

**SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR
INSPECTION GENERALE
DE LA POLICE FEDERALE ET DE LA POLICE LOCALE**



**Délais d'intervention et impact des divers types de
dispatching sur le fonctionnement opérationnel de la
police intégrée**

Information importante concernant cette version du texte

Suite à la réunion du 06 novembre 2009 avec des membres de la CPPL et de la police fédérale, présidée par Monsieur Carlos de Troch, quelques adaptations de vocabulaire ont été apportées.

Il s'agit des modifications suivantes:

- p. 32, pt. 2.3.2.7 in fine (opportunité d'amélioration): les termes "*au sein de protocoles d'accords*" ont été remplacés par "*via concertation*";
- p. 34, pt. 2.3.2.9 in fine (opportunité d'amélioration): "*implantation*" a été remplacé par "*implantation et orientation*" et "*service d'intervention*" a été remplacé par "*capacité d'intervention*";
- p. 50, pt. 2.5, première phrase: le terme "*opportunités d'amélioration*" a été remplacé par "possibilités de réponse";
- p. 54, pt. 3.6.2 in fine (opportunité d'amélioration): ajout des termes "*non planifiés*" (événements supralocaux).

Nous mettons l'occasion à profit pour prendre acte d'évolutions déjà survenues.

Ainsi, nous avons constaté que les CIC avaient développé une offre de service devant permettre à leurs clients de suivre et d'évaluer les résultats enregistrés en matière de délais d'intervention. Ils mettent dorénavant systématiquement ces informations à disposition des unités de terrain. (cf. pt 2.5 p. 40)

Il en est de même de la situation en matière de dispatching. Nous en avons profité pour joindre à l'annexe 5 (carte de Belgique présentant la localisation géographique des cinq formes de dispatching au 31 décembre 2008), une annexe 5 bis comprenant la situation légèrement modifiée à la date du 10 novembre 2009.

PREAMBULE

Il est essentiel pour le bon fonctionnement de la police intégrée structurée à deux niveaux, de pouvoir répondre aux nécessités et aux besoins en matière de communication et d'informations. Le gouvernement envisage de fixer des délais d'intervention maximaux en cas d'appel urgent, pour chaque zone de police. A cet effet, il est nécessaire de dresser un aperçu de la situation actuelle au sein du paysage policier en matière de politique d'intervention, plus particulièrement concernant les délais d'intervention en cas d'appels urgents.

A la lumière de l'excellence dans la fonction de police, il convient à cet égard de procéder à une analyse au sujet du choix et des effets des différents modes de dispatching.

En concertation avec la commission d'accompagnement et avec le soutien de partenaires externes, l'AIG a, à travers son enquête, tenté d'expliquer et d'évaluer la situation actuelle.

Remerciements

La rédaction du présent rapport nous semble être le moment approprié pour remercier tous les services de la police fédérale et de la police locale. Leur collaboration a contribué à la réalisation d'un aperçu de la situation aussi objectif que possible.

Une enquête relative aux délais d'intervention paraissait être, à première vue, une mission assez simple. L'ampleur de cette tâche nous a toutefois contraints à recourir au nécessaire appui technique de services spécialisés, et plus particulièrement ceux de la direction CGO (CGOO et CGOP/A) de la Police fédérale.

Il serait trop long de tous les énumérer, mais deux d'entre-eux méritent néanmoins une mention explicite en raison de leur contribution particulièrement appréciée.

Monsieur Larbi Loumrhari, gestionnaire système au sein du CIC Liège, s'est chargé de la coordination du travail d'extraction des banques de données CIC, de manière à pouvoir nous fournir toutes les informations pertinentes demandées.

Ensuite, monsieur Robbie Heremans, analyste au sein de la DCA Hasselt, a veillé au traitement et à la mise en forme de toutes les données extraites des banques de données de façon à permettre leur interprétation par l'équipe d'enquête.

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	3
TABLE DES MATIERES	5
LISTE DES ABREVIATIONS	9
1 INTRODUCTION	9
1.1 LA MISSION	9
1.2 CADRE LEGAL	10
1.3 METHODOLOGIE	10
1.3.1 <i>Notions clés - définitions.....</i>	<i>10</i>
1.3.2 <i>Analyse des besoins et recueil d'informations utiles.....</i>	<i>12</i>
1.3.3 <i>Sélection des services de police à visiter</i>	<i>13</i>
1.3.3.1 Sélection des zones de police	13
1.3.3.2 Sélection des services de police fédéraux	14
2 VOLET I : CONSTATATIONS RELATIVES AUX DELAIS D'INTERVENTION..	15
2.1 CADRE LEGAL	15
2.1.1 <i>Textes légaux de base</i>	<i>15</i>
2.1.2 <i>Passages pertinents</i>	<i>15</i>
2.2 ANALYSE QUANTITATIVE – INTERPRETATION DES DONNEES CHIFFREES	16
2.2.1 <i>Délai d'intervention – aperçu global.....</i>	<i>16</i>
2.2.1.1 Délais d'intervention en relation avec les différentes « priorités d'intervention » 0-1-2	17
2.2.1.2 Délais d'intervention en relation avec les mois de l'année	17
2.2.1.3 Délais d'intervention en relation avec les jours de la semaine, les week- ends et les jours fériés.....	17
2.2.1.4 Délais d'intervention en relation avec le jour et la nuit.....	17

2.2.1.5	Délais d'intervention en relation avec la «catégorie» des zones de police ...	17
2.2.1.6	Délais d'intervention en relation avec le ressort du CIC	18
2.2.2	<i>Analyse relative aux diverses composantes du délai d'intervention</i>	18
2.2.2.1	Temps de call-taking	18
2.2.2.2	Temps de dispatching	19
2.2.2.3	Temps de réaction.....	19
2.2.2.4	Temps de déplacement	19
2.3	ANALYSE QUALITATIVE – INTERPRETATION DES DONNEES CHIFFREES.....	19
2.3.1	<i>Constatations générales relatives aux délais d'intervention</i>	19
2.3.2	<i>Items abordés spécifiquement (faiblesses, dysfonctionnements et risques éventuels)</i>	20
2.3.2.1	La politique d'intervention	20
2.3.2.2	L'utilisation des priorités d'urgence dans le système CAD	23
2.3.2.3	Eléments constitutifs du délai d'intervention	24
2.3.2.4	La disponibilité des équipes d'intervention.....	26
2.3.2.5	Les signalements de statut	26
2.3.2.6	La distribution d'un événement et le dispatching lors de moments d'affluence	30
2.3.2.7	Appui latéral et autre appui mutuel (assistance)	31
2.3.2.8	Changement de shifts.....	32
2.3.2.9	Gestion des opérations et optimisation des interventions.....	33
2.3.2.10	Spécificités relatives aux services de police fédéraux.....	34
2.4	EST-IL INDIQUE D'EDICTER DES NORMES ?	35
2.4.1	<i>Normes au niveau national, dans nos pays voisins et dans des disciplines proches</i>	35
2.4.2	<i>Avis des personnes interrogées sur l'imposition éventuelle de normes</i>	37
2.4.3	<i>Eléments à prendre en considération en cas de projet de normes par l'autorité centrale</i>	38
2.4.4	<i>Point de vue de l'AIG</i>	39
2.5	AUTRES POSSIBILITES DE REPONSE EN VUE D'AMELIORER LES DELAIS D'INTERVENTION	40

