méthodes des services de police. Elle vérifie en particulier l'application des lois, règlements, ordres, instructions et directives ainsi que des normes. Elle examine régulièrement l'efficacité et l'efficience des services de la police intégrée. Elle exerce ses compétences dans les matières d'évaluation du personnel et de la formation.

Enfin, le Comité permanent de contrôle des services de police (comité P), organe collatéral de la Chambre des représentants, est chargé, en vertu de la loi organique du 18 juillet 1991, du contrôle sur la protection des droits que la Constitution et la loi confèrent aux personnes ainsi que sur la coordination et l'efficacité des services de police<sup>13</sup>. Dans ce cadre, il enquête sur les activités et les méthodes des services de police et examine la manière dont la formation est organisée ainsi que son impact sur l'action des services de police. Il communique ses rapports au Parlement. Le comité P n'a pas été audité mais a été consulté dans le cadre de cet audit.

### 1.1.2.3 Financement

La police fédérale octroie une subvention annuelle aux écoles de police agréées pour l'organisation de certaines épreuves de sélection et des formations de tous types<sup>14</sup>. Elle est versée en deux tranches. Une première tranche, sous la forme d'une avance de 5 millions d'euros, est répartie entre les écoles en début d'année civile<sup>15</sup>. La deuxième tranche est versée en fonction des disponibilités budgétaires sur la base des rapports fournis par les écoles. Pour 2020, les écoles de police ont reçu une subvention de 12.763.000 euros. En 2021, les crédits inscrits s'élèvent à 11.955.000 euros.

Les aspirants inspecteurs sont équipés par la police fédérale. Cette dernière met à leur disposition l'équipement de base ainsi qu'une partie de l'équipement de fonction.

Par ailleurs, la police fédérale met 58 formateurs à disposition des écoles de police<sup>16</sup> et rémunère les aspirants durant leur formation de base.

Les provinces<sup>17</sup> interviennent, pour une part significative<sup>18</sup>, dans le financement des écoles de police, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement. Les montants annuels versés par les provinces aux écoles pour leur fonctionnement varient, selon les écoles, entre 493.018 et 3.586.218 euros. Ces montants moyens représentent 32 à 70 % des moyens mis à la disposition des écoles. Les investissements provinciaux varient également d'une province à l'autre. Ils ont trait à la construction ou la rénovation des infrastructures, comme le nouveau centre de formation de l'école de Namur (3.960.692 euros) ou la rénovation du complexe de l'école de Flandre orientale (10.300.000 euros).

<sup>13</sup> Articles 1 et 9 de la loi organique du 18 juillet 1991 du contrôle des services de police et de renseignement et de l'Organe de coordination pour l'analyse de la menace. Le comité P est également compétent pour exercer son contrôle sur l'Ocam, en plus de celui sur les services de police.

<sup>14</sup> Article 2 de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>15</sup> Article 2 de l'arrêté ministériel du 7 mai 2007 portant exécution de certaines dispositions de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>16</sup> Article 12 de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>17</sup> La Région de Bruxelles-Capitale pour les deux écoles F et N sur son territoire.

<sup>18</sup> Voir les montants des dépenses de écoles de police repris à l'annexe 5 de ce rapport.

## 1.2 Audit

### 1.2.1 Portée et enjeux de l'audit

La Cour des comptes a évalué la politique de recrutement et de sélection externe de la police fédérale en 2015<sup>19</sup>. Elle s'est arrêtée après l'étape de sélection. Cet audit prend le relais et porte sur la formation de base du cadre de base, c'est-à-dire sur la formation initiale des nouveaux inspecteurs de police. Cette formation est indispensable au bon fonctionnement des services de police. Elle influence l'efficacité de l'action policière et constitue un facteur déterminant dans le développement d'une culture policière commune.

La formation de base du cadre de base est une étape essentielle de la carrière du nouvel inspecteur : elle lui confère le socle de connaissances, de compétences et d'attitudes nécessaire pour accomplir ses missions de police administrative et judiciaire<sup>20</sup>. Où qu'il soit formé, l'inspecteur doit pouvoir débiter sa carrière dans tout emploi d'inspecteur non spécialisé<sup>21</sup>. La police fédérale précise toutefois dans sa réponse qu'il arrive que des emplois spécialisés soient tout de même ouverts aux aspirants.

Le stage probatoire, qui n'est pas formellement inclus dans la formation de base, ne fait pas partie du champ de cet audit. Toutefois, la Cour des comptes a formulé à son propos des constats et recommandations directement en lien avec la formation de base.

Pour répondre à ces enjeux, le dispositif de formation mis en place dans la police intégrée doit permettre :

- 1) d'articuler de manière optimale la sélection, la formation et la mise à disposition des nouveaux inspecteurs ;
- 2) de garantir l'adéquation entre la formation et les besoins opérationnels;
- 3) de garantir la qualité des formations données ;
- 4) de maîtriser les moyens financiers à disposition.

### 1.2.2 Questions d'audit

Trois questions encadrent l'exécution des travaux d'audit :

- 1) La formation de base des inspecteurs de police permet-elle de répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs ?
- 2) Les mécanismes de contrôle et de coordination permettent-ils d'assurer la qualité de la formation de base des inspecteurs ?
- 3) Les coûts de la formation policière de base sont-ils maîtrisés ?

<sup>19</sup> Cour des comptes, *Recrutement et sélection à la police fédérale*, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, février 2015, 38 p., [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).

<sup>20</sup> Voir les articles 14 et 15 de la loi du 5 août 1992 sur la fonction de police et l'article 8 du code d'instruction criminelle. La police administrative est chargée de la prévention des troubles à l'ordre public et au maintien de celui-ci. La police judiciaire constate et recherche les crimes, les délits et les contraventions.

<sup>21</sup> Article 3, § 2, de l'arrêté royal du 24 septembre 2015.

### 1.2.3 Méthode d'audit

La Cour a utilisé les méthodes suivantes pour répondre aux questions d'audit :

- analyse de la législation pertinente et de la documentation produite par la police fédérale ;
- questionnaire détaillé adressé à tous les directeurs des écoles de police ;
- entretiens avec :
  - la Direction générale de la gestion des ressources et de l'information (DGR) ;
  - la direction du personnel (DRP) ;
  - l'Académie nationale de police (Anpa) ;
  - l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG) ;
  - le comité P<sup>22</sup> ;
  - la Commission permanente de la police locale (CPPL).
- visite de six écoles de police agréées et entretiens avec leur direction :
  - Erip-Gip (Région de Bruxelles-Capitale – une école francophone et une néerlandophone) ;
  - Campus Vesta (Anvers) ;
  - West-Vlaamse Politieschool (WPS - Flandre occidentale) ;
  - Académie de police de Namur (APN - Namur) ;
  - Académie provinciale de police du Hainaut (APPH - Hainaut).

### 1.2.4 Calendrier de l'audit

Février 2020	Annonce de l'audit au commissaire général de la police fédérale et à l'inspecteur général de l'AIG
Mars-octobre 2020	Travaux d'audit
Mars 2021	Réunions de clôture (police fédérale, AIG)
Avril 2021	Réunion complémentaire à la police fédérale
Octobre 2021	Envoi de l'avant-projet de rapport au commissaire général, à l'AIG et au comité P
Novembre 2021	Réponses du commissaire général, de l'AIG, du comité P
Février 2022	Envoi du projet de rapport aux ministres de la Justice et de l'Intérieur
Mars 2022	Réponse des ministres de la Justice et de l'Intérieur

<sup>22</sup> Le comité P a été informé de l'audit. Il a été consulté en tant qu'organe de contrôle des services de police.



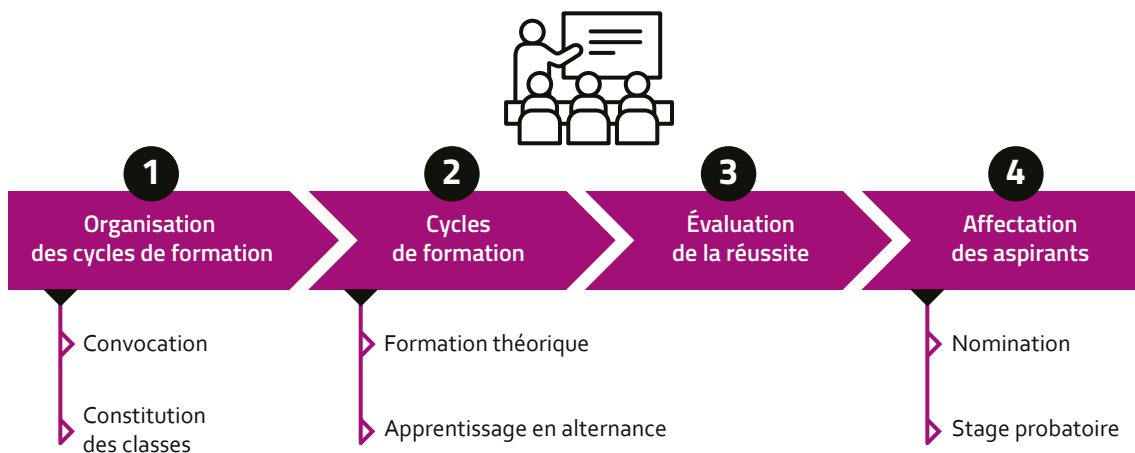
## Chapitre 2

# Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel

Ce chapitre examine les étapes principales du processus de formation de base des inspecteurs (identification des besoins quantitatifs et qualitatifs, lancement des formations, mise en œuvre et clôture). Le but est de vérifier si la police est en mesure de répondre aux besoins de formation de base du personnel policier.

### 2.1 Étapes du processus de formation

Processus de la formation de base



Source : Cour des comptes

#### 2.1.1 Organisation des cycles de formation

Les lauréats des épreuves de sélection sont inscrits dans une réserve de recrutement valable deux ans<sup>23</sup>. La Direction générale de la gestion des ressources et de l'information (DGR) convoque les candidats<sup>24</sup> et détermine l'école et la date du début de la formation. La réglementation prévoit que cette convocation est établie en fonction des emplois disponibles et du régime linguistique des candidats.

<sup>23</sup> Article IV.I.30 et IV.I.31 de l'arrêté royal PJPOL Les candidats y sont classés par ordre de date d'inscription aux épreuves de sélection.

<sup>24</sup> Article IV.I.33 de l'arrêté royal PJPol : le candidat inspecteur ayant fait part de sa préférence pour un emploi dans un service qui fait appel à l'admission immédiate est admis à la formation de base avant les autres candidats et, à la fin de la formation, est désigné dans ce service.

Un arrêté ministériel de 2007 organise la répartition des candidats à la formation de base entre les écoles agréées<sup>25</sup>.

L'arrêté royal de 2001 relatif aux formations de base prévoit que la convocation tient également compte des disponibilités des écoles conformément aux engagements qu'elles ont pris dans les contrats de gestion<sup>26</sup>. Le contrat détermine les cycles de formation devant être organisés chaque année, leur fréquence et le nombre minimum d'aspirants ou de participants aux cours. Deux à quatre cycles de formation sont organisés par an par école (cinq à Anvers). Les « rentrées académiques » permettent d'absorber le contingent des nouveaux aspirants. La réglementation prévoit un maximum de 39 aspirants par classe et une intervention financière forfaitaire par classe formée. À partir du 40<sup>e</sup> aspirant, une seconde classe doit être créée. Lorsque, dans une classe, le nombre d'aspirants est supérieur à 25, à partir du 26<sup>e</sup> aspirant, un montant supplémentaire est octroyé par aspirant.

### 2.1.2 Cycles de formation

L'arrêté royal du 24 septembre 2015 fixe la durée de la formation de base à un an, comprenant 1.314 heures de formation théorique et 328 heures d'apprentissage pratique en alternance<sup>27</sup>.

#### 2.1.2.1 Formation théorique

La réforme de la formation de base des inspecteurs, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2015, a abouti à définir les compétences à maîtriser par les nouveaux inspecteurs. Ces compétences sont regroupées par modules d'enseignement, appelés « clusters ». Le tableau ci-après fait état des clusters ainsi que des durées de formation fixées réglementairement pour chaque matière. Ces clusters théoriques sont aussi rattachés à des tâches d'apprentissage en alternance.

<sup>25</sup> Article 1<sup>er</sup> de l'arrêté ministériel du 7 mai 2007 portant exécution de certaines dispositions de l'arrêté royal du 28 février 2002 relatif à la mise à disposition de formateurs de la police fédérale au sein des écoles de police agréées et aux modalités d'octroi d'une intervention financière pour l'organisation d'épreuves de sélection et de formations professionnelles par les écoles de police agréées.

<sup>26</sup> Article 11 de l'arrêté royal du 20 novembre 2001 relatif aux formations de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police et portant diverses dispositions transitoires.

<sup>27</sup> Article 12 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015 relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police. L'arrêté fixe la durée à douze mois. L'article 142quinquies de la loi du 7 décembre 1998 fixe la durée minimale de la formation du cadre de base à neuf mois minimum.

**Tableau 1** – *Clusters de compétences et heures de formation*

Modules d'enseignement (clusters)	Matières	Heures de formation
<b>Module général</b> (bloc 1)	1 Services de police vis-à-vis de l'organisation administrative et judiciaire	40
	2 Loi sur la fonction de police	40
	3 Déontologie policière	24
	4 Introduction au droit	60
	5 Code de la route	30
<b>Modules spécifiques</b> (bloc 2)	6 Domaines spécifiques du droit	120
	7 Management des informations	122
	8 Accueil et assistance policiers	78
	9 Interventions policières	176
	10 Enquêter	100
	11 Circulation	114
<b>Modules transversaux</b> (blocs 1+2)	12 Contexte sociétal	32
	13 Communication	100
	14 Sport	90
	15 Gestion de la violence et du stress	188

Source : Cour des comptes d'après l'arrêté royal du 24 septembre 2015 relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police

Pour chaque cluster, une fiche est établie. Elle doit comporter des précisions relatives aux compétences, objectifs, heures d'étude et tâches d'apprentissage en alternance. Elle détaille également les méthodes de travail liées au cluster, le nombre d'heures d'apprentissage en alternance (voir le point 2.1.2.2), les périodes et les modalités d'évaluation ainsi que la forme des examens<sup>28</sup>.

#### 2.1.2.2 Apprentissage en alternance

L'objectif de l'apprentissage en alternance est d'immerger l'aspirant, durant la période de formation, dans la pratique policière de terrain pour qu'il mette en œuvre ce qui lui a été enseigné. Il expérimente ainsi ce qui est attendu de lui sur le terrain et prend conscience de ses éventuelles lacunes en matière de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être.

Au cours de la formation de base, l'aspirant inspecteur participe à 328 heures d'apprentissage en alternance<sup>29</sup>. La réglementation de 2015 prévoit que l'école de police est responsable de l'organisation de cet apprentissage et s'assure, en collaboration avec le lieu d'apprentissage, de la mise en œuvre des 37 tâches répertoriées.

<sup>28</sup> Article 4, § 1<sup>er</sup>, de l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>29</sup> Articles 16 et 17 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015.

Un accompagnateur est désigné au sein du service où est effectué l'apprentissage. Il doit s'assurer que l'aspirant maîtrise le contenu des tâches et les exécute correctement. Il doit donner un retour d'information à l'aspirant<sup>30</sup>.

Le directeur général de la DGR détermine les modalités de l'organisation de l'apprentissage en alternance. La réglementation prévoit que « *les responsables des corps locaux de police ou des services de la police fédérale doivent accepter d'accueillir un nombre d'aspirants ou des participants aux cours pour un stage de formation dans leur corps ou service au prorata d'au moins 5 % des effectifs disponibles* »<sup>31</sup>. Elle prévoit également que le ministre fixe les conditions auxquelles les corps ou services doivent satisfaire afin d'être en mesure de remplir leur obligation d'accueil d'aspirants pendant les stages de formation. Un arrêté ministériel n'a cependant pas été adopté à ce sujet.

### 2.1.3 Évaluation de la réussite

#### 2.1.3.1 Modalités d'évaluation

La réglementation prévoit que le directeur de chaque école de police est responsable de l'organisation des examens<sup>32</sup>. Pendant la formation, les aspirants sont évalués à diverses occasions :

- de manière permanente sur les matières enseignées durant l'année de formation via l'évaluation de tâches, travaux et épreuves organisées en dehors des examens ;
- au moyen d'un examen à la fin de chacun des deux blocs de matières ; un examen écrit est organisé pour chaque cluster du bloc 1, un examen écrit, oral et/ou pratique pour chaque cluster du bloc 2 ainsi que pour chaque cluster transversal<sup>33</sup> ;
- sur la base de leur fonctionnement professionnel ; l'évaluation finale du fonctionnement professionnel se fait sur la base d'un ou de plusieurs entretiens de fonctionnement et d'évaluation pendant la formation et sur la base des fiches de fonctionnement ;
- au moyen d'une épreuve, dite « intégrée », après les examens des deux blocs ; celle-ci consiste en un exercice pratique pendant lequel les connaissances des différents clusters sont évaluées et en un examen oral devant la commission d'examen.

Depuis janvier 2020<sup>34</sup>, le coordinateur de cluster de chaque école est chargé de déterminer, en concertation avec le personnel enseignant et d'encadrement de l'école de police, le contenu de l'examen et le mode d'évaluation portant sur le cluster concerné. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020, la forme des examens et les modalités d'évaluation sont déterminées par les fiches clusters établies par le directeur de la DRP<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> Article 10 de l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>31</sup> Article IV.11.40. de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>32</sup> Les examens sont réglés par les articles 18 à 31 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015.

<sup>33</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2019, des examens à la fin de chaque cluster peuvent être organisés pour le bloc 2. Jusque-là, un examen final était organisé à la fin du bloc (clusters du bloc 2, aux clusters transversaux, épreuve intégrée et évaluation finale du fonctionnement professionnel).

<sup>34</sup> Depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté royal du 13 janvier 2020 modifiant divers textes relatifs à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>35</sup> Article 7 de l'arrêté royal du 13 janvier 2020 et article 1<sup>er</sup>, a), de l'arrêté ministériel du 13 janvier 2020 modifiant l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police. Auparavant, la forme des examens et les modalités d'évaluation étaient déterminées par les écoles.

### 2.1.3.2 Conditions de réussite aux examens

Concernant les critères de réussite, la réglementation prévoit les dispositions suivantes<sup>36</sup> :

- Les aspirants ont réussi le bloc 1 lorsqu'ils obtiennent une note d'au moins 12/20 pour chaque cluster de ce bloc et n'ont pas obtenu de mention « insuffisant » pour leur fonctionnement professionnel. Si l'aspirant ne réussit pas le bloc 1, mais qu'il n'a obtenu aucune note de cluster inférieure à 10/20 et n'a pas obtenu de mention « insuffisant » pour son fonctionnement professionnel, il peut recommencer le bloc 1. L'aspirant qui obtient une ou plusieurs notes de cluster inférieures à 10/20 à la fin de la seconde session est déclaré en échec.
- La réussite du bloc 2 est conditionnée à une mention finale qui n'est pas « insuffisant » pour le fonctionnement professionnel et d'une note de 12/20 pour :
  - chaque cluster du bloc 2 ;
  - chaque cluster transversal ;
  - les compétences du cluster Gestion de la violence et du stress ;
  - tous les éléments de l'épreuve intégrée.
- Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, une délibération a été introduite à l'issue du bloc 1 pour les aspirants déclarés en échec. Un jury examine les dossiers des candidats qui ont échoué et, le cas échéant, leur permet de passer au bloc suivant malgré l'échec à un ou plusieurs clusters du bloc 1<sup>37</sup>. Pour les aspirants refusés à l'issue de la délibération, le jury rédige un avis motivé qui est transmis au directeur général de la DGR. Une telle délibération existait déjà à l'issue des épreuves du bloc 2. Le gouvernement vise par cette mesure à offrir une plus grande marge de manœuvre pour la délibération des aspirants.
- Par ailleurs, les aspirants déclarés en échec à la fin du bloc 1 peuvent entamer le bloc 2 sans attendre la décision de la DGR.

### 2.1.3.3 Procédure de mise en échec

La réglementation prévoit que le jury déclare les aspirants aptes en cas de réussite<sup>38</sup>. En cas d'échec au bloc 1 ou au bloc 2, le jury peut également adresser au directeur général une proposition motivée de réussite ou de recommencement total ou partiel de la formation. Le directeur général de la DGR prend une décision à ce sujet.

Une proposition motivée d'échec définitif peut être adressée au directeur général par le jury, en cas d'échec d'une session (bloc 1 ou 2), ou par le directeur de l'école à tout moment de la formation de base. La proposition motivée est notifiée à l'aspirant. Dans les 7 jours ouvrables de la notification, il peut adresser un mémoire en réponse. Le cas échéant, dans les 5 jours ouvrables, le directeur de l'école ou le jury formule et lui adresse une réplique. Dans les 10 jours ouvrables de la notification de la proposition motivée à l'aspirant, la proposition est adressée au directeur général. L'aspirant peut demander par écrit à être préalablement entendu. Le directeur général rend sa décision dans

<sup>36</sup> Articles 32 à 39 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015.

<sup>37</sup> Articles 10 et 12 de l'arrêté royal du 13 janvier 2020 modifiant divers textes relatifs à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police. Ces dispositions sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019.

<sup>38</sup> Composition du jury : le directeur de l'école de police concernée ou son représentant (président) ; un membre de la commission d'examen de la classe concernée ; deux membres du personnel du cadre opérationnel des services de police, dont aucun d'entre eux n'est lié au cycle de formation concerné et dont l'un fait partie de la police locale et l'autre de la police fédérale ; un membre permanent du personnel enseignant de l'école de police concernée un chargé de cours ou un moniteur de pratique lié à l'école de police concernée ; un membre de la cellule pédagogique de l'école de police concernée.

les 60 jours ouvrables après réception du dossier complet<sup>39</sup>. Le directeur de l'école de police porte à la connaissance de l'aspirant la décision motivée du directeur général.

## 2.1.4 Affectation des inspecteurs

### 2.1.4.1 Première désignation

La réglementation prévoit que les aspirants qui ont réussi la formation de base sont nommés au grade d'inspecteur au plus tôt à la date fixée par le chef du service Gestion des carrières au sein de la direction du personnel de la police fédérale (DRP)<sup>40</sup>.

Lors des travaux d'audit et jusqu'au 14 septembre 2021, les aspirants faisaient l'objet d'une première désignation dans un service de police à l'issue de la formation de base, selon des priorités définies par circulaire<sup>41</sup>. Les inspecteurs n'ayant pas trouvé d'emploi rejoignent le pool de réserve ATA (affectation temporaire/*tijdelijke affectatie*) de la police fédérale, d'où ils pouvaient être détachés vers un autre service.

Depuis le 14 septembre 2021, les candidats aspirants doivent être affectés dans un service de police avant d'entamer la formation de base.

### 2.1.4.2 Stage probatoire

La réglementation prévoit les dispositions générales encadrant le déroulement du stage<sup>42</sup>. Le stage vise à évaluer le stagiaire placé dans un emploi correspondant à son grade. L'objectif poursuivi est de soutenir les inspecteurs dans un premier emploi et de leur permettre de développer leurs acquis en fonction des spécificités de ce premier emploi.

Le stage probatoire dure en principe six mois<sup>43</sup> et débute le jour de la désignation. Il est effectué soit dans le service d'affectation, soit dans le service de « destination », si l'inspecteur est affecté temporairement à l'ATA. Le chef de corps, le commissaire général ou le directeur général désigne un maître de stage et un mentor pour chaque stagiaire. Sur la base du rapport de stage établi par le maître de stage et le mentor, l'autorité concernée décide de la réussite du stage, de sa prolongation ou de la proposition du stagiaire pour inaptitude professionnelle<sup>44</sup>. Le mentor est l'acteur central qui accompagne le nouvel inspecteur durant son stage. Il doit suivre une formation spécifique et

<sup>39</sup> Avant le 1<sup>er</sup> octobre 2019, il n'existait aucun délai pour la décision finale revenant au directeur général. Le délai de 60 jours a été ajouté dans l'arrêté ministériel du 13 février 2020 modifiant l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police. La disposition est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2019.

<sup>40</sup> Article V.II.2 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>41</sup> Arrêté royal du 14 avril 2013 portant modification de divers textes relatifs à la position juridique du personnel des services de police concernant la première désignation des membres du personnel du cadre opérationnel et circulaire ministérielle GPI 73 du 14 mai 2013 relative au recrutement, à la sélection et à la formation des membres du personnel du cadre de base des services de police. Cette circulaire est depuis le 14 septembre 2021 abrogée par l'arrêté royal du 11 juillet 2021 modifiant diverses dispositions relatives à la sélection et au recrutement des membres du personnel des services de police.

<sup>42</sup> Arrêté royal du 24 avril 2014 portant insertion d'un stage pour les membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>43</sup> Le stage peut être prolongé par les autorités sur la base de l'avis de la commission paritaire chargée d'examiner les recours en matière d'admission à un emploi et de stage probatoire créée en vertu des articles IV.I.20 à 22 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>44</sup> Dans ce dernier cas, la proposition est communiquée au stagiaire pour acceptation ou refus. Dans les 7 jours à compter de la réception de la proposition, le stagiaire notifie sa décision à l'autorité concernée. En cas de refus, l'autorité sollicite l'avis de la commission paritaire.

obtenir un brevet. Entre 2013 et 2019, 2.528 mentors ont été formés. En 2020 et 2021, plus de mille mentors ont été formés<sup>45</sup>.

