



Cour des comptes



Formation de base des inspecteurs de police

Suivi 2024 des recommandations



Rapport de la Cour des comptes transmis à la Chambre des représentants
Bruxelles, septembre 2024



Cour des comptes

Formation de base des inspecteurs de police

Suivi 2024 des recommandations



Rapport adopté le 4 septembre 2024 par l'assemblée générale de la Cour des comptes

1	Contexte	3
1.1	Processus de formation	3
1.2	Acteurs du processus de formation de base	4
1.3	Nombre d’inspecteurs à former	5
1.4	Financement	6
2	Audit initial de 2022	8
3	Méthode de suivi	9
4	Mise en œuvre des recommandations	9
4.1	Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel	10
4.2	Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base	16
4.3	Maîtrise des coûts de la formation de base	22
5	Conclusions	22

Formation de base des inspecteurs de police : suivi 2024 des recommandations

En 2022, la Cour des comptes examinait si la formation de base des inspecteurs de police permettait de répondre aux besoins en personnel en termes de quantité et de qualité, si les mécanismes de contrôle et de coordination permettaient d'assurer la qualité de la formation et si les coûts de la formation policière de base étaient maîtrisés. À l'issue de ses travaux, la Cour estimait que la police fédérale n'était pas en mesure de garantir une formation homogène ni une validation équivalente des acquis dans toutes les écoles. Par ailleurs, aucun dispositif centralisé ne permettait de suivre les normes de qualité réglementaires. La Cour constatait également une grande disparité de moyens entre écoles. En outre, la police fédérale ne disposait pas d'information sur le coût total de la formation d'un aspirant inspecteur.

Deux ans après la publication du rapport d'audit initial, la Cour des comptes estime que, sur ses 18 recommandations de 2022, 3 ont été rencontrées, 8 sont en cours de mise en œuvre et 7 n'ont pas été suivies. Des progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines, mais la plupart des chantiers mis en œuvre nécessiteront du temps et, pour certains, une adaptation de la législation. La Cour estime que, si les acteurs de l'audit ont pris des mesures suite au rapport de 2022, certaines recommandations critiques du rapport initial nécessitent encore des actions importantes.

1 Contexte

La formation de base des inspecteurs de police est donnée en vue de l'exercice d'un premier emploi dans le cadre opérationnel des inspecteurs de police. Cette formation commune à la police fédérale et à la police locale 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.

1.1 Processus de formation

Pour exercer la fonction d'inspecteur de police, il faut réussir les épreuves de sélection et la formation de base ainsi qu'un stage probatoire. Les principales étapes du processus sont les suivantes.

1.1.1 Sélection

Les lauréats des épreuves de sélection sont insérés et classés dans une réserve de recrutement valable 2 ans. Auparavant, ils étaient convoqués par la police fédérale pour entamer la formation de base. Depuis septembre 2021, ils doivent postuler un emploi vacant dans une zone de police ou à la police fédérale.

1.1.2 Formation de base

Dès leur admission dans 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 15 modules d'enseignement appelés « clusters », 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 sur les matières enseignées de manière continue et au moyen d'examens qui clôturent 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. En cas de réussite, le jury déclare l'aspirant apte. En cas d'échec, il adresse au directeur général de la Direction générale des ressources et de l'information de la police fédérale (DGR) une proposition motivée de réussite, de recommencement partiel ou total de la formation ou une proposition motivée d'échec définitif. Dans ce dernier cas, une procédure spécifique s'applique et, à son terme, le directeur général rend sa décision dans les 60 jours ouvrables après réception du dossier complet de l'école.

1.1.3 Nomination et stage probatoire

Les aspirants qui ont réussi leur formation sont nommés inspecteurs. Ils entament un stage probatoire de 6 mois dans l'emploi pour lequel ils ont été sélectionnés, qui peut être prolongé sous conditions¹. En cas d'échec, le chef de corps, le commissaire général ou le directeur général concerné peut décider de prolonger le stage, proposer au bourgmestre, au collège de police ou à l'autorité de nomination la démission du stagiaire ou sa réaffectation dans son cadre d'origine pour cause d'inaptitude professionnelle. Ce stage ne fait pas partie de la formation de base².

1.2 Acteurs du processus de formation de base

Dix écoles de police dispensent la formation de base des inspecteurs : une dans chaque province (sauf le Brabant wallon et le Luxembourg) et deux en Région de Bruxelles-Capitale (une école francophone et une néerlandophone).

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

La DGR est chargée de coordonner, d'harmoniser, d'agréer les formations et d'examiner leur qualité. En 2022, deux entités étaient actives en matière de formation de base : la direction du personnel (DRP) pour l'encadrement financier et, pour l'encadrement pédagogique, l'Académie nationale de police (Anpa), école de police qui dépend de la DRP. L'implication de l'Anpa dans le processus de la formation de base résultait de plusieurs réformes de la police fédérale, entre autres de la fusion de l'école fédérale de police avec la direction de la formation de la DGR. Malgré sa disparition en octobre 2014, cette direction figure toujours dans la réglementation en vigueur relative à l'encadrement pédagogique³.

¹ Articles V.II.8 et V.II.9 de l'arrêté royal du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police.

² Article V.II.14 de l'arrêté royal du 30 mars 2001.

³ 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 2022 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.

Depuis 2015, l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG)⁴ est chargée de mettre en place la commission chargée du contrôle de la qualité de la formation policière prévue par la réglementation. L'AIG est un organe de contrôle indépendant des services de police, qui relève du pouvoir exécutif. Elle a pour mission d'optimiser le fonctionnement de la police intégrée et exerce ses compétences, entre autres, dans les matières d'évaluation du personnel et de la formation.

Dans sa réponse, l'AIG précise que cette mission lui a été attribuée par le biais d'une adaptation de l'arrêté royal relatif à la formation de base des inspecteurs de police⁵, sans modification de la loi l'instituant⁶ ni de l'arrêté relatif à son fonctionnement⁷. La composition et les modalités de fonctionnement de la commission chargée du contrôle de la qualité de la formation policière ont été déterminées par un arrêté ministériel de 2020⁸ et ses membres désignés nominativement en février 2024⁹.

Enfin, le Comité permanent de contrôle des services de police (Comité P)¹⁰ est un organe collatéral du Parlement qui enquête sur les activités et les méthodes des services de police. Il examine la manière dont la formation est organisée ainsi que son incidence sur l'action des services de police.

1.3 Nombre d'inspecteurs à former

Chaque année, le ministre se base sur le nombre d'emplois vacants qui ne peuvent être attribués par mobilité pour déterminer le nombre d'inspecteurs à former dans les écoles.

Tableau 1 – Recrutement des inspecteurs de 2014 à 2023

Nombre	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inspecteurs à recruter - objectifs (notes de politique générale)	1.400	800	1.600	1.400	1.400	1.400	1.400	1.600	1.600	1.600
Lauréats des épreuves de sélection ¹¹	-	-	-	-	-	1.173	1.208	1.835	1.587	1.619
Inspecteurs en formation	890	805	1.460	1.295	1.235	1.168	1.133	1.571	1.278	1.043
Inspecteurs nommés	1.426	1.279	724	1.237	1.414	1.238	1.208	1.142	1.337	1.169

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

4 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.