3	VOLET II : RÉSULTATS DE L'ENQUETE CONCERNANT LES EFFETS DES TYPES DE DISPATCHING	41
3.1	CADRE LEGAL	41
3.1.1	<i>Textes légaux de base</i>	<i>41</i>
3.1.2	<i>Passages pertinents</i>	<i>41</i>
3.2	INFORMATIONS CONTEXTUELLES.....	42
3.3	IMAGE DE LA SITUATION ACTUELLE	43
3.4	DISPATCHING (ET LE CALL-TAKING QUI Y EST ASSOCIE) PAR LE CIC	45
3.4.1	<i>Généralités</i>	<i>45</i>
3.4.2	<i>Aspects liés au fonctionnement du CIC</i>	<i>46</i>
3.4.2.1	<i>Aspects relatifs au processus</i>	<i>46</i>
3.4.2.2	<i>Moyens humains</i>	<i>47</i>
3.4.2.3	<i>Aspects logistiques.....</i>	<i>48</i>
3.4.3	<i>Coordination de l'information et de la communication.....</i>	<i>49</i>
3.4.4	<i>Dispatching CIC impropre.....</i>	<i>49</i>
3.5	DISPATCHING AUTONOME (« REMOTE »)	50
3.5.1	<i>Service de police locaux et call-taking.....</i>	<i>50</i>
3.5.2	<i>Dispatching autonome non conforme</i>	<i>50</i>
3.6	EFFETS SUR LE FONCTIONNEMENT OPERATIONNEL DE LA POLICE INTEGREE - DISPATCHING CIC « VERSUS » DISPATCHING AUTONOME (« REMOTE »).....	51
3.6.1	<i>L'échange d'informations.....</i>	<i>51</i>
3.6.2	<i>Coordination opérationnelle.....</i>	<i>52</i>
3.6.2.1	<i>Activités de routine</i>	<i>52</i>
3.6.2.2	<i>Dans le cas d'événements supralocaux.....</i>	<i>53</i>
3.6.3	<i>Aspects territoriaux.....</i>	<i>54</i>
3.6.4	<i>Economie d'échelle du CIC</i>	<i>54</i>
3.6.5	<i>Gestion opérationnelle intégrée des moyens locaux</i>	<i>55</i>

3.7 SERVICES D'APPUI : A.S.T.R.I.D. - CGO/CGOO - DGS/DST - DCA.....	55
3.7.1 Généralités.....	55
3.7.2 A.S.T.R.I.D.....	56
3.7.3 CG/CGO/CGOO.....	57
3.7.4 DCA.....	57
3.8 POINT DE VUE DE L'AIG	58
3.9 OPPORTUNITES D'AMELIORATIONS COMPLEMENTAIRES EVENTUELLES.....	58
4 CONCLUSION.....	59
ANNEXES.....	63

ListE DES ABREVIATIONS

AK	Acknowledge
AM	Available mobile data terminal
AR	Arrived
AV	Available
A.S.T.R.I.D.	All-round semi-cellular trunking radiocommunication integrated dispatchings
BNG	Banque de données nationale générale
CAD	Computer aided dispatching
CAD2ISLP	Computer aided dispatching to information system local police
CG	Commissariat Général
CGI	Direction de la coopération policière internationale
CGO	Direction des informations policières opérationnelles
CGOO	Direction des informations policières opérationnelles - service des opérations
CGOP/A	Direction des informations policières opérationnelles – service d'analyse stratégique
CIC	Centre de communication et d'information
CPPL	Commission permanente de la police locale
DCA	Direction de coordination et d'appui
DGS/DST	Direction générale de l'appui et de la gestion – direction de la télématique
DirCo	Directeur coordonnateur
Dispatch/N	Dispatch/netviewer
Dispatch/S	Dispatch/solo
DXT	Digital exchange for TETRA
EO	Emergency only
ER	En route
FPOC	Fonction de police orientée vers la communauté
GCG	Groupe de communication/communicatiegroep
GPI	Geïntegreerde politie - police intégrée
APL	Localisation automatique de personnes
AVL	Localisation automatique de véhicules
LCT	Line connected terminal
LFP	Loi du 5 août 1992 sur la fonction de police
MDT	Mobile data terminal
OPJ	Officier de police judiciaire
OS	Out of service
PLP	Police locale - lokale politie
RWS	Remote (dispatching) workstation
SLA	Service level agreement
SPC	Spoorwegpolitie - police des chemins de fer
SPN	Scheepvaartpolitie - police de la navigation
WPR	Wegpolitie - police de la route
WKS	Station de travail

1 INTRODUCTION

1.1 La mission

Le 18 mars 2008, l'accord gouvernemental du gouvernement Leterme I mentionnait :
« *Le gouvernement envisage, pour chaque zone de police, de fixer des délais d'intervention maximaux pour les appels urgents.* »

Le 16 mai 2008, le ministre de l'Intérieur P. Dewael a adressé une mission d'étude à l'inspecteur général de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale. En référant à l'accord gouvernemental, le ministre stipulait :

« *A cet égard, je souhaiterais obtenir un aperçu de la situation actuelle en matière de politique d'intervention au sein du paysage policier. Qu'en est-il des délais d'intervention en cas d'appels urgents. Y-a-t-il des problèmes ? Si tel est le cas, est-il indiqué d'édicter des normes? Existe-t-il d'autres possibilités de réponse ?*

« *Par ailleurs, partant d'un excellent fonctionnement de la police intégrée, j'aurais souhaité une analyse concernant les effets des différentes options en matière de dispatching à partir du CIC. .../... Je souhaiterais une analyse au sujet de l'effet de ces divers choix sur le fonctionnement opérationnel de la police intégrée, clôturée au besoin par un certain nombre de recommandations.* »

Par conséquent, la mission du ministre comportait deux aspects :

- un état de la situation au sujet des délais d'intervention en cas d'appels urgents et donc lors d'interventions policières urgentes, ainsi qu'une analyse de l'opportunité d'imposer des normes ;
- une analyse concernant les effets des différentes options en matière de dispatching sur le fonctionnement opérationnel de la police intégrée.

Le 10 juillet 2008, une première réunion de concertation a été organisée sous la direction de Greet Spiessens, collaboratrice au sein du cabinet du SPF Intérieur, en vue de spécifier davantage la mission d'analyse susmentionnée. En présence de toutes les parties concernées, dont la Police fédérale et la Commission permanente de la Police locale, les notions clés de la mission (NB : formulée en néerlandais) ont été précisées et les options méthodologiques générales ont été définies (cf. point 1.3). Au cours de cette réunion, il a été convenu de remplacer les termes « aanrijtijd » (temps de déplacement) par « interventiertermijn » (délai d'intervention), car ce dernier couvre une notion plus large.

Une commission d'accompagnement¹ a été constituée et s'est réunie à plusieurs reprises pour d'autres échanges d'informations.

¹ Composition de commission d'accompagnement : Jean-Marie Brabant (chef de corps ZP Montgomery), Robert Bourmorck (WPR Namur), Anka Jacobs (SPC Louvain), Marc Lesage (WPR Anvers), Nicholas Paelinck (chef de corps ZP Westkust), Eddy Sbardella (SPC Liège) et Paul Spaens (CPPL). La présidence a été assurée successivement par Greet Spiessens et Carlos De Troch (membres du cabinet SPF Intérieur). Le chef de service de CGOO, Wim Liekens, était également présent à ces réunions.

Sur la base des plaintes dénombrées et analysées par le Comité P, il semble qu'aucun problème général ne se soit posé concernant les délais d'intervention :

- Sur une base annuelle (années 2000 à 2006), seules 30 à 40 plaintes ont été formulées sur un total d'environ 3 millions d'appels. A peine 17% du nombre de plaintes se sont avérées fondées. Une partie de celles-ci concernaient de surcroît des interventions non urgentes.
- Pour la période de référence 2007 – première moitié de 2008, 87 plaintes ont été actées au sujet de l'exécution des tâches et du délai d'intervention.²

Les membres de la commission d'accompagnement s'accordent à dire que l'on ne peut en conclure qu'il soit inutile de mesurer et qu'il ne faille pas aspirer à plus d'efficacité au sein de l'organisation en vue d'en améliorer le fonctionnement.