## 2.2 Adéquation du processus aux besoins en termes d'effectifs

Dans son audit de 2015, la Cour des comptes avait mis en évidence les difficultés à déterminer les besoins de recrutement en personnel opérationnel de la police intégrée<sup>46</sup>. D'une part, les bases de données de personnel n'étaient pas intégrées et certaines zones de police ne les mettaient pas systématiquement à disposition. D'autre part, l'estimation du nombre de départs était limitée par le fait que le personnel peut, sous certaines conditions (par exemple, le temps de présence), participer à la mobilité organisée cinq fois par an. En outre, les demandes de pension, qu'on peut introduire dès 60 ans, peuvent être annulées à tout moment. Depuis 2015, des améliorations ont été constatées dans la collecte des données auprès des zones de police et, à partir de 2018, la DRP adresse chaque année un questionnaire aux zones de police afin de cerner leurs besoins. En 2021, le taux de réponse des zones de police par région était de 98 % pour la Flandre, 99 % pour la Wallonie et 100 % pour la Région de Bruxelles-Capitale.

### 2.2.1 Nombre d'inspecteurs à former

Le Roi fixe les normes pour les ressources en personnel (l'effectif minimal par zone de police<sup>47</sup>, l'effectif de la police fédérale<sup>48</sup>). Lorsqu'un poste est déclaré vacant, la mobilité interne prime afin d'y pourvoir. Si aucun candidat ne se présente, le recrutement d'un aspirant peut être utilisé.

Chaque année, le ministre se base sur le nombre d'emplois vacants qui ne peuvent être attribués par mobilité pour déterminer le nombre d'aspirants admissibles par cycle de formation<sup>49</sup>, à incorporer dans les écoles. Concrètement, la police fédérale se base sur le remplacement des départs, la résorption graduelle des déficits et les demandes d'augmentation de cadre.

La collecte d'informations relative aux emplois vacants non pourvus et la prévision pluriannuelle des besoins en nouveaux inspecteurs doivent permettre de rencontrer les besoins en personnel des services de police et de garantir la bonne organisation des formations.

Le but de cette procédure est de faire concorder les emplois vacants avec les ressources disponibles. Elle vise également à responsabiliser les autorités qui sont dès lors tenues de transmettre leurs besoins avant le début des cycles de formation de base et d'engager le nombre d'inspecteurs demandés.

Depuis 2018, la direction du personnel de la police fédérale (DRP) récolte chaque année auprès des zones de police les informations relatives à leurs besoins en personnel opérationnel pour les quatre

<sup>45</sup> Données communiquées par la DRP.

<sup>46</sup> Cour des comptes, *Recrutement et sélection à la police fédérale*, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, février 2015, 38 p., [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).

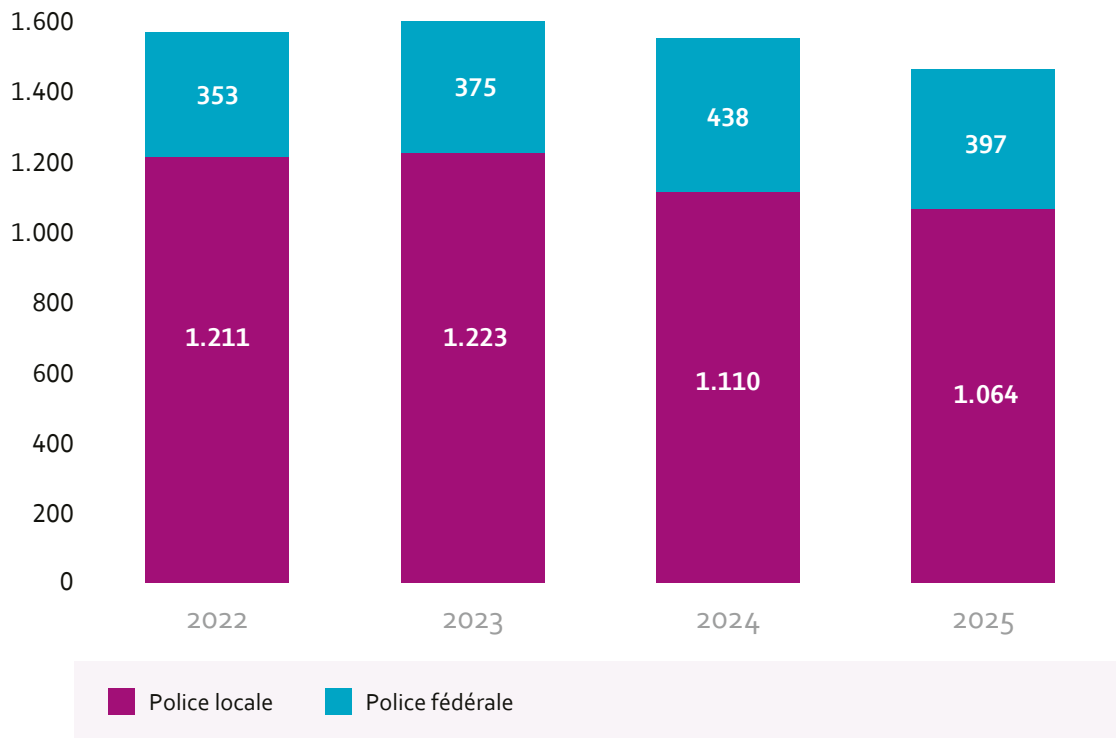
<sup>47</sup> Arrêté royal du 5 septembre 2001 déterminant l'effectif minimal du personnel opérationnel et du personnel administratif et logistique de la police locale et ses modifications.

<sup>48</sup> Arrêté royal du 27 octobre 2015 fixant la répartition du personnel de la police fédérale.

<sup>49</sup> Article IV.1.3. de l'arrêté royal PJPOL. Par exemple, les objectifs 2021 portent sur le recrutement de 1.600 inspecteurs. Voir Chambre, 5 novembre 2020, *DOC 55 1580/019*, *Note de politique générale Intérieur*, p. 4, [www.lachambre.be](http://www.lachambre.be).

années à venir. Pour déterminer les besoins au niveau fédéral, le remplacement du personnel est pris en compte. Aux chiffres ainsi obtenus sont ajoutés ceux du plan de croissance (« *groeiplan* »<sup>50</sup>).

**Graphique 1** – *Dernières projections pluriannuelles de la DRP en matière de besoins en inspecteurs*

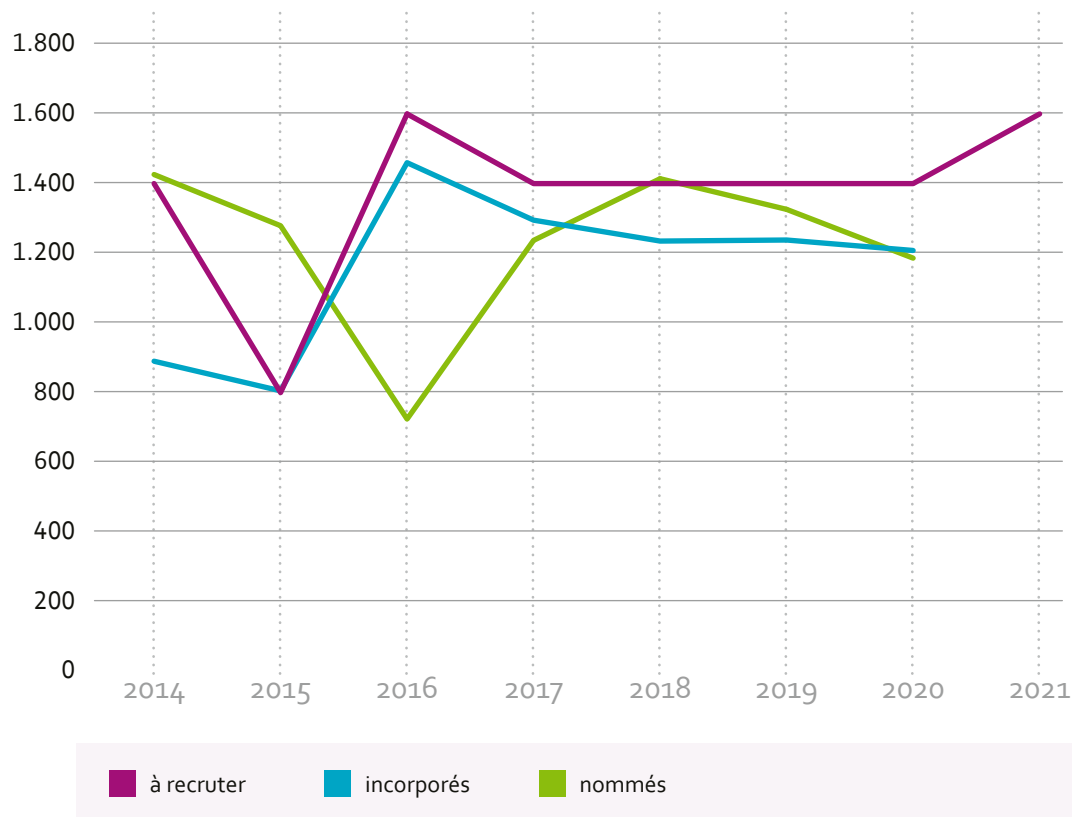


Source : DRP

Le nombre des nouveaux inspecteurs à recruter et former englobe les besoins exprimés par les zones de police, ceux de la police fédérale et le plan de croissance comme expliqué ci-avant.

<sup>50</sup> Ce plan est établi par la DRP tous les ans. Il a pour objectif de combler graduellement la différence entre le personnel en place et le cadre théorique.



**Graphique 2 – Inspecteurs à recruter (objectifs), incorporés et nommés (résultats) de 2014 à 2021**

Source : DRP

La Cour des comptes constate que les objectifs en termes d'inspecteurs à recruter ne sont pas atteints. Le nombre d'aspirants incorporés dans les écoles à la suite de leur sélection est en effet inférieur aux objectifs annoncés. La tendance est à la baisse (1.222 aspirants en 2019, alors que l'objectif était de 1.400). En 2020, la crise sanitaire peut expliquer le nombre encore plus faible d'aspirants incorporés (1.012).

Le nombre d'inspecteurs nommés varie en fonction de la date de leur incorporation, du taux de réussite et des délais de nomination liés à des recommencements ou des recours en cas d'échec.

### 2.2.2 Répartition des inspecteurs dans les écoles

Dans les faits, l'incorporation des aspirants tient compte du régime linguistique, des places disponibles dans les écoles ainsi que du choix de l'école et de la date de début de formation communiqués par les lauréats.

**Tableau 2** – Répartition des inspecteurs en formation entre écoles de police en regard de la clé de répartition prévue dans l'arrêté ministériel de 2007 (pourcentage théorique ; nombre et pourcentage effectifs)

Écoles	Clé de répartition	2018		2019		2020	
	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Anvers	12,0 %	158	12,8 %	58	4,7 %	79	6,5 %
Brabant flamand	8,0 %	114	9,2 %	136	11,0 %	85	7,0 %
Bruxelles FR	11,5 %	92	7,4 %	158	12,8 %	156	12,9 %
Bruxelles NL	8,0 %	0	0,0 %	25	2,0 %	20	1,7 %
Flandre occidentale	8,0 %	109	8,8 %	123	9,9 %	103	8,5 %
Flandre orientale	10,0 %	144	11,7 %	107	8,6 %	117	9,7 %
Hainaut	11,5 %	164	13,3 %	176	14,2 %	182	15,1 %
Liège	11,5 %	198	16,0 %	171	13,8 %	188	15,6 %
Limbourg	8,0 %	95	7,7 %	112	9,0 %	79	6,5 %
Namur	11,5 %	161	13,0 %	172	13,9 %	199	16,5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>1.235</b>	<b>100 %</b>	<b>1.238</b>	<b>100 %</b>	<b>1.208</b>	<b>100 %</b>

Source : Cour des comptes sur la base des données transmises par la DRP

Ces chiffres tiennent compte de la promotion sociale d'agents de police vers le cadre d'inspecteur. Ils ne tiennent pas compte des recrutements financés par une zone de police comme à Anvers<sup>51</sup>.

La répartition effective des aspirants par école ne correspond pas à la clé de répartition. Les trois écoles wallonnes et l'école de Flandre occidentale prennent systématiquement une part plus importante, alors que l'école bruxelloise francophone et les autres écoles situées en Flandre sont, selon les années, en deçà ou au-delà de ce que prévoit la clé de répartition. À Bruxelles néerlandophone, la tendance (en moyenne 1 % des aspirants pour 2016, 2017 et 2018 au lieu des 8 % prévus) est structurelle et la répartition théorique est en complet décalage avec la réalité. À Anvers, les possibilités d'accueil sont présentes, mais il semble que le nombre de nouveaux aspirants venant de la sélection est insuffisant. La clé de répartition n'a pas été adaptée depuis son adoption. Dans les faits, la DRP valide le planning d'incorporation des aspirants par école. Lorsqu'une école n'est pas en mesure d'assurer la formation en raison du nombre trop faible d'aspirants, leur incorporation est réalisée dans d'autres écoles.

Dans sa réponse, la police fédérale précise que la clé de répartition des aspirants est théorique et est calquée sur la répartition des moyens financiers octroyés aux écoles de police (voir le [point 4.1.2](#)).

Le nombre de classes d'un cycle de formation varie d'une école à l'autre en fonction des choix posés par les écoles. Les écoles de police établissent chaque année un planning préalable. Elles tiennent compte de l'infrastructure et du personnel enseignant disponibles, mais elles peuvent

<sup>51</sup> Unique zone de police à avoir procédé de la sorte.

aussi se baser sur un nombre fixe d'aspirants permettant de stabiliser les prévisions financières. Ce planning est ensuite validé par la DRP. Le service de recrutement et de la sélection (de la DRP) complète les classes en fonction des places disponibles dans le planning initial. Il est ressorti des visites effectuées par la Cour des comptes dans les écoles qu'une école au moins avait refusé d'organiser une formation en raison du nombre insuffisant d'aspirants, invoquant que ce nombre ne permettait pas d'atteindre le seuil d'occupation des infrastructures et d'ainsi limiter les coûts par aspirant.

La DRP ne dispose pas d'information sur les capacités minimales et maximales d'accueil des écoles. La Cour constate qu'il y a parfois des écarts importants dans le nombre d'aspirants par classe (de 25 à 40 aspirants en fonction des écoles). À côté des questions liées aux infrastructures et au financement, la dimension pédagogique doit également être prise en compte dans la constitution des classes.

La Cour des comptes constate que la clé de répartition de l'arrêté ministériel organisant la répartition des candidats n'est ni respectée ni actualisée. Elle a été fixée sur la base de données antérieures à 2007 et ne reflète plus la réalité des incorporations dans les écoles. La Cour des comptes observe encore que la portée de la clé dépasse la répartition des aspirants par école, puisqu'elle est également utilisée pour répartir les formateurs fédéraux mis à disposition des écoles de police ainsi que la première tranche de la subvention fédérale (voir les [chapitres 4 et 5](#)). Il en résulte que la répartition des moyens ne correspond pas toujours aux besoins d'encadrement ou de financement.

## 2.3 Adéquation du processus aux besoins en termes de délais

### 2.3.1 Délai entre la fin de la sélection et le début de la formation

La réglementation ne prévoit pas de délais spécifiques entre la phase de sélection et celle de lancement des cycles de formation.

Le délai entre la réussite de la sélection et l'entrée en formation est en moyenne de quatre mois du côté néerlandophone et de six mois du côté francophone<sup>52</sup>.

Même si l'entrée en service dépend, entre autres, du candidat et de ses disponibilités, la Cour des comptes constate que la DRP n'effectue aucun suivi de ces délais.

### 2.3.2 Durée effective de la formation

La Cour des comptes constate que 38 % des aspirants restent 13 à 14 mois en formation, 4,2 % entre 14 et 20 mois et 1,4 % plus de 20 mois (pour les promotions ayant commencé en 2017, 2018 et 2019). La durée maximale enregistrée s'élève à 39 mois.

<sup>52</sup> Les aspirants inspecteurs peuvent solliciter un sursis pour tout ou partie de la formation de base, pour des raisons de santé ou en raison d'un accident du travail.

La plupart de ces retards peuvent s'expliquer par la participation à des secondes sessions, des recours, des sursis ou l'obligation de recommencer la formation conformément à la décision du jury et du directeur général<sup>53</sup>.

La Cour des comptes a constaté lors de ses travaux d'audit que la procédure de recours en cas d'échec peut allonger les délais de prise de décision. En dépit d'une procédure précise qui définit les responsabilités de chaque acteur, les visites dans les écoles ont révélé que des aspirants étaient en attente de décision, parfois durant plusieurs mois ou années.

Selon la DRP, la cause de ces retards serait due à des défauts de forme, liés à la motivation, et de fond dans les dossiers transmis par les écoles.

Cependant, les délais résultant des recours ont diminué : de 120 jours en moyenne, on est passé à 90 jours en 2020. La réglementation<sup>54</sup> prévoit toutefois que le directeur général rende sa décision dans les 60 jours après réception du dossier complet. Le délai maximum constaté lors de l'audit est de 134 jours. La DRP a élaboré des directives pour les écoles concernant la constitution du dossier de l'aspirant pour faciliter la prise de décision. Ces directives devaient être validées pour entrer en application fin 2021. Les chiffres recueillis pour la période 2016-2018 montrent qu'environ 5 % des aspirants étaient déclarés en échec définitif et pouvaient être concernés. Si la police fédérale (DRP) dispose de statistiques globales sur les échecs elle ne les traite pas systématiquement. La police fédérale ne dispose pas des motifs et causes des échecs. Cette situation ne lui permet pas de détecter un dysfonctionnement ponctuel ou structurel et de prendre des mesures correctrices si besoin.

La durée effective de la formation a un impact budgétaire. En effet, la rémunération des aspirants en formation est à la charge du budget fédéral. En outre, la proportion des aspirants dont la formation doit être prolongée au-delà des douze mois prévus met en question le niveau d'exigences lors de la sélection et devrait faire l'objet d'une évaluation. Selon la police fédérale, les aspirants concernés sont, sur la base de principes convenus et d'un examen au cas par cas, mis à la disposition soit d'un service fédéral, soit d'une zone si l'aspirant est déjà lié à celle-ci lors de sa formation. Toutefois, les visites dans les écoles ont montré que certains de ces aspirants restaient dans les écoles et y accomplissaient des tâches administratives.

Les prévisions budgétaires ne tiennent compte que des durées théoriques de formation (12 mois). La Cour des comptes constate en outre que la durée de formation des aspirants n'est pas suivie de manière systématique et qu'aucune analyse des durées anormales n'est effectuée pour pouvoir y remédier. La DRP ne suit que les cas considérés comme les plus graves, dans lesquels un recours est introduit auprès de son directeur général<sup>55</sup>.

### 2.3.3 Affectation temporaire à la réserve fédérale

L'étude *Van aspirant tot inspecteur* réalisée en 2018 par la DRP a montré qu'en 2014 et 2015, respectivement 60 et 69 % des inspecteurs nommés avaient été affectés temporairement à la

<sup>53</sup> Statistiques provenant du secrétariat social de la police intégrée structurée à deux niveaux (SSGPI), *Van aspirant tot inspecteur*, étude de 2018 de la DRP.

<sup>54</sup> Voir le point 2.1.3.3.

<sup>55</sup> Il faut par ailleurs éviter que ce suivi ait pour objectif ou pour conséquence de faire primer la réponse aux besoins quantitatifs des services de police sur la qualité de la formation des inspecteurs (voir le point 2.4).

réserve fédérale ATA. Les trois écoles dont les inspecteurs sont le plus souvent dirigés vers le pool ATA sont celles de Liège, de Namur et du Limbourg. Toutefois, selon cette étude, la situation globale s'améliore, puisque la proportion d'inspecteurs affectés à l'ATA diminue à 24 % en 2017.

Néanmoins, en juillet 2020, selon la responsable de l'ATA, le pool comptait encore 197 nouveaux inspecteurs sur les 405 membres qui le composaient. Selon la DGR, quasiment plus aucun inspecteur néerlandophone ne serait affecté temporairement à la réserve fédérale ATA.

La Cour des comptes constate que 16 % des inspecteurs formés en 2020 ont été affectés à l'ATA. Les écoles doivent s'assurer que l'information sur les modalités de la première désignation et, notamment, le processus de mobilité réservé aux aspirants, soit diffusée auprès de ces derniers. En outre, la problématique des affectations temporaires souligne la nécessité d'évaluer la clé de répartition des aspirants pour les écoles concernées.

L'arrêté royal du 11 juillet 2021 modifiant diverses dispositions relatives à la sélection et au recrutement des membres du personnel des services de police est entré en vigueur le 14 septembre 2021<sup>56</sup>. Il devrait avoir pour effet de fortement diminuer l'ampleur de cette problématique en imposant que les aspirants ne commencent leur formation qu'après avoir été affectés dans un service.

## 2.4 Adéquation du processus aux besoins en termes de compétences

Un inspecteur doit avoir le même parcours de formation, quelle que soit l'école choisie. Les compétences enseignées et les apprentissages doivent être en adéquation avec les besoins opérationnels. Le niveau d'exigence devrait être identique et permettre de garantir que toutes les compétences sont maîtrisées.

### 2.4.1 Harmonisation des contenus des modules de formation

Depuis 2017, des comités techniques ont été mis en place dans une série de domaines. Ces comités ont pour mission de coordonner le développement des formations et d'harmoniser les programmes et les supports de formation. Ils sont coordonnés et animés par des représentants de l'Anpa. Ils sont composés de représentants des écoles de police intéressés par les thématiques proposées par le collège des directeurs (voir le point 3.2.2)<sup>57</sup>.

En 2017, dans ce cadre, l'Anpa a demandé aux écoles de lui fournir la fiche de cluster relative à la maîtrise de la violence<sup>58</sup>. Après analyse, elle conclut que le contenu des fiches est variable et souvent faible. En outre, les fiches de cinq écoles sont incomplètes ou ne correspondent pas aux exigences de l'arrêté ministériel et, dans quatre écoles, le nombre d'heures ou le contenu ne correspond pas exactement à ce qui est attendu.

La Cour des comptes constate que les écoles, en fonction de leurs spécificités, de leurs ressources ou de leurs équipements, mettent chacune l'accent sur certains aspects de la formation. Il en résulte un risque de manque d'uniformité dans les formations.

<sup>56</sup> Arrêté ministériel du 9 septembre 2021 fixant la date d'entrée en vigueur de l'arrêté royal du 11 juillet 2021 modifiant diverses dispositions relatives à la sélection et au recrutement des membres du personnel des services de police.

<sup>57</sup> Note technique DRP/ANPA 2018/20922 du 26/10/2018 : Processus Comité technique.

<sup>58</sup> Anpa, *Rapport de veille de qualité. Formation de base INP – Maîtrise de la violence. Fiches de cluster 15*, avril 2018.

Par exemple, dans une des écoles visitées, les violences intrafamiliales font l'objet d'une attention plus particulière que ce qui est prévu dans le programme. Une autre école qui organise un cours de déontologie de roulage et des sessions d'entraînement à la conduite s'est équipée d'un simulateur de conduite. Enfin, dans une école qui forme des inspecteurs pour une zone de police spécifique, les aspirants reçoivent une formation différente de leurs collègues en matière de maîtrise de la violence. Ainsi, des consignes qui ne correspondent pas à celles édictées par la police fédérale (DRP et comité technique) leur sont données quant à l'utilisation de leur arme.

Par ailleurs, le ministre de l'Intérieur a communiqué la ventilation par école des heures effectivement consacrées à chacune des compétences à acquérir pour chaque cluster<sup>59</sup>. Si les heures totales par cluster sont atteintes par toutes les écoles, la ventilation par compétence varie significativement d'une école à l'autre.

Enfin, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020, les fiches clusters ne sont plus établies par les écoles, mais par le directeur de la DRP<sup>60</sup>. En 2020, comme premier pas vers l'harmonisation des contenus, la DRP a développé un modèle de fiches cluster pour encadrer la formation de base. L'objectif est de parvenir à une seule fiche par cluster pour l'ensemble des écoles. Pour cela, des groupes de travail seront mis sur pied par cluster. Une méthodologie pour harmoniser les contenus a été proposée par la DRP et validée par le comité de coordination de la police intégrée en octobre 2021<sup>61</sup>. À la clôture des travaux d'audit, toutes les écoles, sauf une, avaient renvoyé leurs fiches complétées dans le nouveau canevas.

#### 2.4.2 Évaluation et mise à jour de la formation

La DRP a enquêté en 2017 auprès des écoles de police. Huit écoles sur neuf concluaient que la formation était trop courte pour atteindre l'ensemble des objectifs. La durée et l'enchaînement des modules de formation offrent un calendrier trop réduit pour assimiler les notions théoriques. Certaines écoles proposaient de réorganiser les heures par cluster et d'allonger la formation en vue d'une durée idéale d'un an et demi. Les visites d'écoles et les entretiens avec les directions ont confirmé les résultats de cette analyse.