5 Article 50 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015.

6 Loi du 15 mai 2007 sur l'Inspection générale et portant des dispositions diverses relatives au statut de certains membres des services de police.

7 Arrêté royal du 20 juillet 2001 relatif au fonctionnement et au personnel de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale.

8 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.

9 Arrêté ministériel du 9 février 2024 portant désignation des membres de la commission chargée du contrôle de la qualité de la formation policière.

10 Articles 1^{er} 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.

11 Données communiquées par la police fédérale en 2024 dans sa réponse.

Comme le montrait l'audit initial (voir le [point 2](#) ci-après), les objectifs en termes d'inspecteurs à recruter ne sont pas atteints. Le nombre d'inspecteurs à former dans les écoles à la suite de leur sélection est inférieur aux objectifs annoncés.

Dans sa réponse, la police fédérale estime que ses objectifs en termes de candidats à recruter sont atteints. En effet, elle interprète le nombre d'inspecteurs à recruter par an comme le nombre de lauréats des procédures de sélection externe et interne. Pour la police fédérale, qui maintient que cet objectif a toujours été interprété de la sorte, il ne s'agit donc pas du nombre d'inspecteurs en formation.

La police fédérale explique que, dans le cadre du nouveau système de sélection mis en place, l'entrée en formation dépend de deux facteurs essentiels : l'ouverture d'emplois vacants par les services opérationnels et le fait que des lauréats issus des épreuves de sélection postulent ces emplois. Dans ce contexte, le but est de disposer de suffisamment de lauréats dans la réserve de recrutement. Dans sa réponse de juin 2024, la police fédérale précise que plus de 900 lauréats sont en attente d'une invitation auprès d'un service opérationnel et que ce nombre reste assez constant depuis plusieurs mois.

La police fédérale relève que la ministre de l'Intérieur est responsable de la procédure de sélection uniquement et qu'elle ne peut obliger les zones de police locale à déclarer vacants des emplois.

La police fédérale souligne par ailleurs les efforts qu'elle déploie pour attirer de nombreux candidats aux épreuves de sélection.

La Cour des comptes constate que les notes de politique générale de la ministre de l'Intérieur du début de la législature précédente évoquent clairement un objectif de 1.600 inspecteurs par année à recruter et à former. Les objectifs contenus dans les dernières notes de la même législature sont plus imprécis : ils ne citent plus qu'un objectif de 1.600 inspecteurs à recruter. Quoiqu'il en soit, la notion de lauréat des épreuves de sélection mise en avant par la police fédérale dans sa réponse n'y est pas présente.

Fixer des objectifs quant au nombre de lauréats d'épreuves de sélection ne garantit pas qu'un nombre équivalent d'inspecteurs de police soient formés et recrutés, comme le démontrent les données du [tableau 1](#) ci-avant. Le nombre de lauréats constitue par ailleurs un indicateur peu pertinent au regard de l'objectif final, qui est de remplacer les départs dans les services opérationnels de police et de garantir ainsi un effectif suffisant de policiers en Belgique.

1.4 Financement

L'arrêté ministériel du 7 mai 2007¹² organise la répartition des candidats à la formation de base entre les écoles agréées. Il répartit, selon une clé, les aspirants entre les dix écoles de police. Dans les faits, l'admission dans les écoles tient compte du régime linguistique, des places disponibles ainsi que du choix de l'école et de la date de début de formation communiqués par les lauréats.

¹² 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.

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, dont la formation de base. L'intervention financière s'effectue selon les dispositions de l'arrêté royal du 28 février 2002¹³. Pour la formation de base, elle s'élève à 125.000 euros par classe. Chaque classe compte maximum 39 inspecteurs en formation. À partir du quarantième, une seconde classe est ouverte. Lorsqu'une classe compte plus de 25 aspirants, 2.000 euros supplémentaires sont octroyés par aspirant.

Conformément à l'arrêt ministériel précité, le montant de la première tranche (5 millions d'euros) est versé aux écoles sous forme d'avance, suivant la même clé de répartition que celle des aspirants. La seconde tranche, établie selon le mode de calcul de l'intervention financière décrit au paragraphe précédent, est versée l'année suivante. L'école conserve le solde annuel s'il est inférieur à la première tranche. Les montants octroyés aux écoles dépendent toutefois des crédits disponibles inscrits au budget de la police intégrée.

Les provinces interviennent également dans le financement des écoles de police, tant pour le fonctionnement que pour l'investissement, et ce, de manière significative mais variable.

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

Écoles	Clé de répartition %	2020		2021		2022		2023	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Anvers	12,0	79	6,5	99	6,3	81	6,3	100	9,6
Brabant flamand	8,0	85	7,0	156	9,9	129	10,1	177	17,0
Bruxelles FR	11,5	156	12,9	138	8,8	139	10,9	65	6,2
Bruxelles NL	8,0	20	1,7	23	1,5	10	0,8	29	2,8
Flandre occidentale	8,0	103	8,5	138	8,8	117	9,2	140	13,4
Flandre orientale	8,0	117	9,7	130	8,3	148	11,6	119	11,4
Hainaut	11,5	182	15,1	261	16,6	157	12,3	77	7,4
Liège	11,5	188	15,6	235	15,0	201	15,7	93	8,9
Limbourg	8,0	79	6,5	121	7,7	110	8,6	82	7,9
Namur	11,5	199	16,5	270	17,2	186	14,6	161	15,4
Total	100 %	1.208	100 %	1.571	100 %	1.278	100 %	1.043	100 %

Source : Cour des comptes d'après des données transmises par la DRP

Les données récentes montrent que la répartition effective des inspecteurs en formation ne respecte pas la clé contenue dans la réglementation. Les écarts sont parfois importants, comme le montrait déjà l'audit initial.

¹³ 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.

2 Audit initial de 2022

Dans son rapport d’audit initial publié en juin 2022, la Cour des comptes examinait la formation de base des inspecteurs de police, essentielle au bon fonctionnement de la police intégrée.

La Cour des comptes y constatait que les objectifs de recrutement annoncés par le ministre de l’Intérieur de l’époque n’étaient pas atteints. Le nombre d’admissions dans les écoles ne correspondait pas à la clé de répartition entre écoles fixée par la réglementation. En outre, le contenu et les pratiques de formation ainsi que les modes d’évaluation différaient entre écoles. Enfin, il n’existait pas d’instance centralisée qui assure le bon déroulement du stage probatoire. La Cour des comptes concluait que l’organisation de la formation de base des inspecteurs ne permettait pas de répondre correctement aux besoins de la police.

En dépit des nombreuses évaluations et des projets de réforme, la Cour des comptes constatait qu’une vision stratégique à long terme pour le développement de la formation de base faisait défaut. Ni la police fédérale, ni le collège des directeurs d’école de police, ni aucun autre acteur ne remplissaient les missions de pilotage, de coordination et de veille de la qualité de la formation policière qui leur étaient attribuées par la réglementation. En outre, la commission chargée du contrôle de la qualité de la formation policière, prévue dans l’arrêté royal de 2015, n’avait pas encore été mise en place au sein de l’AIG¹⁴. La Cour concluait que la coordination ne garantissait pas l’homogénéité et la cohérence de la formation de base, indispensables dans le contexte d’une formation organisée de manière décentralisée.