Afin d'exclure d'éventuelles influences saisonnières, il a été décidé de prendre une période d'analyse s'étendant sur une année complète. Le choix s'est porté sur la période du 01-09-2007 au 31-08-2008, de sorte à pouvoir disposer des données chiffrées les plus récentes concernant les appels.

Les zones de police et les services de la police fédérale ont reçu un courrier³ leur annonçant l'étude imminente et leur demandant de bien vouloir y collaborer. Afin d'éviter tout malentendu, il a été clairement énoncé que la collecte de données avait pour objectif de dresser une image globale, d'être à même de formuler un avis général et qu'il n'était pas question de pointer du doigt l'un ou l'autre service.

1.2 Cadre légal

A cet égard, nous renvoyons aux points 2.1 et 3.1.

1.3 Méthodologie

1.3.1 Notions clés - définitions

Nul besoin de préciser la nécessité de définir clairement les notions formulées dans la mission avant d'aller plus loin.

« Appels urgents »

- L'ensemble des événements pour lesquels on peut faire appel aux services de police est énuméré dans une « liste - nomenclature ». Dans cette liste, les événements sont classés selon quatre priorités (de 1 à 4) en fonction de leur degré d'urgence intrinsèque.

² Rapport annuel du Comité P 2007-2008, pp. 75-76.

³ Cf. Annexe 1.

Lorsqu'il définit sa « politique d'intervention », le chef de corps peut attribuer de manière autonome un degré de priorité plus élevé, mais pas inférieur.

Les priorités 1 à 3 concernent les *appels urgents s.l.* car ils requièrent une intervention sur les lieux. Les faits auxquels est attribués une priorité 4 peuvent faire l'objet d'une intervention différée ou d'un renvoi vers un poste de police.

- Sur la base de circonstances exceptionnelles découlant de l'appel, le call-taker peut décider que cet appel requiert un traitement particulièrement urgent. Dans ce cas, on parle d'« acceptation urgente »⁴. Une telle intervention manuelle est enregistrée en tant que « priorité 0 »;
- L'ensemble des appels portant sur les priorités 0, 1 et 2 représente 10% du total des appels. Si l'on y ajoute la priorité 3, ce pourcentage s'élève à 95%. Il semble que cette dernière catégorie soit une « zone grise » comportant tant des faits urgents que non urgents. Afin de s'approcher le plus possible de la notion d'« appel urgent », il a été décidé d'exclure les appels de priorité 3.

« Délai d'intervention »

- Plusieurs interprétations et/ou définitions de la notion de « délai d'intervention » sont possibles. Nous avons décidé de concentrer l'étude sur « *le temps qui s'écoule entre le moment où le call-taker répond à l'appel du citoyen et le moment où l'équipe d'intervention arrive sur les lieux* ». Cette étude ne tient pas compte de la problématique du temps (parfois long) qui s'écoule avant que le call-taker réponde à l'appelant. Au sein des CIC⁵, il existe néanmoins des objectifs à atteindre concernant ce délai.⁶
- Le délai d'intervention se compose des éléments suivants : temps de call-taking, de dispatching, de réaction et de déplacement.

« Dispatching »

- Il s'agit de « *la désignation et de l'information de l'équipe de police qui sera chargée d'assurer l'intervention, conformément aux accords préalables conclus à cet effet* ».⁷ Par ressort de CIC, un CAD⁸ a été mis en place⁹ permettant de gérer de manière automatisée les événements et les équipes à partir du CIC. Cet aspect est détaillé au point 3 (volet II).

⁴ Cf. p. 24, p. 46 (note de bas de page 76) et p. 47 (note de bas de page 82).

⁵ Centres de communication et d'information.

⁶ Tels que : il faut répondre aux appels dans les 10"; il faut répondre à 100% des appels dans les 40", le pourcentage d'appels interrompus ne peut excéder 12%...

⁷ Arrêté royal du 26 juin 2002 concernant l'organisation des centres de dispatching centralisés et du point de contact national, art. 20.

⁸ Computer Aided Dispatching.

⁹ Cf. l'arrêté royal du 26 juin 2002 portant des dispositions pour l'installation, la mise à disposition et l'utilisation des systèmes CAD A.S.T.R.I.D. et du Centre d'Opérations national y associé, art. 2.

1.3.2 Analyse des besoins et recueil d'informations utiles

L'état de la situation concernant les délais d'intervention a été dressé grâce à l'exploitation des données disponibles au sein des onze banques de données CIC. Il s'agissait de la seule option réaliste permettant de garantir une cohérence méthodologique.

Nous avons formulé notre besoin d'informations de manière aussi étendue que possible. A cet effet, nous avons demandé des données chiffrées sur base de différents angles d'approche, à savoir : la catégorie de priorité, le mois de l'année, le moment (jour, nuit, semaine, week-end et jours fériés), la catégorie de zone et le ressort de CIC. Par ailleurs, nous avons demandé et subdivisé les informations en fonction de chacune des composantes du délai d'intervention.

Nous avons sollicité des informations sur *tous* les services de police.

Au terme de cette enquête, nous voulons fournir à chacun de ces services leurs propres données ainsi qu'un certain nombre de données de référence (d'un niveau équivalent ou autre). Par le biais de cette forme de « mesure zéro », nous pensons pouvoir sensibiliser les responsables opérationnels et promouvoir un certain « benchmarking ». Ceci créera une opportunité de réflexion sur son propre fonctionnement, préalable à une recherche d'amélioration continue.

Les chiffres ont été obtenus sur la base d'interrogations strictement identiques (*queries*) des banques de données. Après un « nettoyage des données » (cf. annexe 2), la banque de données ainsi créée a été traitée et mise en forme, de façon à permettre l'interprétation pratique des données. Lors de l'analyse des résultats, nous avons privilégié l'utilisation de la médiane¹⁰, à la moyenne, car celle-ci est insensible aux valeurs extrêmes.

L'analyse des données chiffrées pouvait nous renseigner définitivement sur l'existence de « problèmes » en matière de délais d'intervention.

L'étude ne s'est pas limitée à une analyse des données chiffrées. En recueillant des informations auprès d'un certain nombre de personnes clés au sein des services concernés des polices locale et fédérale et des CIC, nous avons pu compléter notre analyse (cf. point 1.3.3). Nous avons sélectionné nos interlocuteurs aux divers échelons: stratégique, opérationnel et exécutif. Par le biais d'interviews de ces personnes clés, nous avons recueilli toutes les informations utiles pour la seconde partie de la mission.

L'objectif était de dresser un état de la situation concernant le dispatching et d'évaluer les effets des différents types utilisés sur le fonctionnement opérationnel de la police intégrée. Pour des raisons d'objectivité et de neutralité, nous avons tenté d'évaluer l'impact opérationnel en évoquant les avantages et les inconvénients ainsi que les problèmes rencontrés. C'est la raison pour laquelle divers types de questionnaires ont été établis.

Afin d'examiner si des problèmes se posent réellement, il aurait été idéal de pouvoir interroger le citoyen qui a appelé le centre d'appels dans le cadre d'une demande d'intervention (urgente). Etant donné que de nombreux appelants ne manifestent pas leur mécontentement par des

¹⁰ La médiane est le milieu d'une distribution ou d'un recueil de données (mesure centrale). Par milieu, on entend le chiffre au centre de la distribution ou de l'ensemble.

plaintes officielles, une telle enquête aurait pu fournir une image encore plus précise de problèmes éventuels (différents). Une telle enquête n'était toutefois pas réalisable.