Une autre évaluation de 2017 réalisée par la commission permanente de la police locale (CPPL) a porté sur l'acquisition des compétences. Elle a permis de recueillir des informations auprès de 96 zones de police concernées par l'engagement d'inspecteurs ayant suivi la nouvelle formation de base<sup>62</sup>. Une des pistes d'amélioration de cette évaluation consiste à axer la formation sur davantage de pratique, des jeux de rôles individuels ou encore l'intervention d'acteurs inconnus des aspirants.

<sup>59</sup> Réponse à la question parlementaire écrite n° 146 de M. Senesael, du 24 octobre 2019, concernant « les formations de base dispensées dans les écoles de police ».

<sup>60</sup> Article 7 de l'arrêté royal du 13 janvier 2020 et article 1<sup>er</sup>, a), de l'arrêté ministériel du 13 janvier 2020 modifiant l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>61</sup> Suite à la loi du 26 mars 2014 portant des mesures d'optimisation pour les services de police, un comité de coordination de la police intégrée a été créé. Il se compose du président et des vice-présidents de la commission permanente de la police locale (le « bureau ») et des membres du comité de direction de la police fédérale.

<sup>62</sup> Le nombre d'inspecteurs concernés était de 555 ; leur mentor était également appelé à répondre au même questionnaire. Le taux de réponse est de 152 sur 1.110, c'est-à-dire 13,7 %. Le taux de réponse est donc faible.

Les écoles de police obtiennent également des retours d'information au sujet de la formation dans leurs interactions informelles avec les zones de police ou dans le cadre des réunions des comités pédagogiques et des conseils de formation (voir le [point 3.2.4](#) et le [point 3.2.5](#)).

La Cour des comptes constate que des enquêtes ont été menées, mais qu'aucun mécanisme de révision systématique n'a été prévu. Au moment des travaux d'audit, la police fédérale et les écoles de police n'avaient pas encore donné de suites aux évaluations réalisées en 2017. Une évaluation continue des modifications à apporter aux clusters semble pourtant nécessaire. Elle permettrait notamment de développer un trajet global de formation intégrant les formations fonctionnelles et continuées. La police fédérale a soumis à la ministre de l'Intérieur un plan d'action relatif à la formation de base. Il prévoit notamment l'analyse du contenu des clusters en 2021 et 2022. La police fédérale prévoit de s'appuyer sur les travaux des comités techniques (voir le [chapitre 4](#)). La police fédérale précise dans sa réponse qu'une évaluation du contenu des clusters a été entamée.

### 2.4.3 Apprentissage en alternance

#### 2.4.3.1 Évaluation de l'apprentissage

Depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté royal du 24 septembre 2015 jusqu'à la mise en œuvre du manuel de l'alternance en mars 2021, l'apprentissage a été, de facto, du ressort exclusif des écoles. En 2017, la DRP a mené une enquête auprès des zones de police pour évaluer l'apprentissage en alternance dans la formation de base<sup>63</sup>. Le taux de satisfaction global des zones de police qui ont répondu à l'enquête atteignait seulement 53 %. Les problèmes principaux concernent le caractère limité dans le temps de l'alternance, l'absence d'un accompagnateur pour l'encadrement des aspirants, les difficultés liées à l'accueil ou au feedback.

L'enquête réalisée dans les écoles de police durant la même période a abouti à des résultats semblables. Les écoles ont aussi soulevé la difficulté d'organiser l'alternance en fonction d'objectifs à réaliser, ou le statut de deuxième ou de troisième homme réservé à l'aspirant qui, en fonction des responsabilités effectives, le rend acteur ou observateur.

Les visites d'écoles et les entretiens avec les directions menés par la Cour des comptes ont confirmé la persistance de ces problématiques. Interrogée à ce sujet, la CPPL a également souligné le manque de clarté pour les zones de police (confusion fréquente avec le stage), l'absence de formation à l'évaluation des accompagnateurs, la limitation des activités des aspirants à des tâches d'observation dans certaines zones, la diversité des pratiques et le manque de suivi dans les zones sur les activités à mener pour permettre la pratique des compétences théoriques.

#### 2.4.3.2 Pratiques au sein des écoles

Faute de directives de la police fédérale, les écoles ont développé leur propre programme d'alternance depuis 2015. Lors des visites des écoles, la Cour a constaté que ces écoles ont mis en œuvre des pratiques et des modalités d'organisation différentes.

<sup>63</sup> Évaluation de l'apprentissage en alternance intégré au sein de la formation de base des inspecteurs auprès des zones de police. Enquête menée auprès des 188 zones de police via un formulaire électronique en février 2017. Taux de réponse : 84/188, c'est-à-dire 44,7 % de réponses à l'enquête. Près de la moitié des répondants (46 %) avait déjà accompagné un ou plusieurs aspirants venus en apprentissage en alternance sur le terrain.

Par exemple, dans l'école de Flandre occidentale, l'apprentissage est réparti sur trois moments pendant l'année de formation : quelques jours au début de la formation pour découvrir l'organisation de base d'une zone; trois semaines dès que l'aspirant a commencé à porter une arme, c'est-à-dire qu'il possède les bases en matière de maîtrise de la violence ; trois semaines d'interventions (en tant que troisième homme). En province de Namur, il s'organise en quatre phases : deux jours d'alternance après deux mois de formation ; une semaine (comprenant un week-end) après le sixième mois et, en fin de formation, deux fois deux semaines séparées par des workshops pour approfondir les points ayant posé problème aux aspirants.

#### 2.4.3.3 Manuel de l'enseignement en alternance

Au moment des travaux d'audit, un groupe de travail présidé par l'Anpa délimitait les modalités d'organisation de l'alternance conformément à l'arrêté royal du 24 septembre 2015. Un manuel, finalisé en septembre 2020, a été validé par toutes les instances et est applicable depuis mars 2021.

Le manuel rappelle le concept et les objectifs de l'enseignement en alternance ainsi que le cadre réglementaire. Il décrit les rôles et responsabilités de chacun des acteurs impliqués. Il contient des recommandations relatives à l'exécution des tâches d'alternance, à l'organisation concrète sur le terrain, à l'organisation du retour d'information à destination des aspirants et à l'évaluation des lieux d'apprentissage par les écoles. Le manuel précise que les écoles sont libres pour organiser ce retour d'information et cette évaluation. Elles doivent également fixer la fréquence et l'étalement des périodes d'apprentissage en alternance.

Le manuel promeut l'organisation de l'apprentissage dans des lieux différents. En pratique, toutefois, trouver ces lieux d'apprentissage reste problématique. L'arrêté royal du 21 juillet 2021, modifiant diverses dispositions relatives à la sélection et au recrutement des membres du personnel des services de police, devrait apporter une réponse à cette difficulté. En effet, le candidat doit désormais choisir son service de première désignation avant son entrée en formation. Ce service deviendra alors le principal lieu d'apprentissage de l'aspirant.

La Cour des comptes constate qu'en dépit des normes prévues depuis 2015, il a fallu attendre 2020 pour qu'un manuel de l'organisation de la formation en alternance soit rédigé et mars 2021 pour qu'il soit d'application. Elle constate que, d'après ce manuel, les écoles restent libres d'organiser cette formation. Il faut dès lors que la DRP soit en mesure d'évaluer si l'organisation par les écoles (les moments et le choix des tâches à effectuer) permet effectivement à tous les aspirants de bénéficier d'un apprentissage équivalent et de qualité. Il faut également évaluer en continu les pratiques pour faire évoluer le contenu du manuel et s'assurer que les problématiques concrètes fassent l'objet de mesures communes.

Dans sa réponse, la police fédérale mentionne qu'est en cours une réflexion relative à l'organisation concrète de l'apprentissage en alternance des aspirants inspecteurs destinés à une unité d'affectation de la police fédérale au moyen d'un parcours standardisé. Cet exercice est réalisé sous la coordination de la DRP et pourrait s'étendre à l'ensemble de la police intégrée.



## 2.4.4 Modalités d'évaluation des aspirants

### 2.4.4.1 Diversité des pratiques d'évaluation

Partant d'un constat de disparité dans les taux d'échec au terme de la première session du bloc 2<sup>64</sup>, la DRP a comparé les méthodes d'évaluation des aspirants dans les écoles<sup>65</sup>. Cette comparaison a montré des différences sur le plan du type d'examen, de la durée, de la préparation, de la possibilité d'utiliser de la documentation, ou de l'exécution seul ou en binôme. En juin 2019, les écoles ont réagi en soulignant que la diversité des pratiques s'expliquait par des choix pédagogiques, l'essentiel étant qu'elles soient alignées sur les objectifs de formation.

Pour la Cour des comptes, la DRP doit pouvoir s'assurer que toutes les modalités d'évaluation garantissent une évaluation équivalente de la maîtrise des compétences pour tous les aspirants.

### 2.4.4.2 Modifications des conditions de la réussite

L'objectif de l'arrêté royal du 13 janvier 2020<sup>66</sup> est d'offrir plus de chance de réussite aux aspirants. En effet, la modification réglementaire permet au jury de proposer la réussite de l'aspirant, malgré l'échec à plusieurs clusters du bloc 1. Cet objectif, formulé explicitement dans le rapport au Roi de l'arrêté, entre en concurrence avec celui de satisfaire aux exigences sélectives du processus de formation policière.

La police fédérale soutient dans sa réponse que l'objectif de l'arrêté royal était de rapprocher la formation de base des inspecteurs de l'enseignement ordinaire et de sortir d'une logique mathématique rigide, qui mettait des aspirants dans des situations d'échec qu'elle qualifie d'aberrantes. La possibilité de délibérer, comme dans le monde académique, au cas par cas, ne mettrait, selon elle, pas en péril la qualité de la formation.

En 2011, un rapport de visite des écoles de police par la police fédérale relevait déjà des taux de réussite très élevés donnant l'impression que l'évaluation n'avait pas de caractère réellement sélectif<sup>67</sup>. La police fédérale indique cependant qu'elle est favorable à l'assouplissement des règles pour la réussite du bloc 1. En effet, le bloc 1 est un apprentissage essentiellement théorique : les étudiants doivent surtout démontrer leurs aptitudes à étudier. Pour rappel, les clusters du bloc 1 visent à doter les aspirants de connaissances relatives à la structure de l'État, à l'organisation administrative et judiciaire belge, aux principes généraux du droit, à la loi sur la fonction de police, au code de la route et à la déontologie policière, à savoir des connaissances théoriques indispensables à l'exercice de la fonction. Ces éléments font partie intégrante de la formation et sont essentiels à la formation des inspecteurs.

<sup>64</sup> Problématique discutée lors de la réunion du collège des directeurs des écoles de police de novembre 2018.

<sup>65</sup> Pour ce qui concerne les examens écrits des clusters du bloc 1, les examens écrits et/ou oraux et/ou pratiques des clusters du bloc 2, les clusters transversaux et l'épreuve intégrée.

<sup>66</sup> Le rapport au Roi mentionne que « vu qu'il s'agit d'un assouplissement en faveur des aspirants face au constat du taux d'échec assez élevé à l'issue de la première promotion et vu qu'il s'agit d'une demande formulée par les organisations syndicales, il importe que ces possibilités de délibération s'appliquent dès le 1<sup>er</sup> octobre 2019 ».

<sup>67</sup> Rapport du comité d'experts réalisé en 2011 dans le cadre du projet Police, organisation apprenante (voir le point 3.1.1.2 et l'annexe 1).

À propos du caractère sélectif de la formation de base, la police fédérale souligne dans sa réponse que l'évaluation du potentiel d'un candidat s'opère au moment de la sélection. C'est le recrutement qui est sélectif, pas la formation.

Pour la Cour des comptes, les critères utilisés pour la sélection des lauréats ne sont pas les mêmes que ceux utilisés pour évaluer les acquis de la formation de base. Elle estime que la réussite des aspirants à l'issue du parcours de formation doit refléter le niveau des connaissances, aptitudes et attitudes requises pour la fonction. Prendre pour principe que la sélection l'emporte sur l'évaluation au terme de la formation affaiblit cette dernière. La Cour rappelle par ailleurs que le dernier projet de réforme de la formation de base envisageait d'aligner la formation policière sur l'enseignement régulier organisé par les communautés (voir le [point 3.1.1.4](#)), dans lequel des socles de compétences doivent être maîtrisés par les étudiants et font l'objet d'évaluations certificatives.

#### 2.4.5 Stage probatoire

L'arrêté royal du 24 avril 2014<sup>68</sup> a introduit le stage en tant que mesure transitoire<sup>69</sup>. En effet, simultanément à son entrée en vigueur, un groupe de travail a été chargé de l'évaluation du dispositif. Les conclusions du groupe de travail auraient dû aboutir à des adaptations réglementaires. Comme ces adaptations n'ont pas été effectuées en 2017, la mesure transitoire prévue en 2014 a été prolongée en 2018<sup>70</sup> jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Finalement, le caractère transitoire a été supprimé par un arrêté royal du 24 novembre 2020<sup>71</sup>, le stage probatoire étant maintenu sans limite de temps<sup>72</sup>.

Les analyses du groupe de travail n'ont abouti à aucune adaptation réglementaire. La Cour des comptes constate que cette évaluation avait pourtant pour objectif d'identifier les problèmes organisationnels et d'aboutir à une amélioration du calendrier du stage, notamment quant à son déroulement durant la formation ou à l'issue de celle-ci. Or le rapport au Roi de l'arrêté royal du 24 novembre 2020 précise que ce dernier ne s'appuie pas sur ces travaux d'évaluation. Selon la DRP, une nouvelle évaluation du stage probatoire serait toutefois initiée en 2021.

La Cour des comptes constate qu'un manuel du stage probatoire, rédigé en août 2014, en commente et en explicite les dispositions réglementaires. Si aucune instance n'est désignée pour évaluer la qualité des stages en général, c'est le coordinateur du comité technique Formation de base qui est la personne ressource en matière de stage probatoire. Selon la DRP, le plan d'action 2021-2024 de la DRP adopté par la police fédérale prévoit que des interventions et des moments de feedback sur le stage probatoire seront mis en place dans les écoles fin 2021, afin de renforcer le lien entre les services de police, les nouveaux inspecteurs et les écoles. Dans sa réponse, la police fédérale

<sup>68</sup> Arrêté royal du 24 avril 2014 portant insertion d'un stage pour les membres du personnel du cadre de base des services de police. Le texte était applicable aux aspirants inspecteurs de police qui avaient entamé leur formation au 1<sup>er</sup> septembre 2013 et au plus tard avant le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

<sup>69</sup> Dans le rapport au Roi, on peut en effet lire que « le présent arrêté insère un stage pour les membres du personnel nommés du cadre de base des services de police. Il s'agit d'une mesure transitoire en attendant les conclusions des travaux qui visent à améliorer la formation de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police. [...] Dans un deuxième temps, lorsque les conclusions des travaux précités seront connues, le positionnement du stage de six mois, pendant ou après la formation de base, ainsi que l'extension de ce stage aux autres cadres du cadre opérationnel, seront décidés en tenant compte de l'évaluation du stage visé par le présent arrêté ».

<sup>70</sup> Arrêté royal du 18 janvier 2018 concernant le stage des membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>71</sup> Arrêté royal du 24 novembre 2020 modifiant l'arrêté royal du 24 avril 2014 portant insertion d'un stage pour les membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>72</sup> L'argument invoqué dans le rapport au Roi est que « le projet relatif à la révision de la formation des métiers de la sécurité (orienté à l'heure actuelle exclusivement sur l'enseignement policier) n'a pas (encore) abouti ».

mentionne que ce dispositif serait inclus dans le manuel du stage probatoire, qui serait ensuite soumis à la concertation avec les partenaires sociaux.

La Cour des comptes constate que le rôle des écoles dans cette étape du stage se limite à la transmission au service de police du rapport d'évaluation récapitulatif portant sur l'ensemble de la formation du stagiaire<sup>73</sup>. Dans sa réponse, l'AIG précise que la commission paritaire, saisie en cas de recours, doit constater le caractère inutilisable du rapport récapitulatif, son dépôt tardif ou même son absence. L'AIG estime par ailleurs que les propositions d'avis que la commission paritaire peut formuler à l'issue d'un recours relatif au stage probatoire devraient être élargies afin de permettre de répondre avec plus de flexibilité aux problèmes à résoudre.

## 2.5 Constats, conclusions et recommandations

La Cour des comptes a évalué si la police était en mesure de répondre aux besoins en matière de formation de base des inspecteurs de police. Elle a d'abord décrit les phases du processus de formation, avant d'examiner si les besoins étaient satisfaits en termes d'effectifs, de délais et de maîtrise des compétences.

### 2.5.1 Constats et conclusions

- Des progrès majeurs sont réalisés dans la collecte des données utilisées dans la prévision pluriannuelle des besoins en nouveaux inspecteurs (augmentation du taux de réponse des zones de police).
- Le nombre d'inspecteurs recrutés fluctue d'une année à l'autre, en fonction du taux de réussite à la sélection. Il est toujours inférieur à l'objectif annoncé.
- La clé de répartition des aspirants entre écoles prévue par le cadre réglementaire ne correspond pas à la réalité des incorporations.
- La direction du personnel (DRP) ne dispose pas d'informations sur les capacités réelles d'accueil des écoles.
- Pour une proportion élevée des inspecteurs, la formation dure plus de douze mois. En outre, la durée effective de la formation ne fait pas systématiquement l'objet d'un suivi.
- Si les délais de recours en cas d'échec ont été réduits (90 jours en moyenne en 2020, contre 128 en 2018), des délais anormalement longs peuvent concerner 5 % des aspirants. Ceux-ci pourraient s'expliquer par la qualité insuffisante (défauts de forme et de fond) des dossiers transmis par les écoles à la DRP. Par ailleurs, la DRP ne dispose pas d'informations systématiques sur les causes des échecs.
- Un arrêté royal adopté après les travaux d'audit reprend des dispositions visant à réduire la problématique de l'affectation temporaire d'aspirants au pool de réserve ATA (affectation temporaire/*tijdelijke affectatie*), en systématisant l'affectation des aspirants dans un service ou une zone de police avant leur entrée en formation.
- Dans le cadre de la réforme de 2015, les compétences à maîtriser par les inspecteurs ont été définies, mais aucun dispositif de révision régulière de celles-ci au regard de l'évolution du métier n'a été prévu. Par ailleurs, le contenu des modules d'enseignement varie d'une école à l'autre. Un plan d'action pour la formation prévoit en 2021-2022 une analyse des modules d'enseignement (clusters).

<sup>73</sup> Article V.II.10 de l'arrêté royal PJPOL, tel que modifié par l'arrêté royal du 24 avril 2014.

- L'apprentissage en alternance est organisé de manière différente par les écoles et le manuel rédigé en 2020 et destiné à l'encadrer laisse cette liberté aux écoles.
- Il existe une grande disparité entre écoles dans les méthodes d'évaluation des aspirants.
- L'assouplissement des règles en matière de réussite offre plus de chances de réussite aux aspirants, mais risque d'aller à l'encontre des exigences de qualité.
- Le rapport d'évaluation du stage probatoire qui devait le pérenniser et mettre un terme à la disposition transitoire n'a pas été réalisé.
- Il n'existe pas d'instance centrale susceptible de veiller à une homogénéisation des pratiques et de la qualité du stage.

La Cour des comptes conclut que les objectifs formulés en termes d'inspecteurs à recruter ne sont pas remplis. En outre, la clé de répartition des aspirants entre les écoles date de 2007 et doit être revue. Les délais de mise à disposition des services de police des inspecteurs ne sont pas suivis. Enfin, si la réforme de 2015 a précisé un certain nombre d'aspects de la formation de base des inspecteurs, il existe des déficits en matière d'actualisation pour répondre aux évolutions du métier, d'évaluation des normes et procédures ainsi que de choix pédagogiques des écoles. Alors qu'un des objectifs de la formation de base est de permettre la mobilité des inspecteurs entre services de police, les écoles disposent d'une grande liberté quant au contenu et à l'organisation de cette formation, sans que cette liberté soit balisée afin de garantir une formation de base de qualité sur l'ensemble du territoire. Pour la Cour des comptes, le risque que tous les aspirants ne bénéficient pas d'une formation équivalente ou d'une validation équivalente des acquis n'est donc pas maîtrisé.

Dans sa réponse, l'AIG mentionne qu'elle a constaté l'impact de la crise sanitaire sur la qualité de la formation : l'annulation des exercices pratiques de gestion de la violence et de gestion négociée de l'espace public, l'absence de *business continuity plan*, les cours en ligne lors desquels le formateur ne voit pas (toujours) ses étudiants, l'absence ou le caractère incomplet de l'apprentissage en alternance, l'adaptation des examens (finaux), la non-évaluation de certaines compétences, etc. La Cour des comptes estime que l'impact sur le terrain de ces éléments mérite d'être pris en considération afin de garantir le niveau de qualité de la formation octroyée à l'ensemble des aspirants.

### 2.5.2 Recommandations

Thématique	Recommandation	Destinataire
Besoins en termes d'effectifs	1 Actualiser l'arrêté ministériel de répartition des aspirants par école pour tenir compte des besoins des services de police et des réalités des incorporations dans les écoles	Ministre de l'Intérieur
Besoins en termes de délais	2 Suivre et analyser les durées de formation supérieures à la norme de 12 mois, en prenant notamment en considération le niveau d'exigence des épreuves de sélection	Police fédérale
Besoins en termes de compétences	3 Analyser les données d'échecs afin d'en déterminer les causes	Police fédérale
	4 Encadrer la procédure de mise en échec des aspirants pour en respecter les conditions (motivations des propositions et des décisions) et les délais réglementaires (de notification et de décision)	Police fédérale
	5 Évaluer et revoir le programme de formation au regard des compétences nécessaires à tout inspecteur qui entame sa carrière dans un service de police	Police intégrée Organe permanent (voir <a href="#">recommandation 9</a> )
	6 Garantir l'homogénéité dans la mise en œuvre de la formation, y compris l'organisation de l'apprentissage en alternance et les modalités d'évaluation	Police fédérale
	7 Évaluer, comme prévu au départ, le stage probatoire et tirer les leçons nécessaires pour améliorer le dispositif (notamment quant à sa place avant ou après la nomination et à l'homogénéisation des pratiques)	Police fédérale
	8 Mettre en place un support centralisé pour aider et encadrer les services qui reçoivent des stagiaires et garantir une qualité homogène	Police fédérale



## Chapitre 3

# Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base des inspecteurs de police

Ce chapitre évalue si la police a mis en place des mécanismes de coordination et d'encadrement suffisants pour assurer la qualité de la formation policière. Ces mécanismes sont en effet essentiels dans le contexte d'une formation de base décentralisée.

Avant cette évaluation, la Cour examine les objectifs et la vision sur lesquels l'organisation et l'encadrement de la formation initiale des inspecteurs de police s'appuient. Parmi les objectifs figurent l'harmonisation suffisante pour garantir à tous les nouveaux inspecteurs des connaissances de base communes permettant leur mobilité et la cohérence de l'action policière de terrain.

### 3.1 Vision stratégique à long terme de la formation

En décentralisant la formation, le législateur a souligné la nécessité d'en assurer la coordination et l'homogénéité. Les écoles agréées ont une autonomie organisationnelle importante. La question de la coordination est dès lors apparue très tôt dans les travaux parlementaires relatifs au suivi de la réforme des polices. Dans son avis du 24 novembre 2006, le Conseil fédéral de police<sup>74</sup> relève que la loi du 7 décembre 1998 ancre les instances de formation au niveau provincial, une décentralisation qui implique de travailler à des formations orientées vers la qualité et l'homogénéité<sup>75</sup>. Dans son rapport de mai 2009, il rappelle cette tension entre décentralisation et coordination<sup>76</sup>.

La réglementation prévoit également que « *le développement de la formation doit reposer sur une vision globale, systématique et à long terme du développement des compétences du personnel* »<sup>77</sup>.

La réglementation<sup>78</sup> fait état des objectifs de la formation de base des inspecteurs :

- permettre aux aspirants d'acquérir les compétences professionnelles liées à l'exercice de la fonction policière dans le cadre de base ;
- permettre d'entamer une carrière dans tout emploi non spécialisé du cadre de base et contribuer à la mobilité du personnel ;
- s'adapter aux priorités de l'organisation policière, aux évolutions du métier de policier et aux besoins de la population et des autorités.

<sup>74</sup> Le conseil fédéral de police est créé par l'arrêté royal du 3 novembre 2001. Il fournit des avis aux ministres de l'Intérieur et de la Justice. Il est également chargé de l'évaluation globale du fonctionnement et de l'organisation de la police fédérale et des services locaux de police.

<sup>75</sup> Conseil fédéral de police, *Avis du Conseil fédéral de police relatif à la formation*, 24 novembre 2006, [www.police.be](http://www.police.be).

<sup>76</sup> Conseil fédéral de police, *10 années de réforme des services de police*, rapport, 29 mai 2009, [www.police.be](http://www.police.be).

<sup>77</sup> Article IV.11.8 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>78</sup> Articles IV.11.5 à 7 de l'arrêté royal PJPOL ; article 3 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015 relatif à la formation de base du cadre de base des services de police.

### 3.1.1 Projets de réforme de la formation

De nombreux diagnostics, analyses, recommandations et projets ont été produits entre 1998 et 2020 pour faire évoluer la formation policière de base.