La Cour des comptes constatait que le mécanisme de financement fédéral défini en 2002 n’était plus en lien avec la réalité des dépenses. Ces règles induisaient par ailleurs des différences entre écoles. Quant au financement provincial (infrastructures et fonctionnement), il variait fortement d’une école à l’autre. En outre, la part de ce financement consacrée à la formation de base des inspecteurs ne pouvait pas être isolée avec précision. La police fédérale n’était donc pas en mesure d’établir le coût total de la formation par aspirant et la structure du financement des écoles était de nature à introduire des disparités importantes de moyens entre elles.

La Cour des comptes formulait des recommandations pour que la répartition par école des inspecteurs en formation tienne compte des besoins des services de police et des réalités des admissions dans les écoles. Le processus de formation devait être mieux encadré afin de garantir l’homogénéité de la formation de base. Une attention particulière devait être accordée à l’encadrement du stage probatoire.

La Cour des comptes recommandait aussi qu’une vision stratégique en matière de formation soit définie. Un dispositif central de gestion de la qualité devait être mis en place et des contrats de gestion devaient être conclus entre les écoles de police et la police fédérale.

¹⁴ Dans sa réponse transmise dans le cadre de l’établissement de ce rapport de suivi, l’AIG précise que le retard provenait de l’absence de l’arrêté ministériel de désignation des membres de cette commission et de l’impossibilité de disposer de tout le budget alloué.

Enfin, la Cour recommandait que la police fédérale établisse une image claire du coût total de la formation par aspirant. Une réforme du mécanisme de financement des écoles devait, en outre, assurer un financement plus équitable entre elles.

3 Méthode de suivi




La Cour des comptes a réalisé un suivi des recommandations qu'elle avait formulées dans son rapport d'audit initial publié en juin 2022.

La Cour des comptes a contacté la police fédérale et la cellule stratégique de la ministre de l'Intérieur par courriel le 12 décembre 2023 pour dresser un état des lieux documenté de la mise en œuvre de ses recommandations. La Cour a envoyé une demande de documents complémentaires à la police fédérale le 24 janvier 2024. Les 21 et 23 février 2024, des entretiens ont été menés dans deux écoles de police (celles de la province d'Anvers et de Hainaut). Un entretien a également été organisé avec l'AIG le 28 mars 2024 ainsi qu'avec la police fédérale le 4 avril 2024.

Une première version de ce rapport de suivi a été adressée le 27 mai 2024 au commissaire général de la police fédérale, à l'inspecteur général de l'AIG ainsi qu'aux cellules stratégiques des ministres de la Justice et de l'Intérieur en vue du débat contradictoire. Ce projet de rapport a aussi été transmis pour information au Comité P. La police fédérale et l'AIG ont répondu le 24 juin 2024. Le Comité P a fait part de ses observations lors d'un entretien le 20 juin 2024. Le ministre de la Justice a répondu le 8 juillet 2024 qu'il n'avait pas d'observations à formuler. Il a précisé que s'il ne dispose pas de la compétence principale en la matière, il importe de garantir le recrutement d'inspecteurs bien formés afin de mener des enquêtes judiciaires qualitatives. La ministre de l'Intérieur n'a pas répondu.

La Cour des comptes a analysé ces réponses et en a tenu compte pour rédiger ce rapport.

La Cour des comptes a évalué la mise en œuvre de chaque recommandation et lui a attribué un code couleur en fonction de son avancement.

	Mise en œuvre complète
	Mise en œuvre en cours
	Absence de mise en œuvre

Le destinataire est précisé à côté de chacune des recommandations.

4 Mise en œuvre des recommandations

La Cour des comptes articule son examen ci-après en trois sous-points. Ils correspondent aux thèmes du rapport d'audit initial, à savoir l'adéquation du processus de formation aux besoins en personnel, la coordination et le contrôle de la qualité de la formation de base et, enfin, le financement des écoles de police et le coût de la formation de base.

4.1 Adéquation du processus de formation aux besoins en personnel

Recommandation 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



Dans son audit de 2022, la Cour des comptes constatait que la répartition effective des candidats ne respectait pas la clé contenue dans l'arrêté ministériel du 7 mai 2007. Elle recommandait d'actualiser la clé en tenant compte de la réalité des besoins et des admissions dans les écoles.

Pour la police fédérale et la ministre de l'Intérieur, la mise en œuvre de cette recommandation dépendra de la suite donnée à la [recommandation 16](#) portant sur l'actualisation de la clé de répartition des formateurs fédéraux au sein des écoles et à la [recommandation 18](#) relative à la réforme du financement des écoles. Dans l'attente de la réalisation et des résultats d'un audit sur le financement de la formation policière demandée par la secrétaire d'État au Budget, l'arrêté ministériel n'a pas été actualisé.

Concernant la prise en compte des besoins des services de police, la police fédérale indique que, comme chaque année sur la base du plan prévisionnel, elle a communiqué aux écoles les besoins exprimés par les services de la police intégrée et leur a demandé de s'organiser au mieux pour y donner une suite favorable. Elle annonce un monitoring mensuel de l'évolution des capacités disponibles dans les classes. Les écoles néerlandophones se sont engagées à prévoir des classes supplémentaires en fonction de l'évolution des sélections organisées.

En ce qui concerne la prise en compte des besoins, la Cour des comptes a constaté lors de ses entretiens avec les écoles de police que la modification réglementaire de 2021, qui introduisait une sélection avant l'admission à la formation¹⁵, avait une incidence sur le nombre d'inspecteurs en formation. Une école de police a ainsi noté une baisse très significative du nombre d'aspirants depuis l'entrée en vigueur de cette modification réglementaire.

Malgré ces variations plus importantes du nombre d'aspirants, la clé prévue par la réglementation depuis 2007 n'a toujours pas été revue. Une telle situation rend le mécanisme de financement, et tout particulièrement de l'avance, inadapté à la réalité des écoles.

Recommandation 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



¹⁵ Arrêté royal du 11 juillet 2021 modifiant diverses dispositions relatives à la sélection et au recrutement des membres du personnel des services de police.

Dans son audit de 2022, la Cour des comptes constatait que plus de 40 % des inspecteurs en formation le restaient au-delà des 12 mois prévus. La durée maximale enregistrée était de 39 mois. La Cour recommandait de suivre et d'analyser ces délais.

La police fédérale utilise les données du logiciel d'encodage des prestations de la police intégrée (Galop) pour collecter les informations relatives aux étudiants qui dépassent les 12 mois de formation. Elle envisage de récolter ces informations directement auprès des écoles pour déterminer également les raisons qui conduisent à ce dépassement. Les systèmes de suivi des écoles diffèrent d'une école à l'autre, ce qui rend actuellement le traitement des données difficile.

Les données disponibles sous la forme d'un tableau sont en cours d'analyse. Ainsi, la police fédérale relève que, pour la période 2021-2023, le pourcentage d'inspecteurs terminant la formation au-delà des 12 mois varie de 2 à 6 %. La durée réelle de leur formation est de 13 à 51 mois. En moyenne, 96 % des candidats réussissent en 12 mois. La Cour des comptes a questionné la police fédérale sur les écarts élevés constatés entre les chiffres fournis en 2022 et les dernières données communiquées lors du suivi. La police fédérale a répondu que les chiffres communiqués sont volatiles et sujets à caution. En effet, ils dépendent de la qualité des encodages effectués dans les écoles. Pour contrer ce problème, la police fédérale a mis à la disposition de chaque école un collaborateur administratif de niveau C, formé à la qualité de l'encodage.