Une tentative précédente (2002) de l'AIG de mesurer la satisfaction des citoyens par rapport aux appels 101 s'était heurtée à des obstacles légaux et contractuels. D'une part, il était apparu qu'un contrat conclu entre l'opérateur télécom et la centrale 101 concernée stipulait que les données d'identification des appelants ne pouvaient être mises à la disposition de tiers et, d'autre part, la Commission de la protection de la vie privée avait précisé que seules les données d'identification des appelants disposant de numéros publiés pouvaient faire l'objet de l'analyse. En raison de ces restrictions, la majorité des utilisateurs de GSM étaient exclus de l'étude, alors que ces derniers constituaient précisément un important groupe de clients. Par conséquent, la valeur scientifique de l'enquête de satisfaction prévue à ce moment risquait de n'être que d'une fiabilité toute relative. Seule l'exécution d'une enquête « aléatoire » élaborée de manière scientifique auprès de la population semblait alors être envisageable.

1.3.3 Sélection des services de police à visiter

Hormis la visite des onze centres de communication et d'information, nous avons procédé à la sélection d'un certain nombre de services de police des deux niveaux de la police intégrée¹¹.

1.3.3.1 Sélection des zones de police

L'image de la situation en matière de dispatching fournie par la direction CGO¹² a servi de base pour la sélection des zones de police locale à visiter. A quelques exceptions près, elle répartissait les zones en deux grandes catégories : le dispatching autonome et le dispatching assuré par le CIC.¹³

En vue d'aboutir à une parité entre les deux modèles « classiques » de dispatching, il a été décidé de retenir une zone par province pour chaque type.

Etant donné que toutes les zones de la province du Luxembourg sont exclusivement dispatchées par le CIC, deux zones de cette catégorie ont été prises en compte pour l'enquête. Une seule zone a été retenue de la Région de Bruxelles-Capitale, qui compte uniquement des zones dispatchées de manière autonome. Une zone autonome supplémentaire a été sélectionnée au sein de la province de Flandre orientale, où les zones assurent principalement leur propre dispatching.

Lors de la sélection effective des zones, nous avons ensuite tenu compte d'une répartition maximale (proportionnelle) par catégorie de zone et de la mesure dans laquelle les zones avaient déjà fait l'objet ou non de visites (et/ou d'enquêtes) par des membres de l'AIG et/ou du Comité P.

¹¹ Cf. annexe 3.

¹² Direction des informations policières opérationnelles.

¹³ La réalité ne semble pas être aussi binaire ; on applique des modèles alternatifs (Cf. point 3.3).

1.3.3.2 Sélection des services de police fédéraux

Trois services de police fédéraux ont été retenus en raison de leur contribution aux interventions: les services de la police provinciale de la route (WPR), la police des chemins de fer (SPC) et la police de la navigation (SPN).

2 VOLET I : CONSTATATIONS RELATIVES AUX DELAIS D'INTERVENTION

Tout comme les pompiers et les services médicaux d'urgence, la police est joignable et disponible 24 heures sur 24. Conformément aux principes de la FPOC¹⁴, une intervention policière est axée sur la résolution de problèmes. Une exécution correcte de la fonction d'intervention, au sein de laquelle le délai d'intervention n'est pas un paramètre sans importance, est cruciale pour le citoyen et, par conséquent, pour la crédibilité et l'image des services de police. Concernant les interventions urgentes, la rapidité d'exécution constitue un aspect essentiel.

Ci-dessous, nous évoquerons le cadre légal et résumerons les résultats de l'analyse quantitative qui a été menée. Ensuite, nous dresserons un aperçu des constatations de l'analyse quantitative. A la fin de ce volet, nous exposerons le point de vue de l'AIG. Les principales opportunités d'améliorations sont mentionnées dans le texte et regroupées à l'annexe 6.

2.1 Cadre légal

2.1.1 Textes légaux de base

Arrêté royal du 17 septembre 2001 déterminant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population.

Circulaire ministérielle PLP 10 du 9 octobre 2001, concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population.

Circulaire GPI 49 du 19 mai 2006 relative au plan de services des Centres de communication et d'information.¹⁵

2.1.2 Passages pertinents

« La fonction intervention consiste à apporter une réponse, dans un délai approprié, à tout appel qui requiert une intervention policière sur place.

Cette fonction est organisée de manière permanente au sein de chaque zone de police en tenant compte de la fréquence et de la nature des appels, et plus particulièrement de la gravité et de l'urgence des interventions demandées.

¹⁴ Fonction de police orientée vers la communauté.

¹⁵ Cette circulaire comporte les modalités de l'offre de services des centres de communication et d'information au profit de la police intégrée. Il s'agit d'un engagement de coopération national général. Les accords spécifiques entre les CIC et les services de police concernés sont abordés dans un volet distinct.

La norme minimale de fonctionnement et d'organisation pour l'exécution de cette fonction est la suivante : par zone de police il faut prévoir l'engagement d'une équipe d'intervention 24 heures sur 24, avec une équipe supplémentaire 84 heures par semaine.

Un officier de police administrative et judiciaire est contactable et rappelable de façon permanente, afin de remplir sa fonction dans les plus brefs délais. »¹⁶

« Cette fonction doit être organisée de manière permanente au sein de chaque zone de police, en tenant compte, d'une part, du nombre et du caractère habituel (gravité et urgence) des appels et, d'autre part, des contraintes résultant d'une utilisation efficiente des moyens disponibles.

Les zones doivent assurer la mise en place d'une ou de plusieurs équipes d'intervention permanentes, renforcées (en fonction des besoins temporaires) par une ou plusieurs « équipes de pointe ».

Vu la diversité des zones, il n'a pas été opté pour l'imposition de normes fédérales concernant les délais d'intervention. Il revient aux partenaires locaux eux-mêmes de conclure des accords en la matière et de les reprendre sous forme de normes de qualités dans le plan zonal de sécurité. »¹⁷

2.2 Analyse quantitative – interprétation des données chiffrées

L'enquête s'est principalement concentrée sur les appels urgents au sujet desquels des données étaient enregistrées dans les banques de données CIC. Au total, nous avons obtenu et traité des données relatives à 732 519 événements urgents enregistrés au sein des CIC, dont seulement 44% mentionnaient les délais d'intervention. Les données concernant des appels urgents adressés directement à un service de police n'y figuraient pas systématiquement (cf. point 3.4.3).

Après un nettoyage supplémentaire des données (« datacleaning », cf. point 1.3.2), notre analyse s'est finalement basée sur un ensemble de 285 027 interventions. Cela ne représente donc plus que 39% des données (brutes) initiales.

L'annexe 4 présente les données chiffrées intégrales et les statistiques au niveau national. Il s'agit uniquement des données nationales et non des données détaillées (analyse des tableaux par CIC).

2.2.1 Délai d'intervention – aperçu global

Il ressort de la répartition des délais d'intervention que dans **50% des appels urgents**, les services de police arrivent sur les lieux **endéans les 16 minutes**. Dans 75% des appels, ils arrivent endéans les 26 minutes et dans 90% des cas, endéans les 44 minutes.

¹⁶ AR du 17 septembre 2001 déterminant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population, art. 4.

¹⁷ Circulaire ministérielle PLP 10 du 9 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population, point II, 3°.

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, l'ensemble des données chiffrées ont été analysées selon différentes perspectives que nous abordons ci-après.