#### 3.1.1.1 Réforme des polices et évaluations (1998-2009)

La réforme des polices a fait l'objet d'une évaluation régulière par plusieurs instances. En 2002, la commission de l'Intérieur et des Affaires administratives du Sénat souligne, dans ses recommandations, les questions de l'uniformisation, de la continuité et du professionnalisme de la formation<sup>79</sup>. Entre 2003 et 2007, la commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local<sup>80</sup> a rédigé trois rapports évaluant l'avancement de la réforme. Dans son second rapport, cette commission pointait les enjeux liés au financement et au contrôle de la qualité de la formation. Concernant la formation, le comité P a formulé, entre 2002 et 2009, des recommandations visant à moderniser et professionnaliser le processus de formation<sup>81</sup>.

**Tableau 3** – *Recommandations 2002-2009 du comité P*

Thématique	Recommandations
Qualité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédiger des profils de compétences déclinés en objectifs finaux à atteindre</li> <li>• Disposer de normes de qualité focalisées sur ce qu'un aspirant diplômé doit savoir, pouvoir et vouloir faire</li> <li>• Maintenir à niveau les qualités pédagogiques des formateurs et les évaluer périodiquement</li> <li>• Évaluer les formations périodiquement par un organe autonome</li> </ul>
Actions externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer le monde non policier à la formation de base</li> <li>• Se rapprocher de l'enseignement régulier dans l'organisation des formations</li> <li>• Intégrer la formation policière dans la structure bachelier/master pour donner lieu à une valorisation externe par le biais d'une équivalence de diplôme</li> </ul>
Contenu des formations	Des formations spécifiques doivent être prévues dans les domaines suivants : utilisation de certains outils ICT, maîtrise des situations de crise, déontologie, multiculturalisme et précarité, violence intrafamiliale, techniques de maîtrise de la violence, utilisation d'armes à feu.
Évaluation	Un examen final unique doit être organisé pour valider les formations dans les différentes écoles et pour les harmoniser progressivement.

Source : *Cour des comptes d'après les informations du comité P*

En 2006, le Conseil fédéral de police a fourni des recommandations<sup>82</sup> visant la décentralisation des formations, la qualité et l'uniformisation de ces formations, la nécessité de développer des relations avec le monde extérieur et de définir une stratégie globale (pour le résumé des recommandations, voir le tableau 1 en [annexe 1](#)).

<sup>79</sup> Sénat, 17 décembre 2002, *La réforme des polices*, recommandations de la commission de l'Intérieur et des Affaires administratives, document parlementaire n° 2-1188/1, [www.senate.be](http://www.senate.be).

<sup>80</sup> Cette commission a été créée par l'arrêté royal du 21 mars 2003 relatif à la Commission d'Accompagnement de la réforme des polices au niveau local.

<sup>81</sup> Comité permanent de contrôle des services de police, *Rapport annuel 2010*, p. 60-61, <https://comitep.be>.

<sup>82</sup> Conseil fédéral de police, *Avis relatif à la formation*, 24 novembre 2006, [www.police.be](http://www.police.be). Voir également son rapport *10 années de réforme des services de police*, 29 mai 2009 ; Brice De Ruyver, *Tien jaar politiehervorming: een proeve tot evaluatie van de evaluatie. Evaluatie van 10 jaar politiehervorming: terugkijken in het verleden en vooruitkijken in de toekomst*, Maklu, Anvers, 2010, p. 115-129, <https://biblio.ugent.be>.



Plusieurs textes, loi et arrêtés, sont adoptés durant cette période. Ils ont trait aux conditions générales de la formation de base ainsi qu'à la structure et au financement du dispositif de formation (voir tableau 2 en [annexe 1](#)).

#### 3.1.1.2 Intégration de la formation dans une politique RH (2009-2012)

Le projet « police, organisation apprenante » vise à rénover et améliorer la qualité de l'enseignement policier<sup>83</sup>. Trois constats fondent la démarche: l'absence de diplôme reconnu sur le marché du travail à la fin de la formation, le manque d'ouverture au monde non policier et la nécessité de faire reposer la formation sur des normes de qualité. Une évaluation de la qualité de la formation a été réalisée (pour plus de précisions, voir le tableau 3 en [annexe 1](#)).

Malgré le caractère systématique et la qualité de la méthode d'évaluation, ce projet n'a donné lieu à aucun plan d'action pour améliorer l'organisation du dispositif de formation.

#### 3.1.1.3 Plan d'optimisation des services de police (2013-2017)

En 2013, la ministre de l'Intérieur a établi un plan d'optimisation des services de police<sup>84</sup>. Ce plan comporte un volet relatif à la formation de base visant à l'adapter aux exigences opérationnelles et aux attentes du personnel. Les évolutions durant cette période concernent essentiellement le contenu de la formation de base via les clusters de compétences, l'apprentissage en alternance et la mise en place d'un stage probatoire de six mois après la formation de base.

#### 3.1.1.4 Formation dans l'enseignement axé sur la sécurité (2017-2019)

Le projet du ministre de l'Intérieur intitulé « L'enseignement de police au sein de l'enseignement axé sur la sécurité »<sup>85</sup> vise avant tout à répondre aux besoins rencontrés sur le terrain en lien avec la formation et à améliorer la qualité de l'enseignement policier. Il a également pour ambition d'aligner la formation policière – et de la sécurité – sur l'enseignement régulier organisé par les communautés et la délivrance de diplômes reconnus qui en découle. Enfin, il vise à mettre en place des structures faîtières de coordination régionale des écoles de police. Ce projet n'a pas abouti. Au moment de l'audit, ce projet semble ne plus constituer une priorité.

À l'issue de cette période, des modifications dans l'organisation et l'évaluation des formations, qui avaient été décidées en 2015, ont été introduites<sup>86</sup>.

### 3.1.2 Absence de définition d'une vision stratégique

Les débats parlementaires et les objectifs des réformes mettent en évidence l'importance de la formation en tant que levier du fonctionnement d'une police intégrée à deux niveaux. Les

<sup>83</sup> Chambre, 4 avril 2012, [DOC 53 2138/001](#), *Auditions sur la qualité des formations de police*, rapport au nom de la commission de l'Intérieur, des Affaires générales et de la Fonction publique, exposé de Sofie De Kimpe, coordinatrice de projets, p. 4 et suiv., [www.lachambre.be](http://www.lachambre.be).

<sup>84</sup> Plan d'optimisation des services de police du 8 juillet 2013.

<sup>85</sup> Chambre, 28 octobre 2016, [DOC 54 2111/007](#), *Note de politique générale. Police fédérale et fonctionnement intégré*, p. 61, [www.lachambre.be](http://www.lachambre.be).

<sup>86</sup> Arrêté royal du 13 janvier 2020 modifiant divers textes relatifs à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police et l'arrêté ministériel du 13 janvier 2020 modifiant l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 : les modifications concernent essentiellement les conditions de réussite du bloc 1 (voir le [point 2.4.4.2](#)).

évaluations identifient depuis près de vingt ans, à des degrés divers, la nécessité d'améliorer la qualité de la formation, son suivi et son homogénéité. Elles soulignent aussi le besoin de définir une vision à long terme de cette formation et indiquent le besoin d'instaurer une évaluation externe.

Parmi les acteurs en présence, les visions divergent quant au format et à la durée de la formation de base. Celle-ci est d'une part envisagée comme une formation professionnelle interne aux services de police et d'autre part comme une formation à aligner sur le type baccalauréat-maîtrise.

La Cour des comptes constate les difficultés de mise en œuvre des projets de réforme successifs. Le projet « Police, Organisation apprenante », qui visait à intégrer la formation dans une gestion des carrières et de la politique GRH, n'a pas abouti. Différents projets ont plus récemment été engagés sur le plan organisationnel (création de structures de coordination régionales) et pédagogique (alignement de l'enseignement policier sur l'enseignement régulier organisé par les communautés). Ces initiatives ont donné lieu à des groupes de travail, mais très peu d'éléments ont été concrétisés. En outre, la Cour des comptes constate des ruptures entre les initiatives successives. Elle a aussi éprouvé des difficultés à obtenir des informations sur la dernière réforme envisagée<sup>87</sup>.

Selon la police fédérale, les projets Police organisation apprenante et L'enseignement axé sur la sécurité n'ont pas abouti, en raison de l'absence de volonté politique de les poursuivre. Dans son rapport au Conseil fédéral de police 2019-2020, l'AIG précise que, si les dernières initiatives n'ont pas abouti, ce serait en raison des conditions préalables qui semblent faire obstacle à une issue favorable. Elle ajoute qu'avant de poursuivre ou de lancer toute nouvelle initiative, il convient d'établir clairement que celle-ci repose sur une vision commune et partagée de l'avenir d'une formation des policiers en phase avec les besoins du secteur.

Pour atteindre les objectifs de la formation policière compte tenu du modèle ancré dans une logique de décentralisation et de coordination, la formation de base doit reposer sur une vision stratégique et un dispositif de mise en œuvre à même de concrétiser cette vision. Or cette vision à long terme, traçant une perspective d'avenir, englobant les aspects pédagogiques, organisationnels et financiers du dispositif de formation, fait défaut. En outre, pour pérenniser sa mise en œuvre, elle devrait être développée et suivie par un organe permanent représentatif des acteurs et bénéficiaires principaux de la formation de base.

Dans sa réponse, la police fédérale estime que le comité de coordination de la police intégrée (CCGPI), alimenté par les propositions de la DGR/DRP, serait plus à même de gérer cette mission.

La Cour des comptes ne partage pas ce point de vue. Le caractère tout à la fois représentatif et permanent de l'organe dont elle recommande la mise sur pied se justifie non seulement par les difficultés rencontrées lors de l'audit pour obtenir des informations relatives aux projets de réforme, mais aussi pour assurer la cohérence et la pérennité des initiatives. Dans le but de garantir cette représentativité, il devrait être composé de représentants internes à la police (fédérale et locale) ainsi que des parties prenantes : le ministère public, le collège des directeurs des écoles de police, les ministres de l'Intérieur et de la Justice. La présence d'experts extérieurs au monde policier pourrait également être envisagée.

---

87 « L'enseignement de police au sein de l'enseignement axé sur la sécurité », voir le [point 3.1.1.4.](#)

Les derniers entretiens menés lors de l'audit montrent que la priorité de la police fédérale est de définir une vision à long terme pour la formation et de tableer sur la mise en œuvre des contrats de gestion entre les écoles et le ministre de l'Intérieur (voir le [point 3.3.3](#)).

## **3.2 Acteurs de l'encadrement et du contrôle de la qualité de la formation de base**

### **3.2.1 Police fédérale**

À la Direction générale de la gestion des ressources (DGR) de la police fédérale, deux entités sont actuellement actives en matière de formation de base : la direction du personnel (DRP) et l'Académie nationale de police (Anpa), qui en dépend. L'Anpa est compétente pour l'encadrement pédagogique des écoles et la DRP pour l'encadrement financier.

L'implication de l'Anpa dans ce processus résulte de plusieurs réformes menées au sein de la police fédérale. En 2008, l'école fédérale et la direction de la formation ont fusionné pour former l'Anpa. En 2016, dans le cadre de l'optimisation des services de police, l'Anpa est devenue un service de la DRP. L'Anpa a repris les missions des deux organisations dont elle est issue. La police fédérale précise dans sa réponse que les ressources issues de ces organisations ont dans les faits été réaffectées en partie.

Concernant spécifiquement la formation de base, la DRP comprend un service en charge du budget, un service en charge du contrôle financier des interventions allouées aux écoles et un service en charge des décisions dans le cadre des procédures d'échec.

L'Anpa ayant repris les missions de l'ancienne direction de la formation aujourd'hui disparue, il lui revient de contrôler les documents des écoles relatifs aux enseignements, à la qualité et à l'uniformisation des contenus et aux modalités d'encadrement comme prévu par l'arrêté royal du 6 avril 2008 (voir le [point 3.3.4](#)).

### **3.2.2 Collège des directeurs**

La réglementation prévoit la mise en place d'un collège des directeurs des écoles de police<sup>88</sup> afin de développer une approche cohérente, harmonieuse et dynamique de l'ensemble des cycles. Il est composé du directeur de la DRP, qui le préside, et des directeurs des écoles de police. Il a pour tâche de rendre des avis et des recommandations au ministre de l'Intérieur ou à la DGR dans différentes matières : le contenu, l'approche, l'exécution et le suivi du plan fédéral de formation; toute matière relative au recrutement et à la formation du personnel policier ; le fonctionnement des organes ; les fonctionnalités ; l'interaction et la collaboration entre les écoles de police. Il constitue aussi un lieu de partage de pratiques, de projets et d'expériences en lien avec la formation. L'arrêté royal impose au moins une réunion par trimestre.

---

<sup>88</sup> Article 44 à 48 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

### 3.2.3 Conseil de formation

La réglementation prévoit la mise en place d'un conseil de formation dans chaque école de police dans le but de veiller à une harmonisation des besoins réels de formation<sup>89</sup>. Il est chargé d'établir le plan annuel de formation et de l'évaluer ; de fournir des avis, de formuler des recommandations sur les formations et des propositions à la direction de l'école de police. Il se réunit au moins une fois par an<sup>90</sup>.

### 3.2.4 Comité pédagogique dans les écoles

La réglementation prévoit la mise en place d'un comité pédagogique dans les écoles de police pour veiller à maintenir et à améliorer la qualité pédagogique du système de formation en tenant compte des normes de qualité fixées dans l'arrêté royal du 6 avril 2008 (articles 35 à 38). Il est aussi chargé de fournir des conseils et de formuler des recommandations et des propositions à la direction dans une série de matières<sup>91</sup>. Il se réunit au moins une fois par an<sup>92</sup>.

### 3.2.5 Commission de contrôle de la qualité de la formation

Outre les acteurs internes de la police fédérale responsables de l'encadrement et du contrôle de la formation, il a été décidé en 2015 qu'une commission externe soit créée au sein de l'AIG<sup>93</sup>, l'organe de contrôle indépendant des services de police relevant du pouvoir exécutif. Elle est tenue de rédiger un rapport annuel sur son contrôle de la qualité des formations. Sa composition et les modalités de son fonctionnement ont été arrêtées par le ministre de l'Intérieur en juillet 2020<sup>94</sup>.

Cette mission particulière s'inscrit dans le cadre plus général de la loi, qui prévoit que l'AIG exerce ses compétences en matière d'évaluation du personnel et de formation<sup>95</sup>.

<sup>89</sup> Articles 31 à 34 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

<sup>90</sup> Composition :

1° le directeur, ou son représentant, président ; 2° pour les écoles de police agréées, un représentant du pouvoir organisateur ; 3° un représentant de la direction de la formation ; 4° un procureur du Roi ou son représentant ; dans les écoles instituées par le ministre, il s'agit d'un magistrat fédéral ; 5° le gouverneur ou son représentant ; 6° au moins un représentant de la police locale ; 7° au moins un représentant de la police fédérale.

<sup>91</sup> Les nouveaux développements en matière de transfert de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes policières ; la réalisation des normes d'encadrement et des standards de qualité ; l'approche pédagogique et didactique des formations ; l'encadrement et le soutien des élèves ; l'amélioration du profil et des critères de sélection du personnel enseignant ; la formation continue du personnel enseignant ; la concrétisation du règlement général des études et des examens ; le règlement d'ordre intérieur de l'école de police.

<sup>92</sup> Composition :

1° le directeur de l'école de police, ou son représentant, président ; 2° un représentant de la direction de la formation ; 3° au moins un membre de la cellule pédagogique de l'école de police ; 4° au moins deux représentants du personnel enseignant ; 5° au moins un coordinateur de stage de l'école de police, pour autant que l'école de police organise des formations incluant des stages ; 6° au moins un mentor pour autant que l'école de police organise des formations incluant des stages ; 7° au moins un élève de l'école de police.

<sup>93</sup> Article 10bis de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

<sup>94</sup> Arrêté ministériel du 29 juillet 2020 déterminant la composition et les modalités de fonctionnement de la commission chargée du contrôle de la qualité de la formation policière.

<sup>95</sup> Article 5 de la loi du 15 mai 2007 sur l'Inspection générale et portant des dispositions diverses relatives au statut de certains membres des services de police

### 3.2.6 Ministres de l'Intérieur et de la Justice

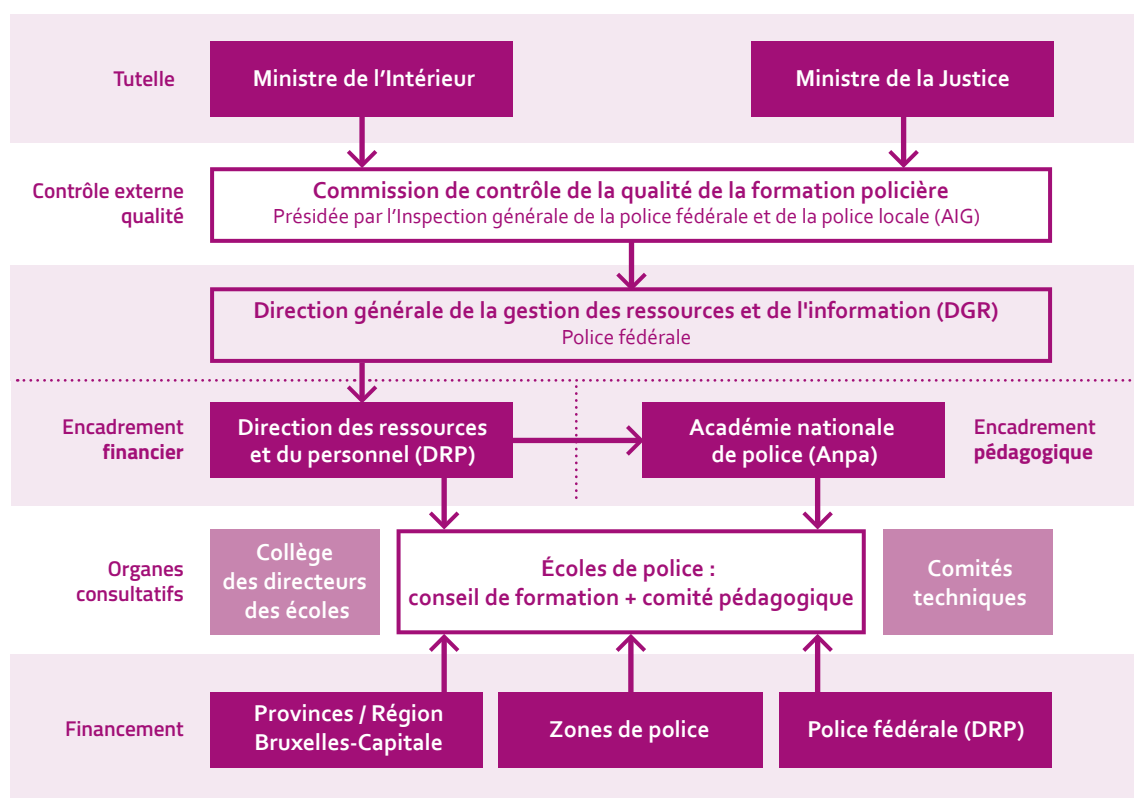
Les écoles de police sont soumises à la tutelle du ministre de l'Intérieur ou du directeur du service de la police fédérale qu'il désigne. Un délégué du ministre siège dans le conseil d'administration et contrôle la pédagogie dans l'école de police<sup>96</sup>.

De manière globale, il est également prévu que le ministre de l'Intérieur et le ministre de la Justice contrôlent la qualité des formations policières<sup>97</sup>. Le ministre de l'Intérieur peut même décider de réduire le financement des écoles de police agréées qui ne respectent pas les normes de formation<sup>98</sup>. Les modalités de cette réduction doivent faire l'objet d'un arrêté royal.

### 3.2.7 Schéma des acteurs de l'encadrement

Les acteurs de l'encadrement de la formation et leurs relations peuvent être schématisés comme suit.

Graphique 3 – Acteurs de l'encadrement de la formation



Source : Cour des comptes

## 3.3 Mécanismes de l'encadrement et du contrôle de la formation de base

La réglementation prévoit un grand nombre d'acteurs ainsi qu'une série de mesures d'encadrement de la formation de base des inspecteurs. Ces mesures visent à garantir la qualité et l'homogénéité

<sup>96</sup> Article IV.II.16 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>97</sup> Article 14.2bis de la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégrée, structuré à deux niveaux.

<sup>98</sup> Modification apportée à la loi du 6 décembre 1998 par la loi du 26 mars 2014 portant mesures d'optimisation des services de police.

de la formation. La Cour des comptes a examiné le rôle joué par ces intervenants et l'application des mesures d'encadrement.

Étant donné la décentralisation et la multiplicité des acteurs (dix écoles de police, polices locale et fédérale), les responsabilités doivent être partagées de manière claire entre ces acteurs. Par ailleurs, les mécanismes de coordination doivent être performants pour que les formations soient cohérentes et harmonisées, dans le sens des objectifs poursuivis.

### **3.3.1 Fonctionnement des organes d'encadrement et du contrôle de la qualité**

#### **3.3.1.1 DRP et Anpa**

La Cour des comptes constate que l'articulation des missions entre la DRP et l'Anpa n'est pas clairement établie, ni dans la loi ni dans les faits. L'Anpa, issue, notamment, de la fusion des anciennes écoles de police a ensuite été intégrée au sein de la DRP et s'est vue attribuer les missions dévolues à l'ancienne direction de la formation, toujours citée dans la réglementation. L'absence de délimitation des missions ne facilite pas la circulation d'information entre la DRP et l'Anpa. L'Anpa, qui est une école de police est, en outre, chargée d'encadrer le dispositif entier de la formation de base. Les responsables de la DRP et de l'Anpa s'accordent sur le caractère anormal de cette situation.

Dans sa réponse, la police fédérale a confirmé qu'il était essentiel de réorganiser les missions légales (telles que la veille qualité) au sein de la DRP et de l'Anpa. Elle a également mentionné que la position de l'Anpa, comme juge et partie compliquait la situation.

Des coordinateurs thématiques ont été désignés à l'Anpa pour coordonner et animer des comités techniques en vue de faire converger les pratiques. Ces comités rassemblent les représentants des écoles intéressées par les thématiques et éventuellement, des experts.

Ces comités ont produit des documents diffusés à l'ensemble des écoles (par exemple, sur la gestion de la violence ou sur l'organisation de l'apprentissage en alternance).

Le comité technique Formations de base inspecteurs a été lancé le 6 septembre 2017<sup>99</sup> pour se pencher sur les modalités d'organisation et de mise en œuvre de la formation de base des inspecteurs. Bien qu'estimant qu'il serait difficile d'arriver à une totale harmonisation entre elles, les écoles de police se sont déclarées ouvertes à évoluer vers plus d'harmonisation tout en insistant sur la nécessité de préserver une certaine liberté académique. Elles ont ainsi accepté que le comité technique devienne une plate-forme d'échange de bonnes pratiques et de concertation consensuelle des évolutions souhaitées par la police fédérale.

Si la mise en place des comités techniques et la production de documents faisant l'objet d'un accord entre les parties sont des évolutions positives, la Cour des comptes constate que les comités techniques n'ont pas toujours de mandat ni d'objectifs clairs. En outre, les décisions prises ou les documents produits par ces comités n'ont pas de valeur contraignante. Il n'existe pas d'instance permanente et structurée d'expertise en matière pédagogique chargée du support aux écoles.

<sup>99</sup> Comité constitué des représentants des écoles de police, la plupart coordinateur de formation ou membre de la cellule pédagogique de leur école, ainsi que d'une collaboratrice de la commission permanente de la police locale.

Une telle instance devrait permettre davantage de synergies entre écoles et pourrait assurer une mission de recherche et de développement ainsi que de diffusion de bonnes pratiques. Enfin, la DRP n'a aucune information sur les contenus de cours donnés par les écoles. Ainsi, il n'y a pas de vue sur les manuels. Les supports de cours sont propres à chaque école. Il ressort cependant des visites effectuées dans les écoles que des échanges informels existent entre certaines.

Dans sa réponse, la police fédérale précise qu'une note de 2018 cadre les objectifs des comités techniques : coordonner le développement des formations et harmoniser les supports et les programmes de formation. Selon cette note, c'est le collège des directeurs qui définit les objectifs des comités techniques, qui doivent lui rendre compte. Cette note doit faire l'objet d'une évaluation. La police fédérale convient par ailleurs que le comité technique n'est pas un organe décisionnel. Il peut rendre des avis au collège des directeurs mais dans la pratique, c'est peu ou pas le cas. Si les avis du comité technique sont adoptés par les structures décisionnelles, ceux-ci peuvent devenir contraignants. Enfin, la police fédérale reconnaît l'absence de comité technique pédagogique mais précise qu'il existe un réseau de conseillers pédagogiques présents dans les écoles de police.

#### 3.3.1.2 Collège des directeurs

Le collège des directeurs se réunit chaque mois, c'est-à-dire, plus fréquemment que ce que prévoit la loi, et discute des problématiques rencontrées par les écoles. Il recense les revendications ou les positions des écoles face à des problématiques ponctuelles. La Cour des comptes constate toutefois qu'il ne remet pas d'avis ou de recommandations à la police fédérale (DGR) et au ministre, alors qu'il s'agit d'une de ses missions.