Les raisons identifiées pour les prolongations sont : les sursis pour raison personnelle (familiale), pour raison médicale (grossesse, accident privé, accident de sport...). Selon la police fédérale, les délais anormalement longs sont également dus au nombre de procédures de recours en hausse (voir la recommandation 4 portant sur l'encadrement de la procédure de mise en échec).

Recommandation 3

Analyser les données d'échecs afin d'en déterminer les causes

Police fédérale



La police fédérale a mis en place un suivi systématique et uniforme des résultats et estime avoir donné ainsi suite à cette recommandation ainsi qu'à la précédente. La Cour observe toutefois qu'une réflexion et un recueil d'informations sont toujours en cours au sujet des raisons des départs durant la formation et des actions à mettre en place pour y remédier.

Recommandation 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) (arrêté ministériel du 24 septembre 2015)

Police fédérale



En 2022, la Cour des comptes constatait que la procédure de recours en cas d'échec pouvait allonger les délais de prise de décision du directeur général. Ce délai est de 60 jours maximum après réception du dossier complet de l'aspirant. En 2020, le délai moyen était de 90 jours. La police fédérale avait répondu que les retards étaient dus à des défauts de forme et de fond des dossiers d'écoles transmis.

Selon la police fédérale, ces procédures de recours, en hausse, créent un goulet d'étranglement et contribuent à allonger les délais jusqu'à parfois 7 ou 8 mois. Pour remédier à la situation, la police fédérale indique avoir pris plusieurs initiatives pour améliorer la procédure globale de mise en échec des aspirants.

Tout d’abord, une note de la DGR, discutée en collège des directeurs d’écoles de police et diffusée auprès des écoles de police en 2023, rappelle et énumère les pièces devant se trouver dans le dossier d’école de chaque inspecteur en formation. Elle contient également les domaines d’amélioration et les points d’attention de la procédure encadrant la formation, tels que la composition du jury, l’évaluation finale, l’apprentissage en alternance.

Un plan d’action pour améliorer la qualité du contenu du dossier d’école et son suivi a également été proposé et est en cours de validation. Une des actions envisagées est de former les écoles à la motivation des décisions, en collaboration avec les services juridiques de la police fédérale. Le plan permettra également d’optimiser l’analyse des échecs des inspecteurs en formation.

Enfin, pour diminuer le nombre de mises en échec, la police fédérale, en concertation avec les écoles, propose de modifier la formation de base en termes de conditions de réussite (entre autres, diminuer le seuil de réussite de 12 à 10 et ne pas coter certaines compétences¹⁶). Ces modifications ont été validées par le comité de direction et par le comité de coordination de la police intégrée (CCGPI) le 16 avril 2024. Les négociations avec les écoles ont débuté fin juin 2024.

La Cour des comptes estime que les mesures prises devront être évaluées pour déterminer si elles ont une incidence favorable sur les délais des décisions relatives aux recours en cas d’échec. Elle rappelle également, comme énoncé dans son rapport initial, que les objectifs visant à respecter les délais et à répondre aux besoins quantitatifs des services de police ne doivent pas primer sur les objectifs de la qualité de la formation.

Recommandation 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 la recommandation 9)



Dans son audit de 2022, la Cour des comptes constatait que les compétences à maîtriser par les futurs inspecteurs de police n’avaient pas été revues depuis 2015 et qu’aucun mécanisme de révision n’était prévu. En outre, elle observait que le contenu des modules variait d’une école à l’autre. À la fin des travaux d’audit, la police fédérale avait élaboré un plan d’action qui prévoyait notamment l’analyse des modules d’enseignement dans le respect des dispositions de l’arrêté royal du 13 janvier 2020 qui prévoient que la DRP établisse, à la place des écoles, pour chaque cluster la fiche décrivant notamment les contenus didactiques, les méthodes de travail et les méthodes d’évaluation.

La police fédérale déclare avoir pris des initiatives portant sur le programme de formation. La première concerne l’harmonisation des apprentissages (les socles de compétences) de chaque cluster. Les écoles de police ont été impliquées dans la révision des fiches. Les nouvelles fiches des clusters ont été validées en 2023 par le collège des directeurs, le comité de direction, l’assemblée générale de la commission permanente de la police locale ainsi que par le CCGPI. En outre, les heures d’étude ont été réparties de manière uniforme par cluster : un accord a été obtenu avec les écoles de police sur cette répartition au premier semestre de 2024. À partir de septembre 2024, des réunions techniques auront lieu avec les organisations syndicales. Enfin, le collège des directeurs a donné son accord pour harmoniser le matériel didactique du cluster 1 qui traite de la police intégrée au sein de l’organisation administrative et judiciaire belge. Toutefois, un directeur d’école pose la question

¹⁶ L’évaluation des compétences 2 (gérer le stress et se prémunir des risques du métier) et 3 (maîtriser les aptitudes psychosociales de résolution de situations de danger) du cluster 15 serait supprimée.

de la responsabilité de la mise à jour continue du matériel didactique. Selon la police fédérale, ce travail d’harmonisation des contenus sera très long.

Pour l’AIG, l’absence de manuels de référence et le manque d’homogénéité du contenu des formations restent problématiques. Dans le cadre de son examen des recours concernant le stage probatoire, l’AIG relève qu’il est pratiquement impossible de déterminer précisément ce qui a été enseigné dans l’école concernée. Dans sa réponse, l’AIG précise que le maître de stage doit impérativement savoir quelles compétences l’élève a acquises ou doit encore acquérir. Dans la pratique, elle constate que soit les rapports rédigés par l’école ne sont pas envoyés au maître de stage, soit ils ne contiennent que des données quantitatives.

Dans sa réponse, la police fédérale estime que les manuels de référence n’offrent pas de garantie pour un enseignement homogène, car les écoles sont libres de les utiliser ou non. L’harmonisation ne sera réalisable qu’à condition d’organiser un examen central identique pour tous les aspirants de toutes les écoles agréées. Néanmoins, les fiches de clusters renseignent, quand c’est possible, une documentation de référence ou des outils à utiliser par le personnel enseignant des écoles.

La Cour des comptes estime que la recommandation a été mise en œuvre. La mise à disposition d’un matériel didactique commun reste un point d’attention. Par ailleurs, elle rappelle que l’organisation d’épreuves visant à évaluer la qualité de la formation dispensée dans les écoles de police fait partie des missions de la police fédérale. Cette mission a été confiée à la direction de la formation par l’arrêté royal de 2008 précité.

Recommandation 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



En 2022, la Cour des comptes constatait que le contenu des modules de la formation de base et le temps qui y est consacré variaient d’une école à l’autre. Les pratiques en matière d’apprentissage en alternance et en matière d’évaluation différaient aussi.

La police fédérale a réalisé un processus d’harmonisation du contenu de la formation de base (voir la [recommandation 5](#)). L’apprentissage en alternance a fait l’objet d’une attention particulière : une page web informative a été créée à destination des utilisateurs. L’information précise les concepts, la réglementation et met à disposition le manuel de l’apprentissage en alternance ainsi qu’un tutoriel.