2.2.1.1 Délais d'intervention en relation avec les diverses « priorités d'intervention » 0-1-2

Dans environ 54% des appels ayant une priorité 0, une équipe sera sur les lieux en moins de 10 minutes, dans 83% de ces appels endéans les 20 minutes et dans un peu moins de 90% endéans les 30 minutes. Concernant les interventions ayant les priorités 1 et 2, il n'y a presque aucune différence entre elles dans le délai d'intervention (environ 33% endéans les 10 minutes, 66% endéans les 20 minutes et 80% endéans les 30 minutes). Par rapport aux appels ayant une priorité 0, la différence est également relativement restreinte.

2.2.1.2 Délais d'intervention en relation avec les mois de l'année

On ne constate aucune différence significative en fonction du mois de l'année. Au cours de la période des vacances (juillet - août) et en décembre, janvier et février, on atteint de meilleurs résultats au niveau national que dans les autres mois de l'année. En septembre, octobre et novembre, les résultats obtenus sont plus faibles.

2.2.1.3 Délais d'intervention en relation avec les jours de la semaine, les week-ends et les jours fériés

Aucune différence (significative) n'est à noter concernant les délais d'intervention en fonction des jours de la semaine, des week-ends et des jours fériés. Un tiers du nombre d'interventions urgentes (enregistrées) ont lieu au cours des week-ends et des jours fériés. Deux provinces (Limbourg et Brabant wallon) affichent un résultat légèrement meilleur les jours de la semaine que pendant les week-ends et les jours fériés, alors que la Flandre orientale atteint un résultat légèrement meilleur au cours des week-ends.

2.2.1.4 Délais d'intervention en relation avec le jour et la nuit

On dénombre presque autant d'interventions urgentes la nuit (de 19.00 à 07.00 heures) qu'en journée.

Les délais d'intervention en journée sont en moyenne un peu plus longs (environ 2 minutes) que pendant la nuit. On constate cette tendance dans chaque province.

2.2.1.5 Délais d'intervention en relation avec la « catégorie » des zones de police

Par comparaison aux autres zones, les « grandes » zones (catégories 4 et 5) parviennent à traiter une part plus importante d'interventions dans un délai de 10 minutes. Ce phénomène est constaté au sein de toutes les grandes agglomérations, à une exception près. Par conséquent, en ce qui concerne ce « court » délai, les zones « plus petites » (catégories 2 et 3) affichent en

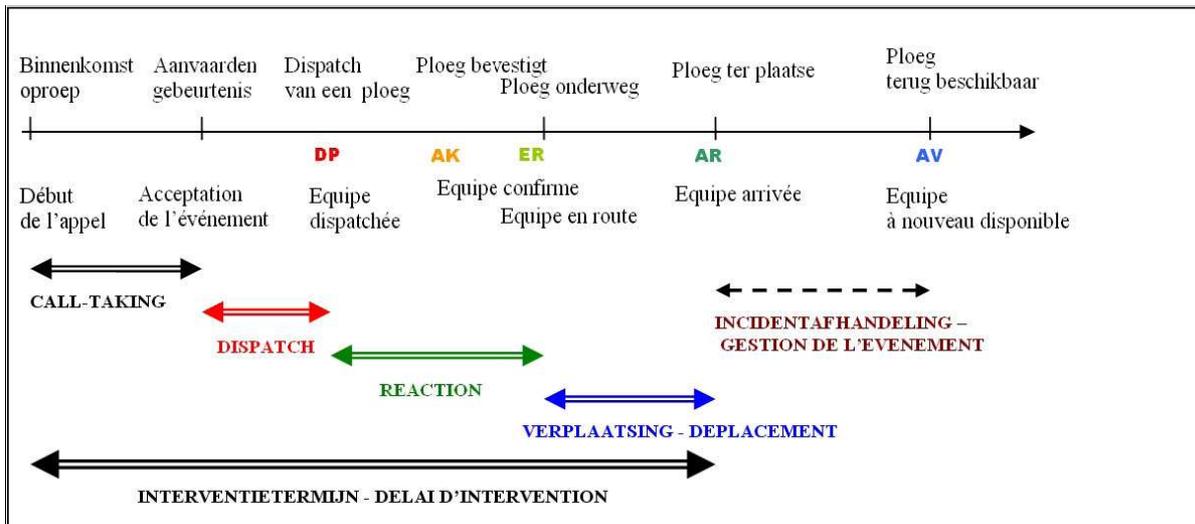
général un résultat légèrement moins bon (pas significatif). Pour le surplus, les « grandes » zones n'affichent pas des résultats réellement différents par rapport aux autres zones.

2.2.1.6 Délais d'intervention en relation avec la circonscription du CIC

En ce qui concerne les délais d'intervention d'une durée moyenne de 10, 20 et 30 minutes, les résultats sont manifestement moins positifs dans les provinces du Hainaut, du Luxembourg, de Namur et de Liège. Les provinces d'Anvers, du Brabant flamand et du Brabant wallon affichent ici les meilleurs résultats. Bruxelles-Capitale enregistre un résultat positif pour les délais d'intervention inférieurs à 10 minutes. Au sein de la province du Hainaut, 10% des interventions urgentes présentent un délai d'intervention de plus d'une heure.

2.2.2 Analyse relative aux diverses composantes du délai d'intervention

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les différentes composantes du délai d'intervention sont le temps de call-taking, de dispatching, de réaction et de déplacement. Elles sont représentées schématiquement ci-dessous et seront ensuite mises en relation avec données chiffrées obtenues.



18

2.2.2.1 Temps de call-taking

87% des événements urgents enregistrés mentionnent les données de call-taking. La durée moyenne d'un call-taking est d'environ 2 minutes et 15 secondes. Dans 75% des appels, il dure moins de 3 minutes et 30 secondes. 90% des appels sont traités dans un délai inférieur à 5 minutes. Les provinces du Brabant flamand et d'Anvers affichent d'excellents résultats en matière de call-taking.

¹⁸ Représentation schématique extraite de l'annexe A des analyses de données du CIC.

2.2.2.2 Temps de dispatching

Le temps de dispatching est mentionné dans 84% des cas. La durée moyenne s'élève à moins de 2 minutes. Les provinces d'Anvers et du Limbourg affichent en moyenne un résultat d'un peu plus d'une minute ; Namur et Liège obtiennent un résultat légèrement inférieur à 3 minutes. 75% des interventions sont dispatchées endéans les 4 minutes et 90% endéans les 13 minutes.

2.2.2.3 Temps de réaction

Dans un peu plus de la moitié des cas (53%), on dispose des données relatives au temps de réaction. Dans 55% des cas enregistrés, cette durée est inférieure à 1 minute et dans 75% elle n'atteint pas les 3 minutes. Dans trois provinces (Anvers, Limbourg et Liège), ce dernier temps de réaction est atteint dans presque 70% des cas. En Flandre orientale et dans le Limbourg, le temps de réaction moyen est supérieur à 3 minutes.

2.2.2.4 Temps de déplacement

En ce qui concerne le temps de déplacement, nous disposons également des données dans un peu plus de la moitié des cas (51%). Le temps de déplacement est inférieur à 8 minutes dans 50% des cas. Dans 75% des cas, il s'élève à moins de 13 minutes. Dans 10% des cas examinés, il faut compter un peu plus de 23 minutes.

Le Brabant flamand et Bruxelles affichent un résultat légèrement plus positif avec 5 à 6 minutes, tandis que Namur, Liège et le Luxembourg enregistrent une durée de 11 à 12 minutes.

2.3 Analyse qualitative – interprétation des données chiffrées

En plus d'une analyse quantitative, il a été jugé opportun de contextualiser les données. Nous avons collecté des informations supplémentaires auprès de personnes clés au sein du processus d'intervention.