Dans sa réponse, la police fédérale précise qu'elle tente un repositionnement du collège des directeurs d'école depuis 2017. Ce dernier s'est vu doter d'un règlement d'ordre intérieur en novembre 2020. La police fédérale regrette par ailleurs que les sujets amenés au collège par les écoles ne cadrent pas toujours avec ses missions officielles.

#### 3.3.1.3 Commission de contrôle de la qualité de la formation

À la conclusion des travaux d'audit, l'AIG n'avait pas encore mis en place la commission de contrôle de la qualité de la formation, l'organe externe de contrôle, arguant qu'il était nécessaire de recruter des effectifs supplémentaires pour cette mission. Pour la Cour des comptes, l'absence de commission rend impossible tout contrôle systématique du travail de l'Anpa, qui relève hiérarchiquement de la DRP, et des écoles en matière de qualité de la formation et, donc, aussi du respect des normes édictées par la législation.

Dans sa réponse, l'AIG précise les raisons pour lesquelles elle n'a pas encore pu mettre en place l'encadrement indispensable à cette mission. À la fin de l'audit, elle ne disposait pas encore des crédits nécessaires au recrutement des trois personnes. En outre, elle invoque un blocage des recrutements des agents de niveau A au sein de l'AIG. Enfin, l'AIG précise que dans deux avis<sup>100</sup>, le Conseil d'État a estimé que la loi du 15 mai 2007 sur l'Inspection générale n'habilite pas le Roi à créer une commission au sein de l'AIG pour exercer un contrôle sur la qualité de la formation des policiers.

<sup>100</sup> Conseil d'État, avis n° 57.805/2/V du 18 août 2015 et avis n° 66.551/2 du 30 septembre 2019, [www.raadvst-consetat.be](http://www.raadvst-consetat.be).

Pour la Cour des comptes, cette situation n'empêche pas l'AIG de mettre en œuvre une réglementation qui n'a pas été annulée. Cependant, une révision de la législation en question, selon l'avis du Conseil d'État<sup>101</sup>, garantirait la sécurité juridique du dispositif.

Dans sa réponse, l'AIG précise toutefois qu'au travers de ses examens et de ses audits, elle a analysé des aspects de la formation et formulé des recommandations. Le rapport annuel qu'elle rédige à l'attention du conseil fédéral de police comporte par ailleurs un volet relatif à la formation policière. Dans ces rapports, l'AIG relève notamment la nécessité de mettre en place le contrôle de la qualité de la formation et d'effectuer une analyse approfondie de la formation policière. Elle souligne également l'utilité de la mise en place d'un organe de décision et de surveillance au sein de la police intégrée pour garantir l'uniformité et la qualité de la formation. D'autres éléments sont cités tels que le déficit d'heures d'entraînement pour la formation et l'entraînement à la gestion de la violence, l'impact de la crise sanitaire sur l'enseignement, dont le déficit en formation à la maîtrise de la violence, la raréfaction des stands de tir, la nécessité de répondre par la formation notamment de base à l'évolution et à la complexification du métier de policier.

### 3.3.2 Agrément et statut des écoles de police

Une seule école de police peut être agréée par province et une pour la Région de Bruxelles-Capitale. Elles doivent remplir une série de conditions reprises dans la loi sur la police intégrée<sup>102</sup> :

- 1° s'engager à dispenser un ou plusieurs cycles de formation pour lesquels l'agrément est valable ;
- 2° disposer d'infrastructures suffisantes afin de dispenser en tout ou en partie ces cycles de formation ;
- 3° disposer de la collaboration de personnel de formation ayant une connaissance et une expérience professionnelle suffisante ;
- 4° établir un règlement scolaire respectant le règlement général des études établi par le ministre de l'Intérieur ;
- 5° se soumettre au contrôle du ministre de l'Intérieur ou du service de la police fédérale qu'il désigne à cet effet ;
- 6° associer à sa gestion des représentants des autorités locales de la province ou de la Région de Bruxelles-Capitale.

L'arrêté royal PJPol donne les modalités pratiques<sup>103</sup>.

L'agrément vaut pour une durée indéterminée tant que les conditions établies sont respectées. Les écoles de police sont donc liées au niveau fédéral par un premier agrément. Le financement de la formation de base par la police fédérale dépend de cet agrément. Les écoles de police dépendent donc, pour leur agrément et le financement (de leur fonctionnement), des directions générales de la police fédérale<sup>104</sup> chargées d'exécuter la liquidation du financement et de contrôler préalablement le respect des conditions.

<sup>101</sup> Conseil d'État, avis n° 57.805/2/V du 18 août 2015.

<sup>102</sup> Article 142ter de la loi du 7 décembre 1998.

<sup>103</sup> Article IV.II.16 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>104</sup> Article 93 de la loi du 7 décembre 1998 : Direction générale de la police administrative, Direction générale de la police judiciaire, Direction générale de la gestion des ressources.



La plupart des écoles de police sont organiquement rattachées à des administrations provinciales<sup>105</sup>. Lorsqu'elles sont constituées en ASBL (Flandre occidentale et Brabant flamand), des représentants des provinces, des communes et des zones de police siègent dans leurs organes de gestion. Les provinces fournissent aux écoles des ressources financières, humaines et logistiques qui leur permettent de remplir les fonctionnalités et de respecter les normes d'infrastructure.

La Cour des comptes constate que la multiplicité des acteurs met les écoles de police au cœur d'un mouvement de centralisation (édiction de normes et contrôle par la police fédérale) et de décentralisation (autonomie des écoles et financement provincial) dont le principal risque est l'absence d'uniformité dans la formation de base, due à une maîtrise insuffisante par le niveau fédéral.

### 3.3.3 Documents encadrant la gestion

Conformément aux textes réglementaires, les écoles doivent produire un grand nombre de documents de gestion<sup>106</sup> pour encadrer leur fonctionnement et l'organisation de leurs formations. La direction de la formation (à présent, ces compétences sont confiées dans les faits à l'Anpa) doit déterminer les modèles et veiller à l'uniformité de certains de ces documents<sup>107</sup>.

Selon la réglementation, ces documents doivent être communiqués à la direction de la formation (actuellement l'Anpa). La Cour des comptes constate cependant que la DRP n'en dispose pas. Elle constate également que la qualité des documents diffère malgré des consignes parfois précises dans les textes réglementaires. L'objectif d'uniformité n'est donc pas atteint. De surcroît, ces documents ne font l'objet d'aucun transfert de connaissances ou de bonnes pratiques entre les acteurs de la formation.

Un des documents clés de cet encadrement est le contrat de gestion entre les écoles de police et le ministre de l'Intérieur. Or ce contrat de gestion, prévu par l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police (PJPol), n'a pas encore été mis en œuvre.

Lors de l'audit, l'élaboration des contrats était toutefois la priorité. La DRP a préparé, en janvier 2021, un modèle de contrat de gestion qui doit encore être accepté par les écoles. Ce projet de contrat reprend des documents que les écoles doivent, selon la législation, produire pour assurer la qualité de la formation de base (voir le [point 3.3.4](#)). Il ne prévoit toutefois pas de dispositifs pour encadrer l'organisation des cycles de formation, pour évaluer la qualité des formations (absence

<sup>105</sup> Les écoles bruxelloises, ERIP-GIP, sont instituées depuis le 12 janvier 1994 en une seule intercommunale, qui a pris la forme d'une ASBL. L'ensemble des communes et zones de police de la région bruxelloise en sont membres, ainsi que le procureur général ou son représentant.

<sup>106</sup> Art. IV.II.32 à IV.II.34 (titre II, chapitre III, section IV) de l'arrêté royal PJPOL ; article 3,4,5,7 et 8 de l'arrêté royal du 6 avril 2008 ; art.5 et 6 de l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatif à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

<sup>107</sup> La direction de la formation (Anpa actuellement) est chargée de :

- (1) déterminer le modèle et la forme de la déclaration de mission et du projet pédagogique ;
- (2) veiller à l'uniformité quant à la rédaction des plans de formation et du rapport annuel par chaque école de police, et plus particulièrement en ce qui concerne les éléments indispensables, la forme et les modalités d'exécution concrètes du plan de formation annuel ;
- (3) communiquer aux écoles de police le modèle du rapport d'évaluation, les modalités d'organisation et d'exécution concrètes de l'évaluation d'une école de police ;
- (4) déterminer la forme du dossier d'école ;
- (5) déterminer les modalités du planning et du suivi individuels.

d'indicateurs), et éventuellement prendre des mesures correctrices en cas de manquement d'une des parties.

Dans sa réponse de novembre 2021, la police fédérale précise que les projets de contrat avec les écoles francophones sont en discussion. Les discussions avec les écoles de police bruxelloises et flamandes seront organisées dans les mois à venir.

Selon la DRP, les fiches clusters devraient être annexées au contrat de gestion et leur évaluation par la DRP pourrait devenir un indicateur de suivi. Ces fiches seraient rediscutées tous les cinq ans en même temps que l'ensemble du contrat de gestion. Cette période de cinq ans est calquée sur le plan national de sécurité. La DRP souhaite les évaluer chaque année. Elle précise toutefois ne pas disposer des effectifs pour ce contrôle et espère obtenir dès 2022 les moyens nécessaires.

### 3.3.4 Contrôle de la qualité des formations

L'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté royal du 6 avril 2008 précise que la notion de formation de qualité implique :

- une approche globale où une formation spécifique est mise en relation avec d'autres formations la précédant ou la suivant ;
- une approche intégrée où la formation est adaptée en fonction des besoins opérationnels des services de police, tels que formulés par les diverses autorités, et en fonction des besoins individuels de développement du personnel ;
- une approche planifiée où une formation est développée selon une approche harmonieuse comprenant une série de phases logiques et cohérentes ;
- la détermination d'un profil de formation se traduisant par des objectifs généraux et concrets et la mise sur pied d'un programme comprenant des objectifs spécifiques, des contenus et des durées ;
- une approche multidisciplinaire où existe une collaboration avec les autorités, les responsables et les membres du personnel des services de police, la société et avec d'autres institutions d'enseignement ;
- une approche efficace et efficiente ;
- une évaluation des processus d'apprentissage pendant, en fin et après la formation ;
- un personnel enseignant et d'encadrement motivé et disponible possédant les connaissances théoriques et pratiques, les aptitudes pédagogiques et l'expérience professionnelle suffisante pour exercer la fonction occupée.

L'arrêté royal attribue ensuite des responsabilités aux acteurs de la formation et fixe des objectifs en termes de normes pédagogiques et d'encadrement.

#### 3.3.4.1 Direction de la formation

La direction de la formation (à présent l'Anpa) de la police fédérale est chargée de veiller à la qualité de la formation dispensée par les écoles de police<sup>108</sup>. Elle doit disposer d'un organe spécifique chargé d'exercer cette surveillance de la qualité. L'arrêté prévoit également que la direction de la formation (à présent l'Anpa) :

- visite les écoles de police et s'informe sur le niveau de qualité de la formation dispensée (possibilité d'assister aux cours) ;

<sup>108</sup> Article 9 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

- organise, au moins une fois par an, des épreuves<sup>109</sup> visant à évaluer la qualité de la formation dispensée dans les écoles de police ;
- élabore des recommandations visant à améliorer la qualité de la formation (transmises aux responsables des écoles de police concernées et à l'autorité) ;
- établit annuellement un rapport sur les activités de veille de qualité ;
- publie annuellement, un rapport global sur les formations.

La Cour des comptes constate qu'une seule épreuve visant à évaluer la qualité de la formation conformément à l'arrêté royal précité a été organisée dans toutes les écoles de police en septembre 2009<sup>110</sup>.

Deux rapports globaux d'évaluation de la formation de base ont été réalisés en 2008 et en 2009. Les rapports ont été rédigés par un service Veille qualité qui n'existe plus depuis la réforme des directions générales de la police fédérale en 2015. Depuis lors, l'Anpa n'a plus réalisé de démarche similaire. Il n'existe donc aucun suivi de la qualité à l'échelle de l'ensemble des écoles de police.

La Cour des comptes constate que les instruments prévus pour assurer le suivi de la qualité des formations (visites, épreuves communes, rapport annuel et global) ne sont pas utilisés. Lors des derniers entretiens, la DRP a déclaré vouloir remettre sur pied une cellule Veille qualité quand elle aura les effectifs suffisants.

### 3.3.4.2 Écoles de police

Les écoles de police doivent contribuer à « un déroulement des formations avec un encadrement suffisant dans le respect des normes de qualité identiques à toutes les entités de formation »<sup>111</sup>. Elles veillent donc, en collaboration avec la direction de la formation (à présent l'Anpa), à la qualité de leurs formations. La direction de l'école est chargée de mettre en place les instruments permettant de mesurer le niveau de qualité atteint<sup>112</sup>.

Des initiatives au sein des établissements visent à encadrer et à suivre la qualité des formations. Ainsi, l'école du Hainaut a développé un dispositif de gestion de la qualité pour encadrer ses formations. L'école de la région de Bruxelles-capitale dispose d'un coordinateur qualité et d'un système EFQM<sup>113</sup>. Anvers et Namur ont également lancé une réflexion en ce sens. Certaines écoles ont mis en place des retours d'information venant des élèves et des formateurs pour enrichir l'évaluation de chaque fin de cycle de formation. Cette liste d'initiatives, non exhaustive, montre que les écoles tentent de combler le manque d'un dispositif global de suivi de la qualité en développant leurs propres outils.

Les écoles organisent, comme prévu, les réunions annuelles des conseils de formation et les réunions du comité pédagogique. La DRP est représentée aux réunions du comité pédagogique.

<sup>109</sup> Les résultats de ces épreuves ne sont pas pris en compte dans l'évaluation des aspirants.

<sup>110</sup> Sur un total de 438 aspirants, les résultats moyens obtenus furent de 50,94% (écart-type de 10,73).

<sup>111</sup> Article IV.II.31 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>112</sup> Article 2 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

<sup>113</sup> *European foundation quality management* : modèle d'excellence dont les critères sont proches de ceux utilisés pour la certification qualité ISO 9001.

### 3.3.4.3 Fonctionnalités et normes d'infrastructure

Pour atteindre le niveau de qualité attendu, la réglementation liste les fonctionnalités que les écoles doivent mettre en place dans les activités et l'organisation des écoles de police<sup>114</sup>. Ces fonctionnalités concernent les domaines suivants : recherche et développement, appui documentaire, appui pédagogique, relais social, planning, administration des élèves et appui logistique.

En principe, l'Anpa, qui a succédé à la direction de la formation, contrôle l'uniformité de la mise en place de ces fonctionnalités dans les écoles de police<sup>115</sup>. Il faut, en effet, que tous les aspirants puissent avoir accès aux mêmes conditions de formation. Les réponses des écoles au questionnaire qui leur a été adressé par la Cour des comptes ont mis en évidence des disparités dans l'organisation de ces fonctionnalités. Des bonnes pratiques ont également été relevées (pour un aperçu plus détaillé, voir l'annexe 2).

Chaque école de police doit également veiller à disposer de moyens suffisants en personnel, matériel, matériel didactique et infrastructure pour pouvoir assurer les formations<sup>116</sup>.

La Cour des comptes constate qu'à l'exception de la bibliothèque, absente dans trois écoles, les écoles disposent ou ont accès à l'ensemble des infrastructures requises (voir l'annexe 3). Toutefois, certaines écoles louent des infrastructures pour répondre à leurs obligations, ce qui requiert davantage d'organisation et de prévoyance afin que les cycles de formation n'en soient pas affectés.

### 3.3.4.4 Absence de dispositif de veille de la qualité

La Cour des comptes constate que, malgré la multiplicité des dispositions visant à garantir des normes de qualité, il n'existe pas d'évaluation de l'ensemble du dispositif de formation policier. En effet, depuis 2009, plus aucune évaluation de la qualité des formations n'a été réalisée par la police fédérale. La police fédérale et les écoles ont travaillé sur plusieurs projets et initiatives pour développer un système de qualité, mais, à la conclusion de cet audit, les modalités fixées par la législation pour contrôler la qualité de la formation de base ne sont pas mises en œuvre.

## 3.4 Personnel enseignant et administratif des écoles

### 3.4.1 Personnel enseignant et d'encadrement

Les écoles disposent d'un personnel enseignant<sup>117</sup> et d'un personnel d'encadrement. Elles font également appel à des collaborateurs ponctuels, chargés de cours ou moniteurs de pratique (fonctionnaire de police ou non)<sup>118</sup>. Chaque école de police doit aussi constituer une cellule

<sup>114</sup> Article 12 à 26 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

<sup>115</sup> Article 43 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

<sup>116</sup> Articles 39 et 40 à 42 de l'arrêté royal du 6 avril 2008.

<sup>117</sup> Selon l'article IV.II.1 de l'arrêté royal PJPOL, le personnel enseignant recouvre les catégories suivantes :

- le « chargé de cours » : la personne désignée pour enseigner, au sein d'une école de police, une matière déterminée, requérant des compétences spécialisées, et ne relevant pas du domaine de compétence des moniteurs de pratique ;
- le « moniteur de pratique » : le membre du personnel chargé d'enseigner, au sein d'une école de police, l'apprentissage des techniques et pratiques policières ;
- le « formateur » : la personne désignée au sein d'une école de police pour assurer l'accompagnement des aspirants ou participants aux cours durant l'ensemble de leur formation scolaire.

<sup>118</sup> Article IV.II.35 de l'arrêté royal PJPOL.

pédagogique chargée d'offrir un appui aux aspirants, aux chargés de cours et aux formateurs<sup>119</sup>. Cette cellule est également chargée d'assurer la cohérence et la coordination en respectant les objectifs généraux et particuliers de la formation.

Les informations récoltées auprès des écoles montrent des différences importantes dans la répartition du personnel enseignant et du personnel d'encadrement entre les policiers détachés, les formateurs occasionnels et les chargés de cours externes (voir l'[annexe 4](#)). Une comparaison formelle est impossible vu le nombre de formations données en plus de celles de la formation de base, le nombre de fonctionnaires de police formés dans chacune des écoles et les caractéristiques de celles-ci. Du personnel provincial est souvent mis à disposition des écoles pour les tâches administratives, de gestion ou d'infrastructure.

La DRP n'a pas de vue sur les qualifications des chargés de cours et leurs compétences pédagogiques. Dans sa réponse, l'AIG relève par ailleurs le risque de manque d'intégrité dans le chef des enseignants. De manière générale, il n'existe pas de directive destinée à encadrer la sélection des enseignants et des chargés de cours, ni même de conditions attendues sur le plan des connaissances théoriques, pratiques et pédagogiques et de l'expérience professionnelle. Les écoles fixent librement le profil, ainsi que les modalités de sélection, d'encadrement et de soutien pédagogique de leurs chargés de cours. Le niveau et le degré d'encadrement du personnel enseignant varient donc d'une école à l'autre.

Il s'agit pourtant de conditions liées à l'agrément des écoles et à leur financement par le pouvoir fédéral.

La Cour des comptes constate qu'il n'existe aucune disposition commune à l'ensemble des écoles pour la sélection du personnel enseignant permanent et des chargés de cours, alors qu'il s'agit d'une des conditions d'agrément d'un cycle de formation. La demande de financement d'un cycle de formation de base doit, en principe, reprendre la motivation de chaque désignation des membres du corps professoral<sup>120</sup>.

Dans sa réponse, la police fédérale déclare que de nouvelles directives en matière de sélection du personnel enseignant devraient être préparées grâce au travail d'harmonisation des fiches clusters (voir le [point 2.4.1](#)).

### 3.4.2 Formateurs mis à disposition par le fédéral

La réglementation prévoit la mise à disposition de 58 formateurs de la police fédérale dans les écoles de police agréées selon une clé de répartition basée sur celle de la répartition des aspirants : Liège (6 francophones + 2 germanophones), Namur (6), Hainaut (6), ERIP-GIP (11), Anvers (6), Limbourg (5), Brabant flamand (5), Flandre orientale (6) et Flandre occidentale (5)<sup>121</sup>. Le nombre

<sup>119</sup> Article IV.36 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>120</sup> Article 5 de l'arrêté royal du 28 février 2002 : « Pour bénéficier de l'intervention financière visée à l'article 2, 1°, b), c), d), et 2°, le pouvoir organisateur de l'école de police agréée ou l'institution concernée doit transmettre pour approbation au ministre de l'Intérieur (ou au directeur de la direction de la formation au sein de la Direction générale de l'appui et de la gestion de la police fédérale), au minimum un mois préalablement à l'organisation de chaque cycle de formation, un dossier d'agrément à déterminer par la direction de la formation au sein de la (Direction générale de l'appui et de la gestion) de la police fédérale, et comprenant entre autres les pièces suivantes : [...] e) la composition du corps professoral en ce compris les chargés de cours, formateurs, moniteurs de pratique, ainsi que l'identité des coordinateurs de stage et des mentors de même que la motivation de chaque désignation. »

<sup>121</sup> Article 12 de l'arrêté royal du 28 février 2002.

de formateurs fédéraux mis à disposition et leur répartition entre les écoles n'ont pas été revus depuis 2002.

Or le nombre des détachés apparaît parfois en décalage avec les besoins réels. Le cas de l'école de Bruxelles (néerlandophone et francophone) est le plus éloquent. La norme d'accueil est fixée à 19,5 % (voir le [point 2.1.1](#)). Cette norme d'accueil pour Bruxelles englobe les aspirants francophones et néerlandophones. Le seuil de base pour les francophones est de 11,5 % et de 8 % pour les néerlandophones. Durant la période de 2018 à 2020, l'aile néerlandophone de l'école de Bruxelles n'a accueilli des aspirants qu'en 2019 (25 aspirants soit 2% du total des aspirants de cette année), l'aile francophone était, quant à elle, sous le seuil de la clé en 2018 (7,4 %) et 2020 (10,4 %), et au-dessus en 2019 (12,8 %). Dans les faits, 11 policiers détachés du fédéral sont mis à la disposition de cette école (6 francophones et 5 néerlandophones), ce qui, proportionnellement, à l'ensemble des formations données et au regard de la réalité d'autres écoles, apparaît particulièrement important surtout pour les aspirants néerlandophones de Bruxelles. Les autres écoles disposent du quota prévu, à l'exception de l'école d'Anvers (4 mis à disposition plutôt que 6).

Le personnel fédéral mis à disposition est sélectionné par l'Anpa et envoyé aux écoles par mobilité. Les entretiens avec les directeurs des écoles ont montré que le remplacement des formateurs fédéraux peut prendre du temps. En outre, les directeurs ne sont pas systématiquement conviés lors de la sélection ou de l'évaluation des formateurs mis à disposition.

Dans sa réponse, la police fédérale a précisé que lors du dernier engagement des formateurs, les directeurs d'école ont tous été impliqués et ce sont les écoles qui ont engagé leur personnel.

Les tâches de ces formateurs varient d'une école à l'autre. Les écoles de police les emploient comme elles le souhaitent, pour accompagner les élèves durant leur formation, comme le prévoit la réglementation<sup>122</sup>, donner des formations ou encore s'occuper de tâches administratives.

La Cour des comptes constate que la répartition des formateurs détachés n'a pas été revue depuis 2002, alors qu'il faudrait l'actualiser régulièrement en fonction des besoins. Elle constate aussi que le dispositif de formation policière ne repose pas sur une base commune pour sélectionner le personnel mis à disposition par la police fédérale. Il n'existe, en outre, aucune garantie que les formateurs disposent des qualités pédagogiques et didactiques requises.

À la conclusion de cet audit, les écoles ont été renforcées par le recrutement, depuis le 1<sup>er</sup> mai 2021, de onze agents de niveaux C (un par école sauf à l'ERIP-GIP qui en dispose de trois) et de dix-huit formateurs répartis proportionnellement entre elles. L'Anpa a également été renforcée par deux formateurs et un agent de niveau C à la coordination centrale des aspirants à la DRP. Par contre, la disposition réglementaire fixant la répartition des formateurs<sup>123</sup> n'a pas été modifiée.

<sup>122</sup> Article IV.II.1 de l'arrêté royal PJPOL.

<sup>123</sup> Article 8 de l'arrêté royal du 4 mai 2007.

### 3.5 Constats, conclusions et recommandations

La Cour des comptes a examiné si la police disposait des mécanismes de contrôle et de coordination suffisants pour assurer la qualité et l'homogénéité de la formation de base des inspecteurs.