La Cour des comptes constate que le manuel, déjà en vigueur au moment de l’audit de 2022, laisse toujours la possibilité aux écoles de déterminer les modalités d’organisation des 328 heures d’apprentissage en alternance. Les pratiques dans les deux écoles de police interrogées n’ont pas été modifiées.

Par ailleurs, mettre en place les outils permettant une meilleure homogénéité ne suffira pas. Il faudra également suivre les pratiques sur le terrain.

Dans sa réponse, la police fédérale souligne qu’il est difficile de rédiger un manuel comportant des règles strictes, car l’apprentissage en alternance dépend des situations sur le terrain. Une flexibi-

lité dans l'organisation des 328 heures est donc nécessaire. En outre, la police fédérale rappelle que le manuel de l'apprentissage en alternance est le résultat d'une concertation entre toutes les parties prenantes, soit les écoles de police, la commission permanente de la police locale représentée par divers chefs de zone et les partenaires sociaux. Celles-ci se sont accordées sur les modalités estimées nécessaires et suffisantes à la mise en œuvre concrète de l'alternance eu égard tant à leurs exigences qu'à leurs contraintes.

La police fédérale fait également remarquer que le manuel d'apprentissage en alternance insiste sur la présence au sein des écoles d'un coordinateur en alternance, par analogie au coordinateur de stage.

La Cour des comptes rappelle que la réglementation prévoit que si, l'école de police est responsable de l'organisation de l'apprentissage en alternance, ses modalités sont déterminées par le directeur général de la DGR afin de garantir l'homogénéité des pratiques¹⁷.

Recommandation 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



Dans son rapport de 2022, la Cour des comptes constatait que l'évaluation du stage probatoire, introduit en tant que mesure transitoire en 2014, n'avait pas abouti. En outre, en 2020, le stage probatoire avait été maintenu dans la réglementation. La Cour constatait également qu'il n'existait pas d'instance centrale pour veiller à l'homogénéisation des pratiques et à la qualité du stage. La DRP avait répondu qu'une évaluation du stage serait initiée en 2021 et que le dispositif serait amélioré afin de renforcer le lien entre les services de police, les nouveaux inspecteurs et les écoles.

La police fédérale indique avoir procédé à une évaluation auprès des inspecteurs de police en stage, en collaboration avec les écoles de police. Cette « évaluation de transfert » a pour objectif d'apprécier si la formation de base permet d'acquérir les compétences nécessaires et si les connaissances, savoir-faire et savoir-être enseignés sont utilisés en situation réelle ainsi que d'évaluer les effets de la formation sur l'organisation. Elle reconnaît toutefois que cette évaluation porte uniquement sur la formation et non sur le stage probatoire. Le rapport d'évaluation est en cours de finalisation. Par ailleurs, le manuel du stage probatoire a été revu et présenté aux organisations syndicales. Il n'a toutefois pas encore été communiqué à tous les partenaires, dans l'attente des résultats de l'évaluation de transfert.

L'AIG insiste aussi sur l'absolue nécessité d'offrir plus de latitude à la commission paritaire, notamment pour pouvoir imposer la réalisation d'un nouveau stage dans un autre service de police.

Le Comité P estime, quant à lui, que la demande de l'AIG est difficilement compatible avec la réglementation actuelle : en effet, selon lui, la possibilité de déplacer le stagiaire dans une autre zone est impossible en dehors du processus de mobilité. Or, la mobilité est interdite durant les 3 années qui suivent l'entrée en stage.

¹⁷ Article 16 de l'arrêté royal du 24 septembre 2015 précité.

La Cour des comptes constate que quelques adaptations ont été apportées au stage. Le manuel du stage prévoit une intervision avec les écoles au cinquième mois de stage ainsi que trois questionnaires en ligne à compléter pour le stagiaire et un pour le mentor. Toutefois, dans une des deux écoles de police interrogées, ces adaptations ne sont pas encore mises en pratique. L'autre école précise que les interventions ne sont pas systématiques et que les questionnaires ne sont pas toujours complétés. La Cour maintient que le dispositif global du stage probatoire devrait être évalué, comme le prévoyait l'arrêté royal qui introduisait le stage. Le stage doit en effet être envisagé en tant qu'élément à part entière de la formation de base¹⁸. Son suivi sera d'autant plus important si les conditions de réussite sont revues (voir la [recommandation 4](#)).

La Cour des comptes considère dès lors qu'à ce stade les nouveaux développements ne sont pas suffisants pour considérer que la recommandation est en cours de mise en œuvre.

Dans sa réponse, la police fédérale estime que cette recommandation est sans objet étant donné qu'il a été décidé de maintenir le stage probatoire dans sa forme actuelle.

Pour la Cour des comptes, évaluer un dispositif après sa mise en œuvre fait partie des pratiques de bonne gestion. Elle maintient sa recommandation qui se révélera d'autant plus utile dans le cas où le stage probatoire est étendu à d'autres cadres de la police intégrée (inspecteur principal, commissaire de police...).

Recommandation 8

Mettre en place un support centralisé pour aider et encadrer les services qui reçoivent des stagiaires et garantir une qualité homogène

Police fédérale



La police fédérale estime répondre à cette recommandation en soulignant les actions menées pour donner suite à la [recommandation 7](#) liée à l'évaluation du stage probatoire, à savoir la révision en cours du manuel du stage probatoire et l'évaluation de transfert qui, la Cour des comptes le rappelle, concerne en réalité la formation de base et non le stage. Dans sa réponse, la police fédérale ajoute qu'elle considère que la recommandation est en cours de mise en œuvre étant donné la révision du manuel de l'apprentissage en alternance et la formation des mentors.

Pour la Cour des comptes, ces actions sont insuffisantes au regard de l'importance du stage pour la formation des inspecteurs. Par ailleurs, elle maintient qu'un support centralisé est nécessaire pour encadrer et soutenir les mentors dans leur mission.

Pour sa part, l'AIG estime que les accompagnateurs, les maîtres de stage et les autorités décisionnaires doivent également être encadrés et informés sur leurs responsabilités au regard de la réglementation.

La Cour des comptes ne constate aucune évolution notable sur ce point depuis l'audit de 2022.

¹⁸ Selon le rapport au Roi de l'arrêté royal du 14 avril 2014, qui introduisait le principe du stage probatoire, celui-ci « ne remet nullement en question la qualité de l'enseignement et des stages effectués pendant la formation de base mais vise au contraire à renforcer les acquis ».

4.2 Coordination et contrôle de la qualité de la formation de base

Recommandation 9

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



Dans son audit de 2022, la Cour des comptes constatait que de nombreux diagnostics, analyses, recommandations et projets avaient été produits entre 1998 et 2020 pour faire évoluer la formation de base. La Cour constatait également des ruptures entre les initiatives successives et avait éprouvé des difficultés à obtenir des informations sur la dernière réforme envisagée. Malgré les efforts consentis, une vision à long terme faisait toujours défaut. Pour pérenniser sa mise en œuvre, la Cour recommandait qu'elle soit développée et suivie par un organe permanent représentatif des acteurs et des bénéficiaires de la formation de base.