2.3.1 Constatations générales relatives aux délais d'intervention

Concernant les délais d'intervention, la majorité des services de police interrogés ont affirmé qu'il y avait peu ou pas de plaintes.¹⁹ Il en va de même pour les CIC, étant entendu que certains ont tout de même signalé que des citoyens rappellent parfois à plusieurs reprises pour demander quand la police va enfin arriver, mais sans toutefois porter plainte formellement par la suite. On ne pourrait être réellement fixé à ce sujet qu'après avoir interrogé les appelants (cf. point 1.3.2).

¹⁹ Les responsables des corps de police locale interrogés signalent qu'en cas de plaintes, elles concernent plutôt le traitement des tâches administratives, des attentes irréalistes de la part du citoyen, des plaintes subjectives non fondées ou injustes de la part de citoyens ou de plaignants professionnels.

Pour les interventions que les services de police estiment intuitivement urgentes, l'intervention a en principe lieu suffisamment rapidement.

Comme énoncé précédemment (cf. point 1.1), sur la base des plaintes dénombrées et analysées par le Comité P, les délais d'intervention ne semblaient poser aucun problème. Par comparaison au nombre total d'interventions, le nombre de plaintes était marginal.

2.3.2 Items abordés spécifiquement (faiblesses, dysfonctionnements et risques éventuels)

Les personnes interrogées ont été questionnées à propos d'un certain nombre de sujets ayant un impact sur les délais d'intervention ou en ont signalé.

2.3.2.1 La politique d'intervention

Il y a tout d'abord la politique d'intervention *sensu lato* (stratégique) que l'on appelle également la politique d'intervention zonale.

Tout service de police qui remplit une fonctionnalité « intervention » est censé avoir développé une politique en la matière. Cette politique porte notamment sur les objectifs à atteindre dans la fonction d'intervention, les accents organisationnels, les moyens matériels et humains, les tâches à effectuer et la répartition de celles-ci (tant par rapport aux shifts d'intervention qu'en dehors).

Par ailleurs, il y a la politique d'intervention *sensu stricto* (le *plan d'intervention* opérationnel).

Une part essentielle de la fonctionnalité intervention est l'exécution effective d'interventions sur le terrain. A cet égard, on peut s'attendre à la concrétisation de la politique d'intervention zonale sous la forme d'un plan d'intervention opérationnel qui comporte des directives relatives à l'intervention d'une équipe de police à la suite d'un événement ou d'un appel. Le plan d'intervention doit être orienté vers la résolution de problèmes. Les directives doivent concerner la capacité à mettre en œuvre par type d'événement et les procédures dans le cas où plusieurs événements se produisent simultanément.

Tout service de police qui, dans ce cadre, décide de faire appel à l'appui du CIC, conclut à cet effet une convention de collaboration particulière en tant que bénéficiaire de service.²⁰ Cette convention comporte le plan d'intervention qui aura éventuellement été concrétisé davantage.

²⁰ La circulaire GPI 49, plan de services CIC, décrit le volet général du plan de service des CIC. Ce volet général doit servir de projet de convention de collaboration particulière entre le CIC et un service de police. D'autres accords entre le CIC et le service de police concerné peuvent être définis dans un volet spécifique. Voir également l'art. 25 de l' « AR CIC ».

En principe, le dispatching par le CIC repose pour partie sur la programmation du plan d'intervention qui est implémenté dans le système CAD²¹.

A cet égard, la circulaire GPI 49²² stipule que :

- *cette politique d'intervention doit permettre la prise de décisions rapides et adéquates concernant les missions que le dispatcher doit communiquer aux équipes d'intervention ;*
- *la politique d'intervention est implémentée dans la base de données CAD et implique que la mission d'intervention et la décision de mise en œuvre sont déterminées par type d'événement par le responsable du service de police, ainsi que les mesures d'accompagnement internes au service et/ou d'autres services ou autorités de police locaux ou fédéraux ;*
- *la politique d'intervention fait, si possible, partie de la concertation préalable entre les parties afin de prévenir les conflits d'exécution.*

Lorsque la politique d'intervention est correctement précisée et mise en œuvre dans le système CAD, il est recommandé au dispatcher d'opter pour une réaction standardisée. Même quand les zones assurent un dispatching de manière autonome, l'*input* dans le système CAD est utile : lorsqu'un dispatching local ne fonctionne plus, le CIC peut alors reprendre le dispatching des équipes en toute connaissance de cause.

Une politique d'intervention bien formulée peut constituer la base d'une communication externe adéquate. La méthode et les priorités d'intervention peuvent être communiquées de manière générale aux citoyens, tout en précisant la distinction entre des appels urgents et non urgents.

Une politique d'intervention mal développée risque dans certains cas d'hypothéquer la collaboration transversale avec les autres fonctionnalités au sein d'un service de police. L'organisation policière pourrait se retrouver coincée dans une hyperspécialisation (cloisonnement) par fonctionnalité. Le manque de solidarité qui en découlerait au sein de la zone pourrait entraîner une absence de réponse ou une réponse insuffisamment flexible à un besoin inopiné de capacité d'intervention plus importante (ex. en cas de problèmes aigus imprévus).

L'enquête a révélé que la plupart des zones ne disposent pas d'une procédure d'intervention décrivant de manière globale et précise le call-taking, le dispatching et l'intervention. Il est parfois fait référence à des notes de service, des brochures d'accueil ou des instructions orales connues, voire au « carnet d'intervention ».

Lorsque le plan d'intervention est bel et bien disponible, il est souvent établi de manière tellement minimaliste que son résultat ne permet pas d'alimenter suffisamment le système CAD. Compte tenu de la complexité de la matière, un bon accompagnement (de processus) est nécessaire pour développer un tel plan. Les CIC pourraient jouer un rôle d'appui à cet égard.

²¹ La circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 25, point 10.3.1 et cf. l'arrêté royal du 26 juin 2002 portant des dispositions pour l'installation, la mise à disposition et l'utilisation des systèmes CAD A.S.T.R.I.D. et du Centre d'Opérations national y associé, art. 2.

²² La circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 23 point 10.1 et p. 25, point 10.3.

Un certain nombre d'éléments essentiels font défaut dans la politique d'intervention (s.s.), à savoir la détermination de ce qui doit se passer en cas de manque de capacité et ce qu'il faut prévoir afin d'éviter des manques de capacité systématiques. Souvent, les plans d'intervention ne comportent, par exemple, pas d'instructions claires lorsque de nouveaux événements se produisent alors que l'équipe d'intervention est occupée. Au sein du CIC, le plan de services stipule que : « *S'il s'avère que la politique d'intervention ne permet pas de déterminer clairement ce qui doit se passer par la suite ou si une prise de contact est expressément prévue avec le service de police concerné, une concertation est organisée avec un responsable du service de police défini au préalable.* »

Souvent, la balle est renvoyée à un responsable opérationnel (l'OPJ ou un autre) qui doit alors prendre des décisions.

Une « vente du non » en cas d'événements moins urgents (et un renvoi au service de quartier par exemple) n'apparaît être que rarement prévue. Les autorités locales administratives attendent généralement des services de police qu'ils se rendent toujours sur place afin de répondre au mieux aux besoins du citoyen. Comme les équipes d'intervention doivent dans ce cas se rendre sur les lieux pour presque tout événement, elles risquent très vite d'être débordées, ce qui peut hypothéquer leur mise en œuvre rapide lors d'un (nouvel) événement urgent. Seul un nombre limité de zones prévoient une mise en œuvre systématique de membres du personnel d'autres services au sein de la zone (ex : inspecteurs de quartier) pour des missions d'intervention non urgentes.

Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer l'absence d'une politique d'intervention claire :

- la crainte qu'un plan d'intervention trop contraignant conduise un dispatcher à suivre ce plan de manière compulsive, même lorsqu'il estime qu'une autre approche serait plus appropriée pour un événement déterminé ;
- la possibilité de rejeter les responsabilités ;
- un manque d'appui lors du développement de cette politique.

En raison de l'absence d'une politique ou d'un plan d'intervention formel, la décision repose exclusivement sur les intervenants et/ou le dispatcher, plus particulièrement en dehors des heures de service.

Bien que certains facteurs situationnels puissent évoluer, seul un nombre limité de zones a déclaré avoir déjà, par le passé, évalué et adapté sa politique d'intervention. Pourtant, la Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local avait déjà insisté en 2007 sur la nécessité d'une évaluation et réorientation régulières.²³

Pour les zones dont le dispatching est assuré par le CIC ou qui assurent elles mêmes le dispatching de manière conforme et autonome, les CIC disposent de moyens permettant de les aider à *adapter* la politique d'intervention en vue d'optimiser le domaine de l'intervention.

²³ Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 47.

Un de ces moyens est le *rapportage*²⁴ aux bénéficiaires de services. Il s'opère sur la base des données fournies de manière automatisée dans les processus et les procédures du CIC.

Le plan de services CIC prévoit tant un *rapportage de base* (p. ex. au sujet des données d'un événement) qu'un rapportage spécialisé (concernant des données plus statistiques, géographiques,...). Ce dernier est basé sur une concertation entre le CIC et le service de police compétent.

En outre, il est également prévu que chaque CIC établisse annuellement un rapport d'évaluation au profit de la concertation CIC.²⁵

Les bénéficiaires de services semblent ne pas se servir suffisamment de ces outils pour développer une politique et un plan d'intervention.

Opportunités d'amélioration

- ***Stimulation et conscientisation des services de police quant à la plus-value d'une politique d'intervention minutieusement élaborée (s.l. et s.s.) comprenant autant que possible des options de politique uniformes, par exemple :***
 - ***des mesures claires en cas d'appels simultanés ;***
 - ***une meilleure orientation des équipes vers les « zones plus à risques », différer éventuellement les interventions non urgentes ;***
 - ***faire en sorte d'envoyer l'équipe la plus proche sur les lieux en cas d'appel urgent, même lorsqu'il s'agit alors d'une équipe d'une autre zone;***
 - ...
- ***Optimisation de la solidarité interne au sein du service de police ;***
- ***Exploitation maximale des possibilités d'appui du CIC pour l'élaboration et/ou l'adaptation de la politique d'intervention.***

2.3.2.2 L'utilisation des priorités d'urgence dans le système CAD

Pour chaque événement, une priorité d'urgence « théorique » est générée automatiquement dans le système CAD (voir point 1.3.1). En principe, cette priorité doit permettre d'assurer un service quasiment équivalent dans l'ensemble du pays.

La finalité initiale de la priorité d'urgence était double :

- tout d'abord la différenciation de la mise en œuvre de la politique d'intervention dans le système CAD ;
- ensuite, permettre au dispatcher d'opérer des choix rapides lorsque des événements se produisent simultanément.

²⁴ L' « AR CIC », art. 23 stipule : « Le rapport est le traitement des informations disponibles et la mise à disposition de celles-ci aux autorités compétentes et aux services de police concernés. »

²⁵ Il s'agit de la concertation dont il est question à l'art. 15 de l' « AR CIC » et à la p. 10 du plan de services CIC.

Actuellement, la priorité d'urgence chiffrée est utilisée sporadiquement à des fins statistiques et non (ou dans une moindre mesure) pour l'orientation ou le traitement opérationnel de l'intervention. La circulaire GPI 49 précise uniquement qu'en cas de doute au sujet de la *notion* d'urgence d'un appel, le call-taker fera primer la protection maximale du citoyen ou de l'équipe de police.²⁶

Lors de la définition de la priorité par le CAD, on ne tient pas compte d'autres indicateurs qui pourraient être déduits du contexte et donner lieu à une « évaluation subjective de la priorité ». Pour remédier à ce problème, le call-taker peut « *accepter en urgence* » (voir point 1.3.1).

La priorité d'urgence est uniquement visible à l'écran du dispatcher. En général, ce dernier en tient peu compte et se limite à la lecture de la description de l'événement.

Les équipes d'intervention ne sont en principe pas informées de cette priorité d'urgence chiffrée. En général, il apparaît que l'évaluation finale de la « priorité opérationnelle » effective d'un appel est essentiellement une question de « perception », d'« expérience » et d'« intuition » (sur la base des éléments communiqués qui précisent le contexte) tant de la part des call-takers, que des dispatchers et des membres de l'intervention.

Opportunité d'amélioration

- ***Comme le préconise la Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, il faut envisager d'évaluer le caractère urgent d'une intervention de police par rapport à des critères objectifs²⁷ (voir aussi le point 2.4.3). En outre, il faut profiter de l'occasion pour passer d'un système d'évaluation statique (système de nomenclature actuel) à un système plus dynamique.***

2.3.2.3 Éléments constitutifs du délai d'intervention

Temps de call-taking

Un certain nombre de facteurs ont un impact sur le temps de call-taking.

- Aspects sur lesquels les call-takers ont peu ou pas d'influence :
 - des appelants qui s'expriment mal ou qui parlent uniquement une langue étrangère ;
 - des appelants qui ne savent pas où ils se trouvent et/ou ne peuvent pas bien décrire le lieu ;
 - la complexité de l'événement.
- Aspect sur lequel les call-takers ont une influence :

Lorsque le call-taker décide d'accepter en urgence un événement, la fiche-événement est envoyée au dispatcher avant même d'être finalisée (pendant que l'entretien de call-taking se poursuit). A son tour, il peut parallèlement procéder au dispatching d'une équipe sur la base de données sommaires. Certains dispatchers éprouvent des difficultés à travailler de cette manière car ils ne disposent alors pas encore de données suffisantes pour procéder à un dispatching adéquat.

²⁶ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 13.

²⁷ Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 50.

Etant donné que les processus de call-taking et de dispatching sont indissociables, d'autres aspects relatifs au call-taking sont abordés dans le second volet (cf. point 3).

Temps de dispatching

A cet égard, nous vous renvoyons également au second volet de cette étude.

Temps de réaction

Le temps de réaction des équipes d'intervention va de pair avec le fait qu'elles soient prêtes à intervenir.

Il est question ça et là que les équipes d'intervention soient moins promptes à réagir durant la nuit.

En outre, il arrive (dans certaines zones) que des équipes d'intervention soient chargées de toutes sortes de tâches qui hypothèquent leur disponibilité (ex : surveillance et transfèrement d'une personne en privation de liberté, exécution de tâches administratives...). Ces tâches sont effectuées sans que le CIC en ait été informé.

En dépit de l'attention accordée au fait d'être prêt à intervenir, l'enquête n'a pas pu établir dans quelle mesure la présence dans les bureaux influence le temps de réaction.

Temps de déplacement

Les équipes d'intervention omettent souvent (en moyenne dans environ 60% des cas urgents examinés) de signaler immédiatement leur statut « AR »²⁸. Par conséquent, les temps de déplacement enregistrés ne reflètent en général pas le temps de déplacement réel.

Divers facteurs ont un impact sur le temps de déplacement :

- implantation du site de départ ;
- distances à parcourir – délimitations des secteurs des équipes ;
- densité du trafic – feux de signalisation ;
- conditions atmosphériques ;
- nature/état du véhicule de service ;
- comportement du conducteur de l'équipe d'intervention ;
- ...