#### 3.5.1 Constats et conclusions

- Une vision stratégique à long terme de la formation de base des inspecteurs, traçant une perspective d'avenir et englobant les aspects pédagogiques, organisationnels et financiers, fait défaut.
- La coordination entre les acteurs de la formation est insuffisante pour garantir une formation de base homogène.
- Le suivi par l'Académie nationale de police (Anpa), intégrée à la direction du personnel (DRP), des documents encadrant la gestion des écoles (déclaration de mission, projet pédagogique, plans de formation, rapport annuel, dossier de formation<sup>124</sup>) est absent.
- Lors de l'audit, les contrats de gestion prévus depuis 2001 étaient en cours d'élaboration, mais pas encore conclus.
- La cellule relative à la veille de la qualité de la formation n'existe plus. C'est l'Anpa, une école instituée sous l'autorité de la DRP, qui est de fait chargée de certains aspects de la qualité de la formation de base.
- Il n'existe pas de dispositif commun qui permette le suivi des normes de qualité prévues par la réglementation. À ce propos, l'AIG précise qu'une adaptation de l'arrêté royal sur les standards de qualité s'impose.
- Aucun acteur ne remplit les missions de coordination et de veille de la qualité de la formation qui lui sont attribuées par la réglementation.
- La commission de contrôle de la qualité de la formation, présidée par l'inspecteur général ou l'inspecteur général adjoint de l'AIG et qui devait être créée en 2015, n'est pas encore effective.
- Le personnel enseignant que les écoles recrutent n'est ni sélectionné ni évalué selon des règles communes.
- La répartition entre les écoles des formateurs mis à disposition de la police fédérale date de 2002 et n'est plus en phase avec la réalité des écoles. La police fédérale a toutefois octroyé des formateurs supplémentaires pour les écoles ainsi que des assistants administratifs.

La Cour des comptes conclut que de nombreux projets de réforme de la formation et des évaluations multiples ont été menés depuis la réforme des polices de 2001. À ce stade, une vision stratégique de la formation policière fait néanmoins défaut.

Depuis le lancement de l'audit, des actions (plan d'action pour la formation, modèle de contrat de gestion, fiches communes par module d'enseignement) sont développées à la police fédérale. Malgré ces perspectives de progrès, la Cour des comptes considère, à ce stade, que les missions confiées dans les faits à l'Anpa, qui relève organiquement de la DRP, sont insuffisamment mises en œuvre (suivi de la qualité, synergies sur le plan de l'échange des connaissances et des pratiques, uniformité des fonctionnalités, des infrastructures et des ressources humaines et matérielles). La maîtrise globale de la formation est insuffisante pour garantir une qualité homogène. La Cour considère que cette coordination et cette homogénéité constituent pourtant des conditions indispensables à la décentralisation de la formation de membres de la police intégrée.

<sup>124</sup> Article 4 de l'arrêté ministériel du 24 septembre 2015 portant le règlement des études et des examens relatifs à la formation de base des membres du personnel du cadre de base des services de police.

### 3.5.2 Recommandations

Thématique	Recommandation	Destinataire
Objectifs de la formation et définition d'une vision à long terme	<b>9</b> Confier à un organe permanent représentatif la définition de la vision stratégique de la formation, intégrant les aspects liés à la pédagogie, à l'organisation et au financement, et la surveillance de la mise en œuvre des orientations décidées	Ministre de l'Intérieur Ministre de la Justice Organe permanent représentatif
Encadrement et contrôle de la qualité	<b>10</b> Mettre en place un dispositif centralisé de gestion de la qualité des formations pour atteindre les normes de qualité	Police fédérale
	<b>11</b> Prévoir un centre de support et d'expertise pédagogique à destination des écoles, doté des moyens et ressources nécessaires à ces missions	Police fédérale
	<b>12</b> Clarifier les relations entre la direction du personnel de la police fédérale (DRP) et l'Académie nationale de police (Anpa)	Police fédérale
	<b>13</b> Calibrer les documents de gestion pour qu'ils soient utiles à la bonne organisation des formations policières ; veiller à leur homogénéité et leur accorder un suivi pertinent	Police fédérale
	<b>14</b> Conclure les contrats de gestion comme le prévoit la réglementation ; en faire un outil de pilotage de la qualité et acter les engagements, les objectifs de résultat et les ressources ; confier le suivi de l'exécution à la DRP	Police fédérale Écoles de police
	<b>15</b> Édicter des directives pour encadrer la sélection et le recrutement du personnel enseignant en se basant sur les bonnes pratiques développées par certaines écoles	Police fédérale
	<b>16</b> Mettre à jour la clé de répartition des formateurs fédéraux, déterminer les critères encadrant leur sélection et leur recrutement et les affecter en fonction des besoins actualisés	Ministre de l'Intérieur Police fédérale



## Chapitre 4

# Financement des écoles de police et coût de la formation de base des inspecteurs de police

Ce chapitre examine le dispositif de financement des écoles de police pour la formation de base ainsi que le coût de la formation de base d'un nouvel inspecteur.

### 4.1 Financement fédéral

Les écoles de police reçoivent une intervention financière annuelle de la police fédérale pour organiser :

- certaines épreuves de sélection des cadres d'auxiliaires de police et d'inspecteurs ;
- la formation de base des cadres d'auxiliaires de police, d'inspecteurs et d'inspecteurs principaux ;
- la formation continuée et la formation fonctionnelle<sup>125</sup>.

#### 4.1.1 Conditions d'octroi du financement

Pour obtenir le financement, les écoles doivent avoir transmis<sup>126</sup> :

- un dossier d'agrément pour approbation au ministre de l'Intérieur ou à la DRP au minimum un mois avant l'organisation d'un cycle de formation<sup>127</sup> ;
- à la DGR au plus tard le 31 janvier de chaque année :
  - 1) le nombre des aspirants ou des participants aux cours qui, durant l'année précédente, ont été régulièrement inscrits à un cycle de formation, ont assisté régulièrement aux cours et ont participé aux examens finaux ;
  - 2) le nombre de mois de formation dispensés durant l'année précédente dans les divers cycles de formation ;
- chaque début de mois, le nombre d'aspirants inspecteurs de police en formation par classe au dernier jour du mois précédent, pour prétendre au financement supplémentaire accordé par classe.

Sans réponse du ministre ou du service qu'il désigne (DRP dans les faits) avant le début du cycle de formation, l'approbation est réputée acquise si l'école a fourni les données attendues. Le directeur général de la DGR ou son délégué peut accéder à tout moment à toutes les pièces pour vérifier que

<sup>125</sup> Article 2 de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>126</sup> Article 5 de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>127</sup> Le dossier d'agrément doit comprendre le profil de compétences à atteindre à l'issue du cycle de formation, le programme détaillé du cycle de formation, les méthodes de formation utilisées, le public cible, la composition du corps professoral en ce compris les chargés de cours, formateurs, moniteurs de pratique, ainsi que l'identité des coordinateurs de stage et des mentors de même que la motivation de leur désignation, l'horaire des cours, les règles relatives à l'évaluation ainsi que la composition de la commission d'examen et du jury et les dates de début et de fin des cycles de formation.

les conditions d'octroi sont respectées. Le non-respect de ces conditions entraîne la perte du droit à l'intervention financière.

La Cour des comptes constate que, malgré l'obligation réglementaire, le dossier d'agrément pour la formation de base n'est pas systématiquement transmis pour approbation au ministre ou à la DRP avant l'organisation d'un cycle de formation de base. La DRP considère que, le contenu des clusters étant fixé dans la réglementation, les écoles n'ont plus à transmettre une demande d'agrément. Si certains aspects de la formation de base sont en effet stabilisés d'un cycle à l'autre, la Cour des comptes considère que les dispositions de l'arrêté imposent de transmettre un dossier propre à chaque cycle dans la mesure où la composition du corps professoral et la motivation de la désignation de chaque enseignant doivent être communiquées.

Dans sa réponse, la police fédérale explique qu'il existe un dossier d'agrément standard approuvé par le ministre de l'Intérieur qui sert de référence. Chaque nouveau cycle de formation doit toutefois faire l'objet d'une demande par l'école de police auprès de la police fédérale. Cette dernière crée un numéro de session lié au dossier d'agrément, ce qui permet d'assurer le financement du cycle.

La Cour des comptes relève cependant qu'il n'existe pas de formulaire standardisé de demande de numéro de session. La demande la plus complète qui lui a été transmise comme exemple ne comporte pas toutes les informations requises pour chaque cycle de formation. Par ailleurs, les instructions données aux écoles de police depuis 2013<sup>128</sup> à propos des informations à fournir sur les cycles de formation modifient, sur des éléments essentiels au suivi de la qualité de la formation, celles mentionnées plus haut et fixées par la réglementation. Or le dossier d'agrément et ses informations constituent un des trois critères pour l'obtention de la subvention par les écoles.

#### 4.1.2 Calcul de l'intervention financière

Pour la formation de base des inspecteurs, l'intervention financière s'élève à 125.000 euros par classe. Chaque classe compte maximum 39 aspirants. À partir du 40<sup>e</sup>, une seconde classe est créée. Lorsque, dans une même classe, le nombre d'aspirants est supérieur à 25, 2.000 euros supplémentaires sont octroyés par aspirant, à concurrence de 1/12<sup>e</sup> par mois de formation.

En début d'année, une première tranche est versée sous la forme d'une avance. Cinq millions d'euros sont ainsi répartis entre les écoles agréées selon une clé identique à la clé de répartition des candidats entre écoles<sup>129</sup>. Ensuite, une seconde tranche, calculée sur la base du nombre d'aspirants inspecteurs que l'école a formés, complète cette avance. Sur la base des listes d'aspirants transmises par les écoles, un contrôle de base est réalisé pour libérer la seconde tranche. Cette tranche est versée l'année suivante. Si le solde du calcul annuel est inférieur à la première tranche, celle-ci reste acquise dans son intégralité par l'école. Elle est utilisée à des fins pédagogiques<sup>130</sup>. Ainsi, les dépenses d'une année sont financées sur la base du nombre de classes et d'élèves de l'année précédente. Les montants octroyés aux écoles le sont dans les limites des crédits disponibles inscrits au budget de la police intégrée<sup>131</sup>.

<sup>128</sup> Note « Nouvelle procédure concernant l'approbation et le suivi des dossiers d'agrément » du 30 septembre 2013 de la police fédérale, qualifiée de temporaire.

<sup>129</sup> Article 2 de l'arrêté ministériel du 7 mai 2007 portant exécution de certaines dispositions de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>130</sup> Voir article 8, alinéa 4, de l'arrêté royal du 28 février 2002.

<sup>131</sup> L'article 2 de l'arrêté royal du 28 février 2002 prévoit que l'intervention fédérale est limitée aux crédits disponibles inscrits au budget de la police intégrée.

Les crédits initiaux inscrits au budget de la police fédérale de 2017 à 2020 étaient insuffisants pour couvrir les dépenses de formation des écoles calculées selon les normes. Après négociation, le ministre de l'Intérieur a finalement octroyé les montants correspondant à la différence pour 2017, 2019 et 2020. Les écoles n'ont en revanche pas reçu les 475.953 euros manquants pour 2018.

**Tableau 4 – Interventions versées par la police fédérale aux écoles pour la formation de base des inspecteurs et agents de police**

Écoles	Avance garantie	2016	2017	2018	2019	2020
Anvers	600.000	615.663	753.683	678.864	818.686	509.722
Brabant flamand	400.000	600.989	739.070	708.305	857.399	788.171
Bruxelles FR	575.000	1.112.508	1.378.661	985.416	983.333	1.321.304
Bruxelles NL	400.000					
Flandre occidentale	400.000	582.153	790.552	570.985	813.439	779.540
Flandre orientale	500.000	929.079	895.427	774.709	783.588	787.462
Hainaut	575.000	817.708	1.315.939	879.364	1.039.187	1.094.525
Liège	575.000	846.728	1.531.421	1.215.143	1.417.105	1.297.066
Limbourg	400.000	592.885	709.957	572.597	823.117	626.659
Namur	575.000	660.343	1.190.831	1.047.522	1.123.842	1.217.610
<b>Total</b>	<b>5.000.000</b>	<b>6.758.055</b>	<b>9.305.541</b>	<b>7.432.905</b>	<b>8.659.695</b>	<b>8.422.059</b>

Source : Cour des comptes d'après les données de la DRP

Comme pour la répartition des aspirants par école, la clé de répartition du montant initial garanti versé aux écoles n'a pas été adaptée depuis 2002. La répartition des aspirants par école ne correspond pas à la clé de répartition réglementaire (voir le [point 2.2](#)). La Cour des comptes constate que le montant minimal garanti n'a pas été adapté en conséquence, ce qui peut impliquer une allocation non optimale des moyens disponibles. En 2017, l'école de Bruxelles néerlandophone a par exemple reçu 1,2 % du total des aspirants, contre 8 % prévu par la clé de répartition existante. Elle a donc bénéficié du montant minimal garanti équivalent à 8 % des 5.000.000 euros garantis aux écoles. Si le calcul de la 2<sup>e</sup> tranche assure que ce financement ne se fait pas aux dépens des autres écoles, la Cour estime que ce système octroie des moyens financiers sans cohérence avec la réalité des dépenses. Il contrevient donc au principe de base selon lequel les montants alloués doivent être justifiés par les dépenses effectuées.

Un groupe de travail a été mis en place à la police fédérale en janvier 2020 pour revoir le mécanisme de financement. Les derniers travaux proposent de supprimer la clé de répartition liée à des pourcentages d'effectifs, de maintenir le système d'avance (montant minimal garanti) et de basculer vers un financement par aspirant (voir le [point 4.2](#)).

#### 4.1.3 Coût par aspirant pour l'État

Le tableau suivant fait état du montant indexé attribué par aspirant pour l'ensemble des écoles. En fonction des années, ce montant varie entre 4.563 et 6.934 euros. À titre de comparaison, la formation des policiers à la demande de la zone de police d'Anvers fait l'objet d'un montant facturé par l'école de la province d'Anvers d'approximativement 7.000 euros par aspirant. Si on tient compte de la rémunération des aspirants, le coût pour l'État de la formation de base se situe entre 28.772 et 35.860 euros par aspirant.

**Tableau 5 – Montant indexé versé par la police fédérale par aspirant agent de police ou inspecteur**

	2016	2017	2018	2019	2020
Intervention fédérale dans la formation de base (agents de police + inspecteurs)	6.758.055	9.305.541	7.432.905	8.659.695	8.422.059
Rémunération des aspirants	35.852.922	33.115.353	34.309.524	37.636.160	42.892.250
<b>Total</b>	<b>42.610.977</b>	<b>42.420.894</b>	<b>41.742.429</b>	<b>46.295.855</b>	<b>51.314.309</b>
Nombre d'aspirants (Agents de police + Inspecteurs)	1.481	1.342	1.325	1.307	1.274
Montant fédéral par aspirant	4.563	6.934	5.610	6.626	6.611
Montant fédéral par aspirant + rémunération	28.772	31.610	31.504	35.421	40.278

Source : Cour des comptes d'après les données de la DRP

Le tableau suivant s'appuie sur les données financières et le nombre d'étudiants en formation transmis par la DRP. Il compare la situation école par école. Cette comparaison fait apparaître des différences significatives entre écoles et entre années pour les mêmes écoles. Ainsi, le minimum est de 3.144 euros par aspirant (Namur, 2016) et le maximum de 14.115 euros par aspirant (Anvers, 2019).

Les montants correspondent aux versements effectués pour l'année académique. Les écoles reçoivent les versements en deux tranches. La première tranche est versée indépendamment du nombre d'aspirants, ce qui induit une incertitude. Ainsi, le pourcentage d'intervention accordé à une école ne correspond pas au pourcentage des aspirants accueillis la même année. Ces différences peuvent également s'expliquer par les modalités de financement par classe et le nombre d'aspirants par classe qui peut varier d'une école à l'autre et d'un cycle de formation à l'autre. Le système de financement (par classe et par aspirant supplémentaire par rapport au seuil fixé dans l'arrêté royal) se répercute sur le coût par aspirant et donc aussi sur le coût total de la formation.

**Tableau 6 – Montants versés par la police fédérale par aspirant inspecteur et agent de police par école (en euros)**

Province	Intervention	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Anvers</b>	Intervention	615.663	753.683	678.864	818.686	509.722
	% total intervention	9,1	8,1	9,1	9,5	6,1
	AM 07/05/07 – 12 %	6,8	6,6	11,9	4,4	6,2
	<b>Montant par aspirant</b>	6.157	8.468	4.297	14.115	6.452
<b>Brabant flamand</b>	Intervention	600.989	739.070	708.305	857.399	788.171
	% total intervention	8,9	7,9	9,5	9,9	9,4
	AM 07/05/07 – 8 %	8,1	9	11,5	11,6	8,6
	<b>Montant par aspirant</b>	5.008	6.108	4.629	5.678	7.231
<b>Flandre occidentale</b>	Intervention	582.153	790.552	570.985	813.439	779.540
	% total intervention	8,6	8,5	7,7	9,4	9,3
	AM 07/05/07 – 8 %	7,4	10,7	8.2	9,4	8,1
	<b>Montant par aspirant</b>	5.292	5.490	5.238	6.613	7.568
<b>Flandre orientale</b>	Intervention	929.079	895.427	774.709	783.588	787.462
	% total intervention	13,7	9,6	10,4	9	9,3
	AM 07/05/07 – 10 %	10,7	11,1	7.7	8,2	9,2
	<b>Montant par aspirant</b>	5.880	6.010	7.595	7.323	6.730
<b>Hainaut</b>	Intervention	817.708	1.315.939	879.364	1.039.187	1.094.525
	% total intervention	12,1	14,1	11,8	12	13,0
	AM 07/05/07 - 11,5 %	14,7	11,6	12,4	14,9	14,9
	<b>Montant par aspirant</b>	3.768	8.436	5.362	5.329	6.014
<b>Liège</b>	Intervention	846.728	1.531.421	1.215.143	1.417.105	1.297.066
	% total intervention	12,5	16,5	16,3	16.4	15,4
	AM 07/05/07 - 11,5 %	16,5	13,6	14.9	14,9	14,3
	<b>Montant par aspirant</b>	3.470	8.414	6.137	8.287	6.899
<b>Limbourg</b>	Intervention	592.885	709.957	572.597	823.117	626.659
	% total intervention	8,8	7,6	7,7	9,5	7,7
	AM 07/05/07 – 8 %	7,1	9,2	7.2	8,6	6,2
	<b>Montant par aspirant</b>	5.647	5.772	6.027	7.349	7.932

Province	Intervention	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Namur</b>	Intervention	660.343	1.190.831	1.047.522	1.123.842	1.217.610
	% total intervention	9,8	12,8	14,1	13,0	14,5
AM 07/05/07 - 11,5 %	% total aspirants en formation	14,2	14,5	15,3	13,2	15,6
	Montant par aspirant	3.144	6.138	5.160	6.534	6.119
<b>Région de Bruxelles-Capitale</b>	Intervention	1.112.508	1.378.661	985.416	983.333	1.321.304
	% total intervention	16,5	14,8	13,3	11,4	15,7
AM 07/05/07 - 19,5 %	% total aspirants en formation	14,7	13,7	10,8	16,7	17,1
	Montant par aspirant	5.127	7.493	6.891	4.511	6.061

Source : Cour des comptes d'après les données de la DRP

La Cour des comptes constate que les montants fédéraux octroyés varient fortement d'un aspirant à l'autre en fonction des écoles et des années.

#### 4.1.4 Réforme du mécanisme de financement

Le 6 novembre 2019, le collège des gouverneurs de province a interpellé la police fédérale au sujet du financement fédéral. Il relève que, comme les subventions aux écoles de police ne couvrent plus la totalité des dépenses<sup>132</sup>, le pouvoir organisateur provincial doit soit supporter les coûts lui-même soit les répercuter sur les zones de police, clientes des formations. Selon le collège des gouverneurs, les écoles de police doivent faire face à une augmentation du nombre d'aspirants inspecteurs depuis 2002, alors que les critères et le niveau de l'intervention fédérale dans leur établissement n'ont pas été revus.

Dans sa réponse, la police fédérale précise que des financements complémentaires pour les années 2017 à 2020 ont pu être versés aux écoles de police. Elle estime que les besoins ont pu être totalement rencontrés par ce financement complémentaire pour les années 2017, 2019 et 2020.

Un groupe de travail a été mis en place le 17 janvier 2020 pour proposer une réforme du mécanisme de financement. Il vise la révision du dispositif de financement et de la clé de répartition des aspirants. Ce groupe de travail a conclu sur la base des avis de l'Inspection des finances que le financement pourrait être évalué en tenant compte du nombre d'aspirants par école et non plus du nombre de classes.

Pour la Cour des comptes, la réforme du financement fédéral des écoles de police doit prendre en compte :

- la transparence financière sur la situation des écoles et l'harmonisation des politiques de rémunération et tarification (voir le point 4.3) ;
- l'actualisation du mécanisme de financement afin de le lier au nombre d'aspirants;
- l'adoption des contrats de gestion liant le financement aux objectifs et offrant une plus grande prévisibilité des moyens ;

<sup>132</sup> Selon le procès-verbal de la réunion, un déficit de 1,9 million d'euros serait constaté pour 2019.

- le développement de synergies entre les écoles et la police fédérale pour réaliser d'éventuelles économies.

## 4.2 Financement provincial

L'apport fédéral ne constitue qu'une partie des ressources financières des écoles. Elles disposent aussi de moyens de fonctionnement octroyés par les pouvoirs organisateurs provinciaux ou de la région de Bruxelles-Capitale pour les deux écoles de police F et N sur son territoire. Ceux-ci jouent également un rôle dans la mise à disposition d'infrastructures, l'entretien et la maintenance de celles-ci.

À partir des informations fournies par les écoles, la Cour des comptes constate que les ressources matérielles et financières provenant des provinces varient fortement d'une école à l'autre (voir l'[annexe 5](#)). Il n'a toutefois pas été possible de distinguer les dépenses provinciales qui se rapportent à la formation de base de celles destinées à d'autres formations policières ou aux autres métiers de la sécurité. La Cour constate que la DGR ne dispose pas d'information sur le coût total de la formation d'un aspirant inspecteur par promotion. En effet, aux disparités relevées liées au financement fédéral s'ajoutent les possibles disparités dans le financement par les pouvoirs organisateurs.

## 4.3 Rémunérations

Les écoles de police peuvent recourir à plusieurs formes de collaboration avec le personnel enseignant (formateurs, chargés de cours et moniteurs de pratique), et donc à des sources de financement différentes :

- Le formateur mis à disposition par la police fédérale est financé par son budget.
- Le personnel enseignant détaché à plein temps d'une zone de police ou d'une unité de police fédérale est payé par cette zone ou cette unité à laquelle l'école rembourse ensuite le salaire.
- Le chargé de cours ou le moniteur de pratique occasionnel policier qui intervient durant ses heures de service, avec l'accord de sa hiérarchie, perçoit sa rémunération ordinaire avec une allocation pour mission d'enseignement. Cette allocation prévue par la réglementation<sup>133</sup> est synthétisée dans les directives du SSGPI (montants variant selon le niveau et limitation du nombre d'heures à 100 par année).
- Le chargé de cours ou le moniteur de pratique occasionnel policier qui intervient durant ses heures de repos ou de congé est payé par l'école.
- Le chargé de cours ou le moniteur de pratique occasionnel non policier est payé par l'école.

Dans la pratique, la grande majorité des chargés de cours occasionnels policiers se mettent en congé pour enseigner dans les écoles.

Un rapport de l'Anpa en octobre 2019 montre des différences importantes entre les écoles dans la rémunération des enseignants externes ainsi que des chargés de cours et moniteurs de pratiques percevant une allocation pour mission d'enseignement.

<sup>133</sup> Articles XI.III.36 à 40 de l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police et article 12.11 de l'arrêté ministériel du 28 décembre 2001 portant exécution de certaines dispositions de l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police.

- Les montants fixés pour l'attribution de l'allocation pour mission d'enseignement ne suivent pas le manuel d'administration financière du SSGPI. Celui-ci établit en effet une distinction entre les niveaux de cours dispensés (universitaires ou non, autres) et les catégories de prestataires (membres ou non d'un service de police). Les prestataires visés sont soit du personnel policier intervenant pendant ou en dehors des heures de services soit des externes. La majorité des écoles dispose d'un montant de rémunération unique, sans précision de niveau de cours ou du niveau de formation de l'enseignant. Les montants pratiqués par les écoles varient entre 23,9 et 89,27 euros de l'heure.
- Certaines écoles attribuent une rémunération pour les examens ou leur correction, ainsi que pour la conception des cours ou la participation à des réunions.

La Cour des comptes constate qu'en dehors du manuel du SSGPI aucune norme n'encadre les rémunérations accordées par les écoles aux chargés de cours<sup>134</sup>. Cette situation peut entraîner des phénomènes de compétition entre les écoles pour attirer les formateurs ou les clients de la formation.

#### 4.4 Constats, conclusions et recommandations

La Cour des comptes a examiné le mécanisme de financement des écoles de police concernant la formation de base et a tenté d'en déterminer le coût par aspirant.

##### 4.4.1 Constats et conclusions

- La clé de répartition du montant garanti de 5 millions d'euros versé aux écoles comme première tranche n'a pas été adaptée depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté royal relatif au financement des écoles en 2002.
- Même si le mode d'intervention financière de la police fédérale est identique pour les écoles, cette intervention, lorsqu'elle est calculée par aspirant, varie d'une école à l'autre, notamment en raison de la mécanique de financement par classe.
- L'absence de contrat de gestion entre le ministre de l'Intérieur et les écoles fixant les moyens et la volatilité du montant annuel de l'intervention fédérale rendent difficiles les prévisions budgétaires dans les écoles (voir la [recommandation 14](#)).
- Le financement provincial constitue une part importante, mais variable d'une école à l'autre, des moyens utilisés pour le fonctionnement, les infrastructures et les investissements ; la part du financement dédiée à la formation de base des inspecteurs ne peut être isolée avec précision.