La ministre de l'Intérieur a décidé, pour répondre à la recommandation de la Cour des comptes, de développer une vision nouvelle et durable de la formation policière, basée sur des expériences pratiques. L'objectif consiste à évaluer si la qualité de l'enseignement policier peut être améliorée en utilisant l'expertise des établissements d'enseignement supérieur, par le biais de projets pilotes.

Le projet Nouvel enseignement policier¹⁹ (Nepo) a été mis en place en mars 2023 dans ce contexte. Un appel à projets a été lancé auprès des écoles de police pour établir des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur dans le cadre de la formation de base des inspecteurs. La participation était facultative. Neuf écoles sur dix ont déposé un projet pilote. Huit projets ont démarré en octobre 2023 et un en février 2024. Une école ne participe donc pas.

Dans le cadre de ces projets pilotes, les écoles de police ont pu définir elles-mêmes la collaboration avec les établissements d'enseignement de leur choix, à condition que les aspirants acquièrent les compétences finales fixées dans la réglementation en vigueur. Ces collaborations prennent différentes formes : certaines écoles fournissent principalement un échange d'expertise et un soutien didactique ; pour certaines, un enseignement en duo est mis en place. La police fédérale précise que le projet Nepo se déroule dans le cadre de l'arrêté royal existant, avec les moyens financiers disponibles. L'objectif est de se baser sur les expériences de terrain pour élaborer une vision à long terme.

Selon la ministre et la police fédérale, les inspecteurs en formation ont pu bénéficier du contenu et de l'expertise didactiques de l'enseignement supérieur, par exemple dans des matières telles que le droit, la communication ou l'orientation sociale. Les tactiques et techniques policières nécessaires ont continué à leur être enseignées par les formateurs des écoles de police.

¹⁹ Le projet de la ministre de l'Intérieur a été validé par les états généraux de la police intégrée du 21 mars 2023. Voir Chambre, 10 novembre 2023, [DOC 55 3648/009](#), *Justification du budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2024 – section 17. SPF Police fédérale et fonctionnement intégré*, p. 69, www.lachambre.be.

Un comité d'accompagnement, composé de représentants de la police intégrée, de l'AIG, des écoles de police, des cellules stratégiques des ministres de l'Intérieur et de la Justice ainsi que d'experts de l'enseignement, a été créé pour assurer le suivi du projet, l'évaluer et conseiller la cellule stratégique de la ministre sur le projet de refonte de l'enseignement policier. Mandatée par la ministre de l'Intérieur pour mener ce projet à bien, la directrice générale de la DGR a créé une taskforce Nepo au sein de la DGR. Sa tâche consiste à accompagner les écoles de police dans la réalisation des projets pilotes, d'une part, et à rendre compte de l'état d'avancement du projet dans son ensemble au comité d'accompagnement, d'autre part. L'AIG relève toutefois que ce comité d'accompagnement n'est pas un organe permanent représentatif.

Les projets pilotes se poursuivent en 2024. Une évaluation intermédiaire a eu lieu via l'organisation d'une journée d'intervision le 30 janvier 2024 à laquelle les écoles de police ainsi que les écoles supérieures partenaires participaient. La police fédérale a précisé qu'un cadre d'évaluation avait été validé. L'évaluation finale des projets aura lieu à partir d'octobre 2024.

Interrogée sur la suite donnée aux projets pilotes, la police fédérale répond qu'un deuxième appel à projets pilotes pourrait être organisé. Selon la police fédérale, il existe une volonté, partagée par plusieurs écoles, de prolonger l'expérience sur la base des leçons à tirer des premiers projets.

Les deux écoles de police interrogées regrettent le manque de cadre et de vision globale ainsi que l'absence d'un budget spécifique. Cet avis est partagé par l'AIG et confirme le constat formulé par les écoles lors de la journée d'intervision. Pour l'AIG, le fait que chaque école soit encouragée à travailler de manière différente dans le cadre du projet Nepo va à l'encontre des efforts d'harmonisation. En outre, la diversité des projets risque de compliquer l'évaluation globale de l'initiative. L'AIG relève par ailleurs que seuls les aspirants ayant commencé leur formation en octobre ou en février ont participé au projet. Elle précise toutefois que le projet « *ouvre les esprits* », notamment dans le corps enseignant policier, sur les compétences pédagogiques nécessaires.

Toutefois, la Cour des comptes constate que la démarche du projet Nepo n'est basée sur aucun objectif clairement défini, si ce n'est celui de laisser la totale liberté aux écoles dans leur approche. Le risque de manque d'harmonisation, évoqué dans le rapport de 2022, perdure donc. Cette démarche, ascendante (*bottom up*) et encadrée par un comité de pilotage dont font partie la police fédérale et l'AIG, présente néanmoins l'avantage d'ancrer cette démarche auprès des principaux acteurs, contrairement à ce qui s'était produit précédemment. Par ailleurs, en recommandant de confier à un organe permanent représentatif la définition de la vision stratégique de la formation, l'objectif était de pérenniser les réformes qui, jusqu'à présent et depuis la réforme même des polices, n'ont jamais pu être menées à leur terme. Le défaut de pérennisation des réformes et ses conséquences sur leur mise en œuvre persistent donc.

Recommandation 10

Mettre en place un dispositif centralisé de gestion de la qualité des formations pour atteindre les normes de qualité

Police fédérale



Dans son rapport de 2022, la Cour des comptes constatait la disparition de la cellule de veille de la qualité de la formation de base résultant de la suppression de la direction de la formation de la DGR. Dans les faits, les instruments prévus par la réglementation (visites des écoles, épreuves communes, recommandations, rapports annuels et globaux) n'étaient pas utilisés. La police fédé-

rale avait informé la Cour de sa volonté de remettre sur pied une telle cellule quand elle disposerait d'effectifs en suffisance.

La police fédérale a créé le service Management de la formation dans la DRP sur la base d'une analyse des missions de l'Anpa. Ce service contribue à la gestion de la qualité et travaille à l'amélioration des processus de formation²⁰. Il comprend une nouvelle cellule qualité de la formation. La cellule est actuellement composée de 1 ETP qui travaille en collaboration avec le conseiller pédagogique du service. Ses missions comprennent :

- des projets et actions liés aux recommandations de la Cour des comptes en lien avec la qualité et le suivi des formations ;
- le développement d'une note de cadrage sur le système interne d'assurance qualité et sa mise en œuvre ;
- la représentation de la DRP (ou la coordination de cette représentation) dans les structures d'encadrement pédagogiques des écoles de police (conseil de formation et comité pédagogique) ;
- le suivi morphologique²¹ des écoles de police.

Actuellement, la cellule qualité de la formation analyse les résultats de l'évaluation de transfert (voir la [recommandation 7](#)). Elle œuvre également au projet d'amélioration de la sélection des chargés de cours²².

Le projet de mise en œuvre de cette cellule prévoit également de définir ses missions en lien avec celles de la commission de contrôle de la qualité de la formation créée par arrêté royal au sein de l'AIG²³. Concernant cette dernière, l'arrêté ministériel qui en fixe la composition a été pris en juillet 2020, mais les membres n'ont été désignés qu'en février 2024 pour un mandat de 2 ans. Une première réunion a été organisée le 24 juin 2024.