De manière générale, aucun problème n'a été signalé quant au temps de déplacement lors d'appels urgents.²⁹ Cela ne signifie pas qu'une optimisation ne soit pas à envisager. Dans la partie « gestion des opérations et optimisation de l'intervention », nous reviendrons sur cet aspect (cf. point 2.3.2.9).

²⁸ « Arrived ».

²⁹ Le problème pourrait en effet se poser dans des zones qui ne disposent que d'une seule équipe d'intervention active sur un territoire étendu.

Opportunité d'amélioration

- **Dans la mesure du possible : décharger les équipes d'intervention de tâches secondaires (ex : transfèrement ou surveillance de personnes arrêtées, ...).**

2.3.2.4 La disponibilité des équipes d'intervention

La disponibilité dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que : le *nombre d'équipes* présentes sur le terrain ou qui peuvent être engagées complémentaires (zonal ou latéral), la mesure dans laquelle le dispatcher est informé du *statut effectif* (occupé ou disponible – cf. point 2.3.2.5) des équipes et le *nombre d'événements* qui se produisent (pics d'activités).

Concernant le nombre d'équipes, la politique d'intervention *sensu lato* devrait pouvoir garantir une analyse approfondie des besoins en matière de mise en œuvre de la capacité. Ceci n'est pas toujours le cas. Au sein des CIC, on affirme en général que le nombre d'équipes sur le terrain n'est pas toujours en adéquation avec les besoins du moment. Certains CIC signalent même des problèmes relativement importants quant au nombre d'équipes sur le terrain, que cela soit en rapport ou non avec l'étendue du territoire.

Certaines zones gardent parfois, généralement en journée, une ou plusieurs équipes en réserve en vue de pouvoir faire face à d'éventuels problèmes de capacité. On est conscient des conséquences sociales qui découleraient d'une plus importante flexibilité au niveau de la mise en œuvre de personnel supplémentaire pour les activités d'intervention.

En ce qui concerne la capacité externe, peu ou pas de protocoles ont été établis dans la partie francophone de la Belgique en vue de régler l'appui mutuel (cf. point 2.3.2.7). Davantage de protocoles ont été établis en Flandre à cet égard. Dans ces cas là, le CIC juge généralement de l'utilité de mettre en œuvre des équipes appartenant à une autre zone. Dans la pratique, cette démarche ne pose aucun problème.

Opportunité d'amélioration

- **Faire concorder de manière optimale la capacité d'intervention et les besoins.**

2.3.2.5 Les signalements de statut

Les signalements de statut sont des codes prédéfinis pour communiquer une situation spécifique et répétitive dans laquelle se trouve le personnel intervenant (« en route », « libre », « arrivé », ...).³⁰

Les équipes d'intervention doivent les utiliser afin de signaler leur situation opérationnelle à un moment déterminé. Les statuts peuvent soit être transmis via le système automatisé de transmission de données³¹, soit être communiqués de manière non automatisée, à savoir par le biais d'une communication orale (« voice ») au dispatcher qui introduira ensuite le statut dans le système.

³⁰ Cf. brochure A.S.T.R.I.D. : catalogue détaillé des services, annexe 1 au SLA entre A.S.T.R.I.D. et ses clients, p. 7/14.

³¹ Via les postes radio ou MDT ou via les appareils situés dans un bâtiment de la police : le CAD-viewer, les appareils Dispatch/N ou Dispatch/S.

En utilisant correctement les statuts, les dispatchers obtiennent les informations nécessaires afin de pouvoir attribuer et traiter les événements de manière appropriée. A cet égard, l'introduction automatisée des données par les équipes est la méthode la plus recommandée.

Il convient de faire la distinction entre :

- Le signalement des *statuts de départ*³² (la « connexion » ou le « logging » par une équipe qui entame son shift).

Dès le début du service, les services de police doivent veiller à ce que leur dispatcher sache quelles équipes sont disponibles et de quelle façon. A cet effet, les équipes d'interventions doivent « se logger » immédiatement au début de leur service (appelé aussi « annonce »). D'un point de vue formel, elles doivent pour cela introduire leur statut de départ dans le système CAD.

- Le signalement des *statuts relatifs au traitement d'un événement*³³.

Dès qu'un événement est attribué à une équipe, ces statuts doivent systématiquement être introduits dans le système CAD. L'utilisation correcte des statuts relatifs au traitement d'un événement permet le suivi du déplacement des équipes. Par conséquent, le signalement systématique des statuts est propice, tant pour le suivi en matière de localisation et de sécurité, que pour la recommandation de l'équipe.

En outre, cela permet de rendre compte³⁴ et de tirer des leçons des données chiffrées fournies par le CIC, dans une perspective d'optimisation continue des interventions (urgentes).

Constatations

On dénombre relativement peu de signalements des statuts *via la transmission de données*. La raison principale est double : d'une part, il y a la vieille habitude de communiquer les statuts par radio et, d'autre part, le système est considéré comme étant peu convivial et prenant beaucoup de temps. C'est pour cette raison que les équipes signalent encore leur statut principalement par radio. Personne ne semble savoir que les fournisseurs des appareils radio sont en mesure de les reprogrammer (touches de raccourci) de sorte à en simplifier considérablement l'utilisation en vue de la transmission de données.

D'autres causes de l'omission fréquente du signalement systématique des statuts ont également été évoquées :

- le manque de formation au sujet de l'utilisation des statuts ;
- l'émission de sons gênants lorsque l'on appuie sur les boutons des radios ;
- un manque de compréhension de la part des membres des équipes d'intervention en ce qui concerne le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne d'intervention et l'utilité ou la finalité de la connexion et du signalement des différents statuts ;

³² Tel que AV (available CIC), AM (available MDT = disponible avec MDT à bord),...

³³ Tel que AK (AcKnowledge), ER (En Route), AR (ARrived), OS (Out of Service), EO (Emergency Only).

³⁴ Circulaire GPI 49, plan de services CIC p. 31.

- l'omission délibérée de signalement parce que des membres du personnel considèrent le signalement systématique comme une forme de contrôle ;
- un manque de professionnalisme et/ou d' (auto)discipline parmi les fonctionnaires de police ou services concernés ;
- la mauvaise volonté à signaler la fin d'une intervention dans l'espoir d'avoir la paix aussi longtemps que possible et/ou le manque de motivation pour effectuer correctement son travail.

En fonction du service de police, l'introduction ou la modification des statuts se déroule généralement de manière plus ou moins systématique ou ponctuelle.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des proportions respectives de délais d'intervention connus par rapport au nombre total d'événements urgents enregistrés (par CIC et au niveau national). Etant donné qu'un délai d'intervention n'est en principe connu que lorsque le statut « sur place » a été introduit, les pourcentages mentionnés expriment également la mesure dans laquelle ce statut a été utilisé (introduit) par circonscription de CIC.

Circonscription CIC	Pourcentage d'utilisation du statut « <u>sur place</u> » par rapport aux nombre d'événements urgents enregistrés
Anvers	46%
Bruxelles-Capitale	52%
Hainaut	28%
Limbourg	31%
Liège	32%
Luxembourg	36%
Namur	27%
Flandre orientale	47%
Brabant flamand	46%
Brabant wallon	43%
Flandre occidentale	20%
Résultat au niveau national	39%

Après la sensibilisation opérée par certains CIC, d'aucuns constatent que l'utilisation des statuts est appliquée plus fréquemment, alors que d'autres n'observent aucun impact et considèrent qu'il s'agit d'une bataille perdue d'avance. Les CIC eux-mêmes omettent parfois aussi d'attirer l'attention des équipes en service sur l'obligation de signaler leur statut.

Au sein des zones de police, il n'est pas vraiment question d'une sensibilisation en matière. Les