La Cour des comptes conclut que la structure actuelle du financement des écoles est de nature à introduire des disparités importantes de moyens entre écoles et que la direction des ressources et de l'information de la police fédérale (DGR) n'a pas une image claire du coût total de la formation par aspirant.

---

<sup>134</sup> Ce sont les autorités de tutelles des écoles qui décident des barèmes.



#### 4.4.2 Recommandations

Thématique	Recommandation	Destinataire
Financement des formations	<b>17</b> S'assurer que la police fédérale ait une image claire du coût total de la formation par aspirant, information nécessaire à toute réforme dans le domaine	Police fédérale Écoles de police
	<b>18</b> Réformer le financement des écoles de police pour qu'il soit octroyé de manière équitable à chaque école (au regard du nombre réel d'aspirants qu'elle forme)	Ministre de l'Intérieur Ministre de la Justice



## Chapitre 5

# Conclusion générale et recommandations

### 5.1 Conclusion générale

La formation de base des nouveaux inspecteurs de police est un enjeu important du bon fonctionnement de la police intégrée à deux niveaux. Elle constitue une étape essentielle de la carrière des inspecteurs, car elle leur confère le socle de connaissances et de compétences nécessaire pour accomplir leurs missions.

La Cour des comptes a examiné cette formation qui est décentralisée dans dix écoles agréées.

En 2015, la Cour avait audité la politique de recrutement et de sélection externe de la police fédérale<sup>135</sup>. Elle s'était arrêtée après l'étape de sélection. Cet audit prend le relais et examine les étapes suivantes du processus. Il examine si la police répond aux besoins de formation, si elle a instauré des mécanismes de contrôle et de coordination qui assurent une formation de qualité et si elle maîtrise le coût de cette formation.

#### 5.1.1 Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel

Le nombre d'inspecteurs recrutés fluctue d'une année à l'autre, en fonction du nombre de candidats et du taux de réussite à l'issue de la sélection. Ce chiffre est toujours inférieur à l'objectif annoncé par le ministre de l'Intérieur.

La direction du personnel de la police fédérale (DRP) a nettement amélioré la collecte des données relatives aux besoins de recrutement du personnel opérationnel de la police intégrée, ce qui permet de mieux répondre aux besoins. Mais cette direction ne dispose pas d'information sur la capacité réelle d'accueil des écoles et la clé de répartition des aspirants prévue par la loi ne correspond plus à la réalité des incorporations. La police fédérale devrait veiller à disposer des données pour encadrer l'incorporation des aspirants dans les écoles de police.

La DRP ne suit pas systématiquement les délais entre la réussite de la sélection et l'entrée en formation ni la durée effective de la formation de base. Or ces délais peuvent introduire un décalage entre l'expression des besoins en personnel et l'achèvement des formations. Cela se traduit par des délais de formation de plus de douze mois qui retardent l'entrée en fonction et entravent la réponse aux besoins exprimés en amont. En outre, les délais de recours en cas d'échec sont anormalement longs même s'ils ont été réduits ces dernières années (90 jours en moyenne en 2020 contre 128 en 2018).

<sup>135</sup> Cour des comptes, *Recrutement et sélection à la police fédérale*, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, février 2015, 38 p., [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).

La réforme de la formation de base de 2015 a abouti à définir les compétences et aptitudes à acquérir. Le dispositif en vigueur ne prévoit toutefois pas de les faire évoluer pour qu'elles correspondent aux réalités actuelles du métier d'inspecteur. Les enquêtes menées en 2017 auprès des zones de police n'ont pas débouché sur une révision du contenu des apprentissages. Par ailleurs, les pratiques divergent entre écoles. C'est le cas notamment de l'apprentissage en alternance, mais aussi du contenu et de l'organisation de la validation des acquis. Enfin, le stage probatoire de six mois à l'issue de la formation est devenu la règle et a perdu son caractère transitoire depuis novembre 2020. Toutefois, ce stage n'a pas été évalué comme prévu par le cadre réglementaire et, mis à part un manuel, il n'existe pas d'instance centralisée qui en assure le bon déroulement. Dans sa réponse, la police fédérale mentionne que le dispositif est en cours d'évaluation et évoluera dans les mois à venir.

La police intégrée n'est en mesure de garantir ni une formation homogène ni une validation équivalente des acquis dans toutes les écoles. L'objectif est pourtant d'organiser une formation de qualité équivalente à tous les inspecteurs pour permettre leur mobilité. La DRP prévoit un plan d'action pour la formation en 2021-2022. Parmi les actions envisagées, figurent l'analyse et la révision des modules d'enseignement (clusters) pour instaurer les bases d'une formation des inspecteurs plus uniforme entre les écoles, ainsi qu'une réflexion relative à l'organisation de l'apprentissage en alternance et au suivi du stage probatoire.

### **5.1.2 Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base**

La Cour des comptes constate que les moyens de contrôle et de coordination dont la police fédérale dispose ne sont d'une part pas utilisés et sont d'autre part insuffisants pour garantir la qualité des formations et leur équivalence sur tout le territoire.

La Cour des comptes constate que de nombreux projets de réforme de la formation et des évaluations multiples ont été menés depuis 2001 et la réforme des polices. À ce stade, une vision stratégique à long terme de la formation policière fait néanmoins défaut. Depuis le lancement de l'audit, la police fédérale a cependant développé des actions importantes (plan d'action pour la formation, modèle de contrat de gestion des écoles). La Cour des comptes souligne l'importance de l'adoption et du suivi des contrats de gestion qui doivent permettre de lier le financement aux objectifs de qualité. Ces éléments constituent des perspectives de progrès, car, à ce stade, les mécanismes de suivi et de développement des normes de qualité prévues par la réglementation sont peu mis en œuvre. Dans sa réponse, la police fédérale précise qu'une vision stratégique à long terme de la formation policière est en cours d'élaboration.

La Cour des comptes constate qu'aucun dispositif commun ne permet le suivi des normes de qualité prévues par la réglementation. Le suivi par la direction du personnel (DRP) des documents encadrant la gestion des écoles est insuffisant. La cellule chargée de la veille de la qualité de la formation n'existe plus. C'est l'Académie nationale de police (Anpa), une école instituée sous l'autorité de la DRP, qui est de fait chargée de certains aspects de la qualité de la formation de base des inspecteurs. Aucun acteur ne remplit les missions de coordination et de veille de la qualité de la formation qui lui sont attribuées par la réglementation. Enfin, la commission de contrôle de la qualité de la formation, présidée par l'AIG, n'a pas encore été mise en place, alors qu'elle devait être créée en 2015.

La Cour conclut que la coordination, tant stratégique qu'opérationnelle, est insuffisante pour garantir l'homogénéité et la cohérence de la formation de base. En effet, en amont, la vision stratégique, systématique, globale et à long terme, et sa mise en œuvre, font défaut, tout comme son pilotage par les instances au sein de la police intégrée. Depuis 1998, la formation de base des inspecteurs a pourtant été réformée à cinq reprises et connu de nombreuses évaluations, allant toutes dans le sens d'une harmonisation et d'une meilleure réponse aux besoins du terrain. Pour la Cour des comptes, la coordination et l'homogénéité constituent des conditions indispensables à la décentralisation de la formation.

### 5.1.3 Financement et coût

Le montant total de l'intervention fédérale varie d'une année à l'autre, ce qui complique la planification budgétaire pour les écoles. Selon les écoles, le financement provincial couvre entre 32 et 70 % des dépenses de fonctionnement et d'investissement et 100 % des dépenses d'infrastructure. Toutefois, la DRP n'a pas d'information sur le coût total de la formation par aspirant.

La clé de répartition du montant initial garanti de 5 millions d'euros versé aux écoles comme première tranche n'a pas été adaptée depuis l'entrée en vigueur de l'arrêté royal relatif au financement des écoles en 2002. Lors des travaux d'audit, un groupe de travail était chargé d'envisager comment améliorer le financement fédéral des écoles de police.

La Cour des comptes estime que la structure actuelle du financement des écoles induit des disparités importantes de moyens entre écoles.

## 5.2 Recommandations

Le comité P, dans sa réponse, précise que les conclusions de la Cour des comptes s'inscrivent dans la lignée des constatations et analyses déjà réalisées par les instances internes et externes de la police. Il encouragera la police fédérale et l'AIG à mettre en œuvre, dans leur intégralité, les recommandations de la Cour des comptes. Toutefois, conscient de l'ampleur et de la difficulté de la tâche, il s'interroge sur la capacité de la police fédérale et de l'AIG à faire face à ce changement avec leurs ressources actuelles.

Parmi les destinataires des recommandations repris dans le tableau qui suit, il convient de distinguer les acteurs internes à la police intégrée et un acteur externe, à savoir l'AIG. Il appartient à chacun d'entre eux de mettre en œuvre les recommandations dans le cadre de leurs missions légales. Dans la mesure où le comité P est un organe de contrôle externe qui relève du pouvoir législatif, il ne fait pas partie des institutions auditées (voir le [point 1.1.2.2](#)), et n'est pas repris parmi les destinataires des recommandations.

Par ailleurs, l'Anpa, chargée de fait des missions de la direction de la formation aujourd'hui disparue, ne figure pas parmi les destinataires des recommandations. En effet, comme le relève ce rapport, cette situation de fait est problématique, d'une part parce qu'elle n'est pas fixée réglementairement et d'autre part parce que l'Anpa, est également une école soumise au contrôle de la qualité. Cette confusion des rôles doit tout d'abord être éliminée (voir le [point 3.3.1.1](#) et la [recommandation 12](#)).

Thématique	Recommandation	Destinataire	Voir point
Besoins en termes d'effectifs	<b>1</b> Actualiser l'arrêté ministériel de répartition des aspirants par école pour tenir compte des besoins des services de police et des réalités des incorporations dans les écoles	Ministre de l'Intérieur	2.2.2
Besoins en termes de délais	<b>2</b> Suivre et analyser les durées de formation supérieures à la norme de douze mois, en prenant notamment en considération le niveau d'exigence des épreuves de sélection	Police fédérale	2.3.2
Besoins en termes de compétences	<b>3</b> Analyser les données d'échecs afin d'en déterminer les causes	Police fédérale	2.3.2
	<b>4</b> Encadrer la procédure de mise en échec des aspirants pour en respecter les conditions (motivations des propositions et des décisions) et les délais réglementaires (de notification et de décision) (arrêté ministériel du 24 septembre 2015)	Police fédérale	2.3.2
	<b>5</b> Évaluer et revoir le programme de formation au regard des compétences nécessaires à tout inspecteur qui entame sa carrière dans un service de police	Police intégrée Organe permanent (voir recommandation 9)	2.4.2
	<b>6</b> Garantir l'homogénéité dans la mise en œuvre de la formation, y compris l'organisation de l'apprentissage en alternance et les modalités d'évaluation	Police fédérale	2.4
	<b>7</b> Évaluer, comme prévu au départ, le stage probatoire et tirer les leçons nécessaires pour améliorer le dispositif (notamment quant à sa place avant ou après la nomination et à l'homogénéisation des pratiques)	Police fédérale	2.4.5
	<b>8</b> Mettre en place un support centralisé pour aider et encadrer les services qui reçoivent des stagiaires et garantir une qualité homogène	Police fédérale	2.4.5
Objectifs de la formation et définition d'une vision à long terme	<b>9</b> Confier à un organe permanent représentatif la définition de la vision stratégique de la formation, intégrant les aspects liés à la pédagogie, à l'organisation et au financement, et la surveillance de la mise en œuvre des orientations décidées	Ministre de l'Intérieur Ministre de la Justice Organe permanent représentatif	3.1.2

Thématique	Recommandation	Destinataire	Voir point
Encadrement et contrôle de la qualité	<b>10</b> Mettre en place un dispositif centralisé de gestion de la qualité des formations pour atteindre les normes de qualité	Police fédérale	3.3.4.4
	<b>11</b> Prévoir un centre de support et d'expertise pédagogique à destination des écoles, doté des moyens et ressources nécessaires à ces missions	Police fédérale	3.3.4.4
	<b>12</b> Clarifier les relations entre la direction du personnel de la police fédérale (DRP) et l'Académie nationale de police (Anpa)	Police fédérale	3.3.1.1
	<b>13</b> Calibrer les documents de gestion pour qu'ils soient utiles à la bonne organisation des formations policières, veiller à leur homogénéité et leur accorder un suivi pertinent	Police fédérale	3.3.3
	<b>14</b> Conclure les contrats de gestion comme le prévoit la réglementation; en faire un outil de pilotage de la qualité et acter les engagements, les objectifs de résultat et les ressources ; confier le suivi de l'exécution à la DRP	Police fédérale Écoles de police	3.3.3
	<b>15</b> Édicter des directives pour encadrer la sélection et le recrutement du personnel enseignant en se basant sur les bonnes pratiques développées par certaines écoles	Police fédérale	3.4.1
	<b>16</b> Mettre à jour la clé de répartition des formateurs fédéraux, déterminer les critères encadrant leur sélection/ recrutement et les affecter en fonction des besoins actualisés	Ministre de l'Intérieur Police fédérale	3.4.2
Financement des formations	<b>17</b> S'assurer que la police fédérale ait une image claire du coût total de la formation par aspirant, information nécessaire à toute réforme dans le domaine	Police fédérale Écoles de police	4.1.3
	<b>18</b> Réformer le financement des écoles de police pour qu'il soit octroyé de manière équitable à chaque école (au regard du nombre réel d'aspirants qu'elle forme)	Ministre de l'Intérieur Ministre de la Justice	4.1.4

### 5.3 Réponses des ministres et de la police fédérale

Le ministre de la Justice rappelle qu'il ne détient pas la compétence principale en matière de formations policières et formule quelques commentaires généraux. Il évoque le besoin de policiers spécialistes en cybercriminalité ainsi que la nécessité, pour la police judiciaire fédérale et les services de recherche locaux, de disposer d'effectifs suffisants.

La ministre de l'Intérieur reconnaît l'utilité du rapport, notamment en vue de la révision du système de financement des formations policières et, en particulier, de la formation de base des inspecteurs de police. Elle informe la Cour des comptes qu'elle a confié les travaux de définition de la vision de l'enseignement policier aux États-généraux de la police (Segpol) qu'elle a convoqués en mai 2021. Les travaux spécifiquement consacrés à la formation auront lieu au second semestre 2022. Elle ajoute que la nouvelle vision à long terme, y compris l'orientation vers un agrément des formations policières conformément aux accords européens de Copenhague et de Bologne, influencera très certainement à l'avenir le pilotage de la qualité. La ministre estime par ailleurs qu'il n'est pas nécessaire de modifier les organes existants ou de les étendre en y intégrant des participants externes. Elle estime que le CCGPI est l'organe adéquat pour piloter la politique de la formation policière et que le collège des directeurs l'est pour la mettre en œuvre. Enfin, elle précise que le fonctionnement de ces organes peut être amélioré.

La police fédérale a exprimé le souhait que sa réponse soit annexée en intégralité au rapport d'audit. Vu la confidentialité des éléments qu'elle contient, la Cour des comptes ne peut pas accéder à cette demande.







## Annexe 1

## Orientations stratégiques

Tableau 1 – Avis du Conseil fédéral de police relatif à la formation (24 novembre 2006) : résumé

Avis du Conseil fédéral de police relatif à la formation	
Nombre et décentralisation des formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Décentralisation de la formation</i> – Le Conseil plaide pour le maintien des centres de formation actuellement existants, à la condition de poursuivre le maintien de formations orientées vers la qualité et l'homogénéité. La décentralisation ne peut être synonyme d'indépendance. La mise en œuvre d'un plan d'action doit contribuer à l'harmonisation.</li> <li>• <i>Qualité des formateurs</i> – Le niveau de qualité pédagogique des chargés de cours doit être amélioré via une sélection basée sur des critères prédéfinis. Leur compétence pédagogique doit être établie. Il importe de les recruter dans des viviers différents, y compris au sein de la police locale.</li> <li>• <i>Rôle de la direction de la formation</i> – Un coaching central, assuré par la direction de la formation, est recommandé, certainement dans des domaines tels ceux concernant le <i>community policing</i>.</li> </ul>
Teneur et qualité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualité de la formation</i> – La qualité de la formation doit faire l'objet d'un monitoring constant et être améliorée. L'attention doit être portée sur le transfert de connaissances et la formation d'attitudes. La formation doit être au maximum identique pour tous et fondée sur une documentation commune.</li> <li>• <i>Normes pédagogiques</i> – Des normes pédagogiques et didactiques claires font défaut. Pareille remarque s'applique aux normes infrastructurelles (par analogie avec les normes infrastructurelles pour les commissariats de police).</li> <li>• <i>Coordination</i> – Les contrats de gestion constituent un outil idéal pour coordonner et inspirer l'efficacité ainsi que la qualité. Ils peuvent servir à cadrer les relations entre les écoles et la direction de la formation. Ils tardent cependant à se concrétiser.</li> <li>• <i>Suivi de la qualité</i> – Un système de contrôle de la qualité des brochures, des formateurs, de la formation et des écoles de police doit être mis sur pied par la direction de la formation. Le Conseil fédéral de police considère qu'un examen général de type baccalauréat n'est pas recommandé.</li> <li>• <i>Ouverture au monde extérieur</i> – Il n'y a que peu d'institutions externes associées à la formation, en dehors des écoles de police. La direction de la formation devrait proposer un plan en ce sens.</li> </ul>
Groupes de travail et concertation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encadrement global</i> – Des normes communes, des contrats de gestion et des inspections pédagogiques doivent être mis en œuvre.</li> <li>• <i>Mise en réseau des écoles</i> – La gestion de ce réseau d'écoles doit se faire par le biais d'outils bureautiques modernes.</li> <li>• <i>Lieu de coordination</i> – La coordination doit se faire par le biais d'un collège des directeurs. La pluralité des cultures et des langues doit être maintenue.</li> </ul>
Observations relatives à la formation tirées de « 10 années de réforme des services de police »	
Décentralisation	Plusieurs écoles assurent la formation du personnel de la police. Les avantages sont une meilleure satisfaction par rapport à des besoins régionaux ainsi qu'une implication et un appui actifs de la part des provinces. Parmi les inconvénients, on note la pénurie (éventuelle) de bons chargés de cours, le coût total, la différence de qualité et la perte éventuelle d'homogénéité.

Avis du Conseil fédéral de police relatif à la formation	
Uniformisation des formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualité des formations</i> – «Une différence de qualité dans les formations ne constitue en soi pas un problème et la concurrence a même un effet stimulant, à condition bien sûr de pouvoir répondre aux normes minimales de qualité».</li> <li>• <i>Uniformisation des formations</i> – Une standardisation s'impose uniquement pour certains cours (p.e. intervention tactique dans des situations de violence, conformément à la GPI 48 relative à la gestion de la violence) à travers tout le pays afin d'assurer la coordination et la cohérence nécessaires lors d'une intervention commune.</li> <li>• <i>Durée des formations</i> – Prolonger la durée des formations existantes n'est pas une option évidente dans le contexte budgétaire actuel. Des stages supplémentaires pourraient être ajoutés au sein desquels un système performant de mentorat est une condition fondamentale.</li> </ul>
Collaboration avec l'extérieur	Il y a un manque de collaboration avec l'enseignement régulier, surtout en ce qui concerne les matières ou les ensembles d'apprentissage qui ne sont pas spécifiquement liés à la police.
Stratégie globale de la formation	Il y a lieu de développer une stratégie de formation globale pour stimuler des formations de qualité et d'élaborer un système d'évaluation approprié. Le contrôle de la qualité doit être renforcé (objectifs pédagogiques pour chaque formation, pondération des chargés de cours, qualité des cours, contrôle des objectifs pédagogiques), sur la base de l'arrêté royal du 6 avril 2008. Il est souhaitable de créer un conseil de l'enseignement impliquant les acteurs de la société civile et l'enseignement régulier.
Activités de recherche	L'étude policière ne peut pas uniquement consister en une étude «pour» la police, mais doit rester surtout une étude «de» la police. Une collaboration adéquate et transparente avec le Centrum voor politiestudie et le Centre d'étude sur la police, de même qu'avec les universités et hautes écoles est recommandée.

**Tableau 2 – Textes législatifs et réglementaires relatifs à la formation adoptés suite à la réforme des polices**

Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux. (modifications apportées par la loi du 31 mai 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu général des formations et durées minimales de formation</li> <li>• Reconnaissance des écoles de police et des conditions minimales d'agrément</li> <li>• Conditions d'obtention du diplôme et reconnaissance dans les administrations fédérales</li> </ul>
Arrêté royal PJPOL du 30 mars 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des réserves de recrutement</li> <li>• Organisation du concours et de l'admission à la formation de base</li> <li>• Organisation de la nomination de l'aspirant et désignation du lieu de stage</li> <li>• Détermination des besoins quantitatifs d'aspirant par cycle de formation</li> <li>• Agrément initial des écoles de police</li> <li>• Organisation du contrat de gestion entre le ministre et le pouvoir organisateur de chaque école</li> <li>• Organisation du stage</li> </ul>
Arrêté royal du 20 novembre 2001 relatif aux formations de base des membres du personnel du cadre opérationnel des services de police et portant diverses dispositions transitoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des aspirants par école (affectation selon les préférences)</li> <li>• Durée et programme de formation pour les agents, inspecteurs principaux et officiers</li> <li>• Conditions et organisation de l'échec et de la réussite</li> </ul>
Arrêté royal du 28 février 2002 relatif à la mise à disposition de formateurs de la police fédérale au sein des écoles de police agréées et aux modalités d'octroi d'une intervention financière pour l'organisation d'épreuves de sélection et de formations professionnelles par les écoles de police agréées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du dossier d'agrément par école et par cycle de formation</li> <li>• Condition d'octroi et de contrôle de la subvention aux écoles de police</li> <li>• Répartition des chargés de cours fédéraux aux écoles de police</li> </ul>
Arrêté ministériel du 7 mai 2007 portant exécution de certaines dispositions de l'arrêté royal du 28 février 2002 relatif à la mise à disposition de formateurs de la police fédérale [...]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des aspirants par école</li> </ul>
Arrêté royal du 6 avril 2008 relatif aux standards de qualité, aux normes pédagogiques et d'encadrement des écoles de police et au collège des directeurs des écoles de police et modifiant l'arrêté royal du 28 février 2002 relatif à la mise à disposition de formateurs [...]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réforme des normes de qualité et d'encadrement des écoles</li> <li>• Documents pédagogiques dont doivent disposer les écoles</li> <li>• Normes minimales d'infrastructures</li> <li>• Organisation du contrôle de la qualité et évaluation au sein des écoles</li> <li>• Organisation des rôles et de la coordination : directions, collège des directeurs, direction de la formation, conseil de formation, comité pédagogique et comité de direction</li> </ul>

**Tableau 3 – Projet « Police, organisation apprenante » (2009-2012)**

Le projet est réalisé à l'initiative du commissaire général, du président de la commission permanente de la police locale, du directeur général de l'appui et de la gestion, et du président du Conseil fédéral de police.

Dans le cadre de ce projet, une évaluation de la qualité des formations a été réalisée par un comité francophone et un comité néerlandophone sur la base des procédures appliquées par l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur et le Vlaamse Interuniversitaire Raad/Vlaamse Hogescholen Raad. Une auto-évaluation a été menée par chaque école à partir d'un référentiel commun et a abouti à la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation le 31 décembre 2011. Un comité d'experts a ensuite visité les écoles et produit un rapport de synthèse. Il fait état de problèmes liés à l'uniformisation et à la gestion de la qualité de la formation, à la définition des objectifs de la formation, à l'ambition du profil de compétences au regard de la formation dispensée. Il conclut que le programme doit être amélioré (durée, caractère vague de certains éléments...), que la qualité pédagogique des enseignants n'est pas garantie, que le taux de réussite est très élevé et à l'absence d'évaluation externe uniforme. Il y a par ailleurs peu d'ouverture sur le monde extérieur autre que sécuritaire et sur l'international.