Dans sa réponse, l'AIG précise avoir initialement demandé un budget de 274.000 euros pour couvrir les frais de personnel et de fonctionnement de la commission. Un montant de 150.000 euros lui a été alloué en 2024. L'AIG n'a aucune garantie de percevoir le solde de 124.000 euros. Elle estime cependant en avoir besoin pour faire face de manière récurrente à l'ensemble des dépenses de personnel et de fonctionnement de la commission.

Recommandation 11

Prévoir un centre de support et d'expertise pédagogique à destination des écoles, doté des moyens et ressources nécessaires à ces missions

Police fédérale



Dans son rapport de 2022, la Cour des comptes constatait que l'Anpa était chargée des missions de la direction de la formation de la DGR, disparue en 2008, dont celle relative à l'encadrement pédagogique des écoles de police, mais que ces missions n'étaient pas assurées dans les faits.

²⁰ Agrément des nouvelles formations, agrément des sessions, coordination et participation à différents projets, etc.

²¹ Le suivi morphologique des écoles de police est un résumé des ressources de celles-ci : nombre de membres du personnel, d'enseignants, heures de cours, investissement, etc.

²² En termes d'actions réalisées, la police fédérale ajoute : la validation de la note relative à la sélection des chargés de cours (voir la [recommandation 15](#)), la rédaction de la note-cadre sur la qualité de l'enseignement policier, la mise en place de la commission paritaire pour octroyer des dispenses ainsi que la rédaction et la mise à disposition de fiches de référence en matière de maîtrise de la violence à destination de tout membre de la police intégrée.

²³ Article 10bis de l'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.

La police fédérale indique qu'un réseau national de pédagogues doit être créé. En ce qui concerne les écoles néerlandophones, un tel réseau existe et se réunit tous les 2 mois. Rien n'existe encore pour la partie francophone du pays.

De l'entretien mené avec la police fédérale, il résulte que le nouveau service Management de la formation remplira à terme les missions de l'ancienne direction de la formation.

Pour la Cour des comptes, la mise en réseau des pédagogues et la mise en place de conseillers didactiques sont des initiatives intéressantes. Elles ne répondent toutefois pas à toutes les missions visées aux articles 9 et 10 de l'arrêté royal de 2008 qui consistent à :

- déterminer le modèle et la forme de la déclaration de mission et du projet pédagogique ;
- veiller à l'uniformité quant à la rédaction des plans de formation et du rapport annuel par chaque école de police ;
- communiquer aux écoles de police le modèle du rapport d'évaluation ainsi que les modalités d'organisation et d'exécution concrètes de l'évaluation d'une école de police ;
- déterminer la forme du dossier d'école ;
- déterminer les modalités du planning et du suivi individuels.

Recommandation 12

Clarifier les relations entre la direction du personnel de la police fédérale (DRP) et l'Académie nationale de police (Anpa)

Police fédérale



En 2022, la Cour des comptes constatait que l'Anpa était chargée d'encadrer le dispositif entier de la formation de base des inspecteurs de police, alors qu'elle pouvait organiser cette formation de manière subsidiaire. Les responsables de la DRP et de l'Anpa s'accordaient sur le caractère anormal de la situation.

Depuis janvier 2023, le service Management de la formation remplit les missions autrefois réalisées par l'Anpa. Ce service, qui a débuté avec une quinzaine d'équivalents temps plein sur les 28 prévus, en comptait 21 au 1^{er} juin 2024.

L'Anpa est donc devenue une école de police sans plus aucune compétence de coordination à l'égard des autres écoles.

Recommandation 13

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



En 2022, la Cour des comptes avait constaté que les écoles de police devaient produire de nombreux documents de gestion (contrat de gestion, déclaration de mission, projet pédagogique, plan de formation annuel, rapport annuel, dossiers de formation et d'école par aspirant), conformément aux textes réglementaires. L'ancienne direction de la formation dont les missions avaient été reprises par l'Anpa devait en déterminer les modèles et veiller à l'uniformité de certains d'entre eux. Les écoles devaient lui communiquer ces documents. Or la Cour a constaté que l'Anpa n'en disposait pas. La Cour avait également constaté que la qualité des documents variait d'une école

à l'autre. Elle recommandait d'ajuster les documents de gestion aux besoins de l'organisation de la formation et de leur réserver un suivi adéquat.

En ce qui concerne les documents de gestion précités, la police fédérale n'a communiqué à la Cour des comptes que des informations relatives au dossier d'école (voir la [recommandation 4](#)) et au contrat de gestion (voir la recommandation 14).

Elle a toutefois précisé avoir mis en place, fin 2022, un système de gestion et de suivi du planning des formations, validées et subsidiées, organisées par les écoles de police. Pour ce faire, les écoles remplissent chaque année l'annexe 3 du modèle de contrat de gestion (voir la recommandation 14). Elles y spécifient les formations de base, continuées (nécessaires à l'avancement barémique) et fonctionnelles (obligatoires pour exercer des fonctions spécifiques) qu'elles organiseront l'année suivante. Cette liste est comparée au plan fédéral de formation. Les formations continuées qui se retrouvent dans le plan fédéral de formation entrent en compte pour l'octroi de la subvention, en fonction des crédits disponibles après le financement prioritaire des formations de base et fonctionnelles. Ainsi, les écoles connaissent dès le début de l'année le montant de la subvention qui leur sera octroyée si toutes les formations annoncées sont réalisées.

La police fédérale considère que le contrat de gestion constitue le document de gestion le plus important. Il peut remplacer les plans de formation et rapports annuels. Les écoles ont accepté d'utiliser l'annexe 3 du contrat de gestion pour l'obtention de la subvention.

La police fédérale souhaiterait également imposer un règlement d'ordre intérieur aux écoles agréées, comme celui de l'Anpa.

Ces changements de pratiques nécessitent de modifier les textes réglementaires. La police fédérale répond que plusieurs modifications réglementaires concernant la formation policière en général sont en cours (brevet de direction, formation de base des agents de sécurisation) ou prévues (formation de base des inspecteurs principaux et des commissaires). La réglementation relative à la formation de base des inspecteurs sera modifiée en dernier lieu pour pouvoir tenir compte de l'ensemble des changements à y apporter.

Recommandation 14

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



Dans son audit de 2022, la Cour des comptes constatait que les contrats de gestion entre les écoles de police et le ministre de l'Intérieur, prévus dès 2001 par la réglementation, n'étaient pas encore conclus. À la clôture des travaux d'audit de 2022, la police fédérale avait informé la Cour qu'un projet de contrat de gestion était en cours de discussion avec les écoles de police. Mettre en œuvre ces contrats de gestion constituait une priorité pour la police fédérale.

Pour la police fédérale, les contrats de gestion n'ont pas encore été conclus étant donné les incertitudes concernant l'aboutissement du financement des écoles de police (voir les recommandations [1](#), [16](#) et [18](#)).

Dans sa réponse, la police fédérale précise qu'elle a mis en œuvre tout ce qui est dans son champ de compétence. Elle précise que les contrats de gestion dépendent très fortement du refinancement de l'ensemble du système de la formation ainsi que des appuis que le niveau fédéral peut apporter, mais aussi du rappel par l'autorité des obligations liées à l'agrément des écoles. Elle estime que les écoles ne veulent pas s'engager dans les contrats de gestion, car le niveau fédéral n'offre pas une garantie suffisante en termes de moyens budgétaires. La police fédérale souligne qu'elles ont toutefois accepté d'utiliser l'annexe 3²⁴ du contrat de gestion pour obtenir leur subvention.