Uniformisation et gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Variabilité entre écoles</i> – Même si la formation relève d'un statut unique, des différences sont relevées d'une école à l'autre. Cette situation s'explique par l'intervention différenciée d'acteurs tels que les provinces ou à l'absence de contrôle centralisé.</li> <li>• <i>Pas de contrôle centralisé</i> – Si les écoles respectent de manière générale les obligations contenues dans les textes, il n'existe pas de contrôle véritable permettant d'en attester de manière formelle.</li> <li>• <i>Insuffisance des textes et de l'encadrement qualité</i> – En matière de normes de qualité, de normes pédagogiques et d'encadrement des écoles de police, les processus manquent singulièrement de définition, de méthode et de procédures.</li> <li>• <i>Approche top-down de la qualité</i> – La démarche qualité est conçue de manière top-down, et l'implication des parties prenantes internes et externes est faible.</li> </ul>
Objectifs de la formation de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faible coordination et harmonisation des formations de base</i> – Dans la définition des objectifs généraux de la formation, les organes chargés de formuler des recommandations fonctionnent bien. Du reste, pour ce qui concerne le cadre de la formation (modules, enseignement et durée), la marge de manœuvre des écoles est très faible. Hormis quelques exceptions, les groupes de travail lancés pour favoriser l'harmonisation de la formation sont peu efficaces.</li> <li>• <i>Faible opérationnalisation des critères régissant les formations et les attentes</i> – La formulation des objectifs pédagogiques spécifiques de formation tant pour les INP que pour les INPP manque de précision et n'est pas assez opérationnelle.</li> </ul>
Profil de compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le profil de compétences contenu dans l'arrêté royal semble trop ambitieux au regard du volume de formation. Sur le plan qualitatif, il importe également de saisir ce qui doit relever de la formation de base et de la formation continue. Du reste, le profil laisse peu de place à l'évolution au gré des besoins.</li> </ul>

Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Limites des modules et manque de cohérence</i> – La conception modulaire du programme n’atteint pas, dans sa progressivité et dans l’enchaînement des enseignements, les objectifs fixés. Cette situation est notamment liée à la large autonomie organisationnelle que les écoles se sont octroyée.</li> <li>• <i>Caractère vague de certains éléments du programme</i> – Des éléments du programme sont sources d’incompréhension et font l’objet d’interprétations divergentes au sein des écoles. C’est le cas par exemple du porte-folio des aspirants qui font l’objet d’approches diverses en fonction des établissements.</li> <li>• <i>Durée trop courte de la formation</i> – La durée de formation des INP est considérée comme trop courte pour permettre d’atteindre l’ensemble des compétences qu’elle devrait permettre d’acquérir. Le temps dégagé devrait être consacré en priorité aux expériences de terrain.</li> </ul>
Relation école-profession	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faibles liens avec les mentors</i> – Les rapports entre les écoles et les mentors sont limités voir inexistant. De même, les évaluations qu’ils fournissent à l’issue du stage ne sont pas liées à des objectifs prédéfinis, mais à leur conception personnelle de la réussite. Les formateurs et les coordinateurs des stages ne sont pas présents sur le terrain durant les périodes de stage.</li> <li>• <i>Déroulement des stages hors de contrôle des écoles</i> – Les stages se déroulent hors d’un réel contrôle des écoles et les mentors en orientent les contenus principaux.</li> <li>• <i>Durée trop courte des stages</i> – Les stages n’ont pas une durée suffisante pour assurer un véritable transfert des compétences professionnelles. L’articulation temporelle entre la formation en école et le stage peut également être améliorée.</li> </ul>
Profil du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualification des chargés de cours</i> – En l’absence d’obligation de qualifications pédagogiques et didactiques, le personnel enseignant est de valeur inégale. Il est principalement constitué de policiers, ce qui peut engendrer une fréquente indisponibilité subite des chargés de cours en raison de leur mission sur le terrain. Les rémunérations des chargés de cours et des mentors varient fortement.</li> <li>• <i>Limites du format des cours donnés</i> – Les formations ne sont pas toujours calibrées pour un public adulte. Les enseignements sont ex cathedra et pourraient être complétés d’autres formes et méthodes.</li> </ul>
Pédagogie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Absence de supports pédagogiques communs aux écoles</i> – Il n’existe pas de matériel pédagogique commun, ce qui pourrait pourtant apporter cohérence et clarté à la formation.</li> <li>• <i>Absence d’évaluation de la charge de travail des aspirants</i> – La charge de cours théorique est significative comparativement aux mises en pratique et aux apprentissages autonomes et intégrés.</li> </ul>
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Taux de réussite très élevés et absence d’évaluation uniforme externe</i> – L’impression du Comité est que l’évaluation n’a pas de caractère réellement sélectif. Il n’existe pas d’évaluation externe menée au sein de toutes les écoles.</li> <li>• <i>Faible transparence des modalités de calcul de la réussite</i> – La logique arithmétique et de pondération de l’incidence des matières au terme de laquelle la réussite de la formation est actée ou non est problématique. Il semble possible de réussir la formation alors même que des lacunes importantes sont constatées.</li> </ul>
Orientation externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relations extérieures limitées au monde sécuritaire</i> – Les liens sont le plus souvent orientés vers d’autres institutions dont la spécificité est essentiellement sécuritaire. Cette situation peut contribuer à renfermer la formation sur elle-même et à couper l’aspirant d’apports externes au monde policier.</li> <li>• <i>Ouverture internationale limitée</i> – Les relations nationales et internationales existent et sont parfois très développées, mais se résument souvent à des contacts au niveau de la direction.</li> <li>• <i>Pas d’activités de recherche</i> – Absence d’activités de recherche spécifiques au sein des écoles.</li> </ul>

## Annexe 2

### Écoles de police – Normes de qualité : fonctionnalités et infrastructures

- La fonctionnalité «recherche et développement» concerne l'évolution des stratégies, des interventions, des tactiques et des techniques policières. La plupart des écoles entretiennent à cet égard des contacts et des collaborations avec des partenaires tels que des universités, des hautes écoles, des centres d'expertise et de formation, ou encore le monde judiciaire. Une école exprime clairement son manque d'expertise en la matière et regrette que cette fonctionnalité ne soit pas prise en charge au niveau national. Quant à la mise à jour des supports de formation sur la base des résultats des recherches, elle relève tantôt de la responsabilité individuelle des chargés de cours, avec l'aide éventuelle de la cellule pédagogique, tantôt de celle des groupes de travail internes à l'école, organisés par cluster.

**Bonne pratique :** [WPS et Paulo] Le projet Prof (*Police Guidelines for Operational Functioning*) est décliné dans deux provinces. L'objectif est de parvenir à une mise en œuvre uniforme et correcte des règlements, circulaires et directives. Il rassemble des acteurs de la chaîne judiciaire, des experts de la police intégrée, des chercheurs et l'école de police concernée. Un collaborateur du projet est présent sur le campus de WPS. Des fiches thématiques ont été rédigées dans le cadre du projet.

- En ce qui concerne l'appui documentaire, toutes les écoles utilisent une plateforme électronique propre sur laquelle se trouvent les informations disponibles et les supports de cours. Certaines disposent d'abonnement à d'autres plateformes proposées par des éditeurs spécialisés. Sept écoles sur neuf possèdent une bibliothèque. Seule une école indique clairement que les résultats des recherches sont communiqués de manière informelle lors des réunions organisées par clusters.

**Bonne pratique :** Une école [école de Namur] édite et met à jour un «code policier» remis aux aspirants au début de leur formation. Il s'agit d'un recueil des principaux textes légaux et réglementaires encadrant la pratique des futurs inspecteurs de police.

- Pour mettre en œuvre l'appui pédagogique, toutes les écoles disposent d'une cellule pédagogique, composée d'un ou de plusieurs conseillers/coordonateurs pédagogiques, conformément à la réglementation. Le soutien apporté par les cellules pédagogiques tant aux chargés de cours qu'aux étudiants prend des formes diverses selon les écoles : des réunions régulières, des ateliers, ou une aide sur demande donnée aux chargés de cours et aux étudiants. La plupart des écoles proposent une formation fonctionnelle pédagogique (40 h) à leurs chargés de cours qui ne disposeraient pas d'un titre pédagogique. Quatre écoles [WPS, Plot, Liège, Namur] proposent systématiquement des sessions de formation à la méthodologie de travail à destination des étudiants. Dans trois écoles, une liberté pédagogique est laissée au personnel enseignant : la qualité des supports de cours relève de la responsabilité des chargés de cours. Dans ces écoles, les supports y sont rarement partagés, même si des initiatives tendent à harmoniser les contenus. Dans les autres écoles, soit la cellule pédagogique soit les responsables désignés par cluster sont les garants de la qualité des supports didactiques. Plusieurs écoles ont rapporté que quelques



supports de cours ont été élaborés à destination de toutes les écoles de police, mis à disposition sur une plateforme électronique (Teams Academy), mais ne sont pas mis à jour. De ce fait, ils sont inutilisables.

**Bonnes pratiques :** Une école [Pivo] a informé la Cour de la formalisation de l'évaluation bisannuelle des chargés de cours au moyen d'une grille de critères complétée par un représentant de la cellule pédagogique pendant une leçon. En amont, les nouveaux chargés de cours sont invités à donner une leçon-test pour vérifier leurs aptitudes pédagogiques.

- Les pratiques en matière de dispositifs d'écoute, d'appui ou de relais social pour les élèves diffèrent d'une école à l'autre. Dans trois écoles, le rôle des formateurs encadrant les classes est mis en avant. Dans trois écoles, on cite la cellule pédagogique. Dans six écoles, les aspirants peuvent faire appel à une personne de confiance. Une école indique le recours régulier à l'assistant social de la police fédérale. Trois écoles évoquent le rôle du service social de la police fédérale pour les problèmes financiers. Enfin, une école déclare avoir déjà fait appel à la stress team de la police fédérale.

**Bonne pratique :** Dans une école, une commission « Bien-être » est mise sur pied et réunit tous les trimestres deux délégués de chaque classe ainsi que deux membres du cadre de l'école. Les aspirants y ont l'occasion d'exposer les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans divers domaines, tels que le confort des espaces de formation, les problèmes matériels, etc.

- La planification et l'organisation des formations reposent tantôt sur le staff de la direction, tantôt sur une seule personne dédiée à cette tâche, un responsable administratif, le coordinateur des formations de base ou encore les responsables des classes. Trois écoles ont acquis un logiciel de planification identique.

## Annexe 3

### Infrastructures disponibles dans les écoles de police

École de police	Conformité des infrastructures à la législation
Bruxelles	Le parcours fonctionnel, la piste de tir et le centre d'exercice pratique sont loués et en dehors du site principal.
Hainaut	Installations présentes conformément à la législation
Namur	Absence de piste de course, mais utilisation des chemins de halage aménagés tout proches
Liège	Installations louées pour une bonne part
Brabant flamand	Absence de stand de tir (construction en cours, fin des travaux 2021)
Anvers	Absence de bibliothèque physique, mais création d'une bibliothèque en ligne
Limbourg	Absence de bibliothèque et de piste de course
Flandre occidentale	L'école loue sa piste de course ainsi qu'un stand de tir à Assebroek (hors campus)
Flandre orientale	Absence de bibliothèque

## Annexe 4

## Personnel dans les écoles de police agréées

Bruxelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnel enseignant :</b>  <u>Personnel permanent : policiers détachés (hors quota fédéral)</u> : 23 détachés locaux; 1 détaché fédéral  <u>Personnel occasionnel (rémunéré sur la base d'un tarif horaire)</u> : 21 civils et 97 policiers chargés de cours en français; 6 civils et 60 policiers chargés de cours en néerlandais.</li> <li>• <b>Personnel d'encadrement (Administration/Gestion/Infrastructure)</b> : 8 ETP engagés directement par l'ASBL (secrétariat, informatique, cellule pédagogique, ouvrier); 6 membres du personnel ERMS (Brusafe)</li> </ul>
Hainaut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnel enseignant :</b>  <u>Personnel permanent : policiers détachés (hors quota fédéral)</u> : 15 détachés (local et fédéral)  <u>Personnel occasionnel</u> : 350 formateurs occasionnels, dont 50 pour la formation de base</li> <li>• <b>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</b> : 6 comptables, un concierge, 4 agents pour l'accueil, un steward, 1 responsable qualité (agents provinciaux); 21 agents de la province en charge de l'entretien, cafétéria, économat...</li> <li>• <b>Soutien pédagogique</b> : 2 conseillers pédagogiques sous contrat avec la province</li> </ul>
Liège	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnel enseignant :</b>  <u>Personnel permanent : policiers détachés (hors quota fédéral)</u> : 9 détachés (local et fédéral)  <u>Personnel occasionnel</u> : 194 collaborateurs occasionnels de la police locale ou fédérale</li> <li>• <b>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</b> : 8 membres du personnel provinciaux;</li> <li>• <b>Soutien pédagogique</b> : une attachée pédagogique et une référente pédagogique sous contrat avec la province, deux moniteurs de sports provinciaux</li> </ul>
Namur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnel enseignant :</b>  <u>Personnel permanent : policiers détachés (hors quota fédéral)</u> : 4  <u>Personnel occasionnel</u> : 262 policiers et 99 non policiers</li> <li>• <b>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</b> : 8 personnel administratif provinciaux</li> <li>• <b>Soutien pédagogique</b> : 1 conseiller pédagogique</li> </ul>
Brabant flamand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnel enseignant :</b>  <u>Personnel permanent : policiers détachés (hors quota fédéral)</u> : 6 formateurs détachés de la police locale/fédérale dont 4 sont dédiés à la formation de base  <u>Personnel occasionnel</u> : 20 formateurs externes donnent aussi des formations continuées et certifiées</li> <li>• <b>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</b> : 20 agents provinciaux, dont 3 agents administratifs de la province travaillant exclusivement pour l'école de police.</li> <li>• <b>Soutien pédagogique</b> : 1 conseiller</li> </ul>
Limbourg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personnel enseignant :</b>  <u>Personnel permanent : policiers détachés (hors quota fédéral)</u> : 4  <u>Personnel occasionnel</u> : 132 formateurs externes, dont 52 pour la formation de base</li> <li>• <b>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</b> : 15 agents provinciaux, dont 6 exclusivement pour l'école de police</li> <li>• <u>10 agents provinciaux</u> chargés de la coordination interne</li> </ul>

Anvers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Personnel enseignant</u> :  <u>Personnel permanent</u> : policiers détachés (hors quota fédéral) : 4 policiers détachés de la police locale ou fédérale  <u>Personnel occasionnel</u> : 20 policiers et 85 non-policiers</li> <li>• <u>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</u> : 14 équivalents temps plein de personnes engagées directement par l'école (secrétariat, informatique, ouvrier)</li> <li>• <u>Soutien pédagogique</u> : un conseiller pédagogique en contrat avec l'ASBL</li> </ul>
Flandre occidentale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Personnel enseignant</u> :  <u>Personnel permanent</u> : policiers détachés (hors quota fédéral) : 1  <u>Personnel occasionnel</u> : 101 formateurs pour la formation de base</li> <li>• <u>Personnel d'encadrement (administratif/gestion/Infrastructure)</u> : 5,9 ETP personnel de l'ASBL</li> <li>• <u>Soutien pédagogique</u> : un conseiller pédagogique</li> </ul>
Flandre orientale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Personnel enseignant</u> :  <u>Personnel permanent</u> : Policiers détachés (hors quota fédéral) : 11 membres de la police  <u>Personnel occasionnel</u> : 60 chargés de cours externes pour la formation de base internes à la police et 20 non-policiers</li> <li>• <u>Personnel d'encadrement (Administratif/Gestion/Infrastructure)</u> : 17 agents provinciaux, dont 7 agents d'entretien, 4 assistants administratifs, un directeur d'école, un coordinateur pédagogique, un responsable de recherche et des responsables de documentation</li> </ul>

## Annexe 5

## Dépenses des écoles de police agréées

	Fonctionnement	Investissements
Liège	3.539.372 € en moyenne de 2015 à 2018, soit 51,11 % des recettes de l'école en moyenne pour les années 2015 à 2018	30.000,00 €/an d'investissement extraordinaire (acquisition matériel : armes, munitions, ordinateurs, etc.) Depuis 2009, la province de Liège a investi plus de 26 millions d'euros pour développer son centre de formation multidisciplinaire dédié aux métiers de la sécurité (policier, pompier, ambulancier), dont bénéficie notamment l'école de police
Namur	1.317.606,5 € en moyenne de 2016 à 2019, soit 48,1 % des recettes de l'école en moyenne de 2016 à 2019	Construction d'un centre de formation pratique : 3.960.692,32 € La province a + budget extraordinaire de 2017 à 2019, allant de 7.000 € à 70.000 € pour de l'achat de matériel policier
Hainaut	3.586.218 € versés chaque année depuis 2015, soit 55,7 % des recettes de l'école en moyenne de 2015 à 2019	50.716 € en 2018 pour l'acquisition de matériel policier (ordinateurs, matériels informatiques, etc.) et la rénovation d'un amphithéâtre
Bruxelles	3.860.000 € ont été versés par la Région bruxelloise. Ce qui représentait pour cette année 70 % des recettes de l'école	Les subsides reçus par l'ERIP-GIP entité juridique couvrent les frais de fonctionnement et d'investissement de l'ERIP-GIP en tant qu'école de police, mais aussi les activités et les investissements de Brusafe
Anvers	3.550.848 € ont été versés en moyenne de 2016 à 2018, soit 33 % des recettes de l'école en moyenne (les zones de polices, dont celle d'Anvers majoritairement, apportent en moyenne 55 % des recettes)	385.000 € investis en 2018 sur du remplacement de matériel
Limbourg	815.477 € sont versés en moyenne de 2015 à 2019, soit 36,6 % des recettes de l'école, dont la première source est la dotation de la police fédérale (44,5 % en moyenne)	En 2018-2019, le gouvernement provincial a construit une salle de formation multidisciplinaire pour le Plot d'une valeur estimée de 1.608.222€. La province intervient aussi pour l'achat de matériel pour la formation des policiers
Brabant flamand	1.421.469 € sont versés en moyenne de 2015 à 2018, soit 32 % des recettes de l'école, dont la première source est la dotation de la police fédérale (53 % en moyenne)	Plus de 8 millions d'euros ont été investis durant les dernières années, dont 3.785.630 € pour une salle de sport et 5.577.976 € pour le stand de tir
Flandre orientale	1.245.904 € sont versés en moyenne de 2015 à 2019, soit 33 % des recettes de l'école. La dotation de la police fédérale et les recettes des formations représentent respectivement 33 % et 34 %	En 5 ans, 1.241.079 € ont été investis par la province, dont 971.377 € dans les formations et 269.702 € dans le patrimoine

	Fonctionnement	Investissements
Flandre occidentale	493.018 € sont versés en moyenne de 2015 à 2018, soit 33 % des recettes de l'école. La dotation de la police fédérale et les recettes des formations représentent respectivement 40 % et 20 %. Le reste des recettes provient des zones de police	Les investissements provinciaux de la législature précédente sont les suivants : 10,3 millions en rénovation et 300.000 euros dans un nouveau parking. Les investissements provinciaux de cette législature sont les suivants : 6 millions pour les équipements de tir et la piste de course

## Annexe 6

### Réponse du ministre de la Justice

(traduction)

M. Philippe Roland  
Premier Président de la Cour des comptes  
Rue de la Régence 2  
1000 Bruxelles

<b>Votre référence</b>	<b>Notre référence</b>	<b>Annexes</b>
A6-3.723.502-L10	SAT/KH/2018	/
<b>Dossier traité par</b>	<b>Contact via</b>	<b>Date</b>
Kirsten Heylenbosch	0474 94 06 30	Bruxelles, le 28 février 2022

#### Réaction à l'audit de la formation de base des inspecteurs de police

Monsieur le Premier Président,

J'ai pris connaissance avec l'attention requise de l'audit de la formation de base des inspecteurs de police.

Vous trouvez, dans la présente lettre, quelques commentaires d'ordre général. En tant que ministre de la Justice, je ne détiens en effet pas la compétence principale en matière de formations policières.

La police jouant un rôle clé dans une approche opérationnelle réfléchie de la criminalité, je ne peux que saluer une formation de base de qualité. Je me mobilise ainsi, avec l'Institut de formation judiciaire, pour la formation de base et la formation permanente des magistrats et experts judiciaires, principalement dans le domaine des violences sexuelles et intrafamiliales.

En matière de cybercriminalité notamment, nous avons également besoin de collaborateurs policiers dont le niveau d'aptitude dépasse celui des cybercriminels.

Par ailleurs, nous ne pouvons certainement pas perdre de vue la capacité nécessaire. La Police judiciaire fédérale (PJF) est en sous-effectif structurel, alors qu'elle est essentielle à la recherche de la criminalité supralocale, organisée et déstabilisante pour la société ainsi que des délits qui nécessitent une approche spécialisée. Une PJF forte, mais aussi une capacité suffisante dans les services de recherche locaux doivent pouvoir contribuer à lutter énergiquement et de façon permanente contre la criminalité.

Le recrutement indispensable, d'inspecteurs notamment, en vue d'assurer des enquêtes judiciaires de qualité, doit être et demeurer garanti.

La police fédérale m'a également demandé à cet égard de rappeler à votre attention leur retour d'informations sur les points relatifs à la répartition des inspecteurs dans les écoles et à l'absence de définition d'une vision stratégique. Je m'en remets à l'appréciation de la Cour des comptes pour décider d'intégrer ou non les remarques précédemment formulées dans la version définitive du rapport d'audit.

Veillez agréer, Monsieur le Premier Président, mes salutations les plus distinguées.

Vincent Van Quickenborne



## Annexe 7

### Réponse de la ministre de l'Intérieur

(traduction)

M. Philippe Roland  
Premier Président de la Cour des comptes  
Rue de la Régence 2  
1000 Bruxelles

<b>Personne de contact</b>	<b>T</b>	<b>Votre référence</b>	<b>Annexes</b>
Rebecca Deruiter	-	A6-3.723.502-L9	-
<b>Courriel</b>	<b>F</b>	<b>Notre référence</b>	<b>Bruxelles</b>
rebecca.deruiter@verlinden-belgium.be	-	SAT/ADMIN/IN/2022-0550 SAT OUT/2022/607	22 mars 2022

#### Rapport d'audit de la Cour des comptes – Formation de base des inspecteurs de police

Monsieur le Premier Président,

J'ai bien reçu votre courrier du 9 février relatif à l'audit de la formation de base des inspecteurs de police que la Cour des comptes a réalisé. Je tiens avant tout à vous remercier pour cette analyse très circonstanciée et approfondie. Elle apporte une valeur ajoutée incontestable à la réalisation des objectifs contenus dans mon exposé d'orientation politique et dans mes notes de politique générale concernant l'investissement dans les formations et entraînements des policiers. Un tel rapport présente aussi toute son utilité dans le cadre de la révision du système de financement des formations policières et, en particulier, de la formation de base des inspecteurs de police. La version actuelle du rapport tient, en outre, compte de la majorité des remarques que le commissaire général de la police fédérale a formulées dans son courrier du 17 novembre 2021.

Je souhaite néanmoins réagir à deux points spécifiques. Premièrement, je souhaite compléter les informations relatives au constat selon lequel *« une vision stratégique à long terme pour le développement de la formation policière fait défaut. Les évaluations soulignent pourtant la nécessité d'une harmonisation et d'une meilleure réponse aux besoins du terrain »*. Vous relevez par ailleurs que les missions de pilotage, de coordination stratégique et opérationnelle et de veille de la qualité de la formation ne sont pas remplies.

Dans ce contexte, je tiens à vous informer que des préparatifs sont en cours afin d'entamer le débat sur la vision de l'enseignement policier au second semestre au sein des États-généraux de la police (Segpol). La concertation avec l'ensemble des acteurs et partenaires concernés ainsi que leur soutien en la matière sont essentiels, raison pour laquelle j'ai confié la tâche à Segpol. Je me permets d'ores et déjà de vous convier, ainsi que vos collaborateurs, à la découverte des points de vue assurément riches et variés qui seront exposés.

La nouvelle vision à long terme à développer au niveau des formations policières, y compris l'orientation qui concerne l'agrément des formations policières conformément aux accords européens de Copenhague et de Bologne, influencera très certainement la façon dont nous entendrons à l'avenir assurer le pilotage, la coordination et la veille de la qualité. Dans l'intervalle, il ne me paraît pas nécessaire d'adapter les organes existants sur le plan réglementaire ou de les étendre en y intégrant des participants externes.

Dans le cadre du fonctionnement actuel, le comité de coordination de la police intégrée (CCGPI) est en effet un organe de pilotage important qui joue un rôle consultatif à l'égard des deux ministres de tutelle. Il incombe au collège des directeurs des écoles de police de contribuer à opérationnaliser, mettre en œuvre et suivre la vision et la mission en matière de formations policières. Des recommandations pour améliorer le fonctionnement actuel de ces organes sont évidemment toujours possibles.

Deuxièmement, il me paraît tout de même indispensable de reprendre dans votre rapport la nuance que la police fédérale apporte concernant la clé de répartition utilisée pour déterminer le nombre d'aspirants par école. Je renvoie à cet égard au passage du courrier précité, libellé comme suit : *« Notons toutefois que le solde du subside fédéral n'est, quant à lui, pas effectué selon la clé de répartition théorique mais qu'il tient compte des formations réellement organisées. L'école de police reçoit donc un financement complémentaire sur base des crédits disponibles, en fin de formation, sur base du nombre d'aspirants inspecteurs qu'elle a formés »*.

En marge, vous noterez qu'une série de (sous-)titres ne figurent pas (notamment ceux des points 2.3.2 et 3.2.1) et/ou sont repris de façon erronée (titres 3.4, 3.4.1 et 3.4.2) dans la table des matières de la version française du rapport.

Enfin, je vous saurais gré d'annexer au rapport d'audit les réactions transmises par la police fédérale, ainsi que le demande son commissaire général dans son courrier précité, comme vous ne manquerez pas de le faire pour ma réponse et pour celle de mon homologue de la Justice. Nous vous en remercions.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Président, l'assurance de ma plus haute considération.

Annelies Verlinden

Ce rapport est disponible en français et  
en néerlandais sur [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be)



**DÉPÔT LÉGAL**

D/2022/1128/23

**PRÉPRESSE**

Imprimerie centrale de la Chambre des représentants

**PHOTO DE COUVERTURE**

Police fédérale

**ADRESSE**

Cour des comptes  
Rue de la Régence 2  
1000 Bruxelles

**TÉL.**

+32 2 551 81 11

[www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be)