Recommandation 15

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



En 2022, la Cour des comptes constatait qu'il n'existait aucune disposition commune à l'ensemble des écoles pour la sélection du personnel enseignant permanent et des chargés de cours.

La police fédérale a préparé une note établissant les critères de sélection et de recrutement des chargés de cours. Elle a été validée par le collège des directeurs en juin 2023. Le dossier devait être présenté au comité de direction de la police fédérale et au comité de coordination de la police intégrée début 2024.

Dans sa réponse, la police fédérale a informé la Cour des comptes que ce dossier a été validé le 25 mars 2024 par le comité de direction et le 16 avril 2024 par le CCGPI. Un accord a été trouvé avec les organisations syndicales le 22 mai 2024. Selon la police fédérale, cette note s'applique dès lors aux écoles de police.

Par ailleurs, la police fédérale a préparé une instruction déterminant les niveaux des cours dispensés au sein des écoles de police. Le personnel enseignant est rémunéré en fonction de ce niveau.

La Cour des comptes considère dès lors que cette recommandation a été mise en œuvre.

Recommandation 16

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



En 2022, la Cour des comptes constatait que la répartition entre les écoles des formateurs mis à disposition de la police fédérale²⁵ n'était plus en phase avec la réalité des écoles. Cette répartition est effectuée au moyen de la clé qui répartit les inspecteurs en formation.

Pour la police fédérale, la mise en œuvre de cette recommandation dépendra de la suite donnée aux recommandations 1, 13, 14 et 15.

²⁴ Le contenu de cette annexe est repris plus haut, voir la recommandation 13.

²⁵ Article 12 de l'arrêté royal du 28 février 2002.

4.3 Maîtrise des coûts de la formation de base

Recommandation 17

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



Dans son audit de 2022, la Cour des comptes estimait que la structure du financement des écoles induisait des disparités importantes entre écoles. Elle constatait que la police fédérale n'avait pas d'information sur le coût total de la formation par aspirant.

La police fédérale a informé la Cour des comptes qu'elle avait introduit une demande de budget pour la formation, basée sur un montant calculé par aspirant. Ce montant, déterminé par la police fédérale au départ de données d'Eurostat, s'élève à 7.000 euros. La secrétaire d'État au Budget a demandé une objectivation de ce montant. Une demande d'audit a d'abord été effectuée auprès du Service fédéral d'audit interne. Cette demande a été refusée, puisque la police fédérale ne se situe pas dans le champ de compétences de ce service. La police fédérale a contacté Bosa pour procéder à une *spending review* des flux financiers de l'enseignement policier. La réalisation de cet exercice dépendra de la capacité de la police fédérale à obtenir les informations financières des écoles de police. Dans sa réponse, la police fédérale annonce qu'elle a demandé un budget pour 2025 pour organiser un audit externe sur cette question.

L'AIG a également informé la Cour des comptes qu'elle rencontrait elle aussi des difficultés pour obtenir des données comptables explicites et globales provenant des écoles de police pour cerner le coût des formations. Les informations sont incomplètes et manquent de précision.

Recommandation 18

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



Pour la police fédérale, la mise en œuvre de cette recommandation dépendra de la suite donnée aux recommandations 1 et 17.

5 Conclusions

Au terme de son suivi, la Cour des comptes estime que, sur les 18 recommandations formulées dans son audit initial publié en juin 2022, 3 ont été rencontrées, 8 sont en cours de mise en œuvre et 7 n'ont pas été suivies. La Cour constate que des progrès ont été accomplis depuis son audit de 2022. Plusieurs chantiers ont été entamés et réalisés, comme le processus d'harmonisation du contenu de la formation. L'encadrement des écoles en cas d'échec d'un aspirant est aussi en voie d'amélioration, tout comme celui du processus de sélection et du recrutement du personnel enseignant. Un service Management de la formation a été créé au sein de la DRP, en remplacement de l'Anpa, ainsi qu'une cellule qualité de la formation dans ce même service. Depuis fin 2022, la police fédérale impose aux écoles de lister les activités de formation envisagées au moyen d'une annexe du

modèle de contrat de gestion. De cette manière, la police fédérale peut calculer et communiquer aux écoles le montant de la subvention auquel elles pourront prétendre.

Toutefois, la Cour des comptes constate que l'octroi des moyens aux écoles n'est toujours pas fondé sur une objectivation des besoins : la clé utilisée pour la répartition des aspirants et des formateurs fédéraux ainsi que pour le versement de la première tranche de la subvention n'a pas été revue. Les moyens ne sont donc toujours pas équitablement répartis. Par ailleurs, l'homogénéité de la formation de base ne peut toujours pas être garantie, notamment parce que le contenu des cours n'est pas fixé dans des manuels de référence, et la veille centralisée de la qualité, prévue par l'arrêté royal du 6 avril 2008, n'est pas encore réalisée. Le dispositif du stage probatoire n'a pas été évalué et le suivi de sa qualité et de son homogénéité n'est pas assuré. Or le stage constitue un élément essentiel dans l'apprentissage du métier par les inspecteurs de police. L'absence d'évaluation et de suivi du stage par la DRP s'explique par le fait que, d'un point de vue réglementaire, il n'est pas compris dans la formation de base des inspecteurs et que sa responsabilité incombe au service de police accueillant l'inspecteur. Le champ d'application actuel du projet Nepo (nouvel enseignement policier) n'inclut pas le stage probatoire.

La vision d'une formation de base des inspecteurs de police fait toujours défaut, en dépit du lancement du projet Nepo en mai 2023. En l'absence d'une telle vision affirmant des objectifs clairs, il est difficile de mettre en place un système de veille de la qualité efficace. Les projets pilotes initiés dans ce cadre, auprès de 9 des 10 écoles, ne sont ni encadrés par des lignes directrices précises ni soutenus financièrement. Cette démarche ascendante doit faire remonter de bonnes pratiques de collaboration entre les écoles de police participantes et les établissements d'enseignement supérieur. Une évaluation est prévue à la fin de l'année 2024.

Les contrats de gestion, qui constituaient pourtant une priorité pour la police fédérale en 2022, n'ont pas été conclus. Pour la police fédérale, ils ne le seront pas tant que la problématique du financement des écoles ne sera pas résolue. En effet, la police fédérale propose de financer la formation de base, et donc les écoles, en se fondant sur un budget calculé par aspirant. À ce stade, même si différentes initiatives ont été prises, la police fédérale n'est pas en mesure d'objectiver ce budget, n'ayant toujours pas une image claire du coût total de la formation de base, ni du coût par aspirant inspecteur.

En conclusion, la Cour des comptes estime que, malgré les projets menés, des actions importantes doivent encore être entreprises concernant 15 des 18 recommandations formulées dans son audit initial publié en juin 2022. Elle précise que la mise en œuvre de certaines recommandations nécessitera des adaptations réglementaires.

Ce rapport est disponible uniquement en version électronique,
en français et en néerlandais, sur courdescomptes.be.



DÉPÔT LÉGAL

D/2024/1128/35

PHOTO DE COUVERTURE

Police fédérale

ADRESSE

Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 Bruxelles

TÉL.

+32 2 551 81 11

courdescomptes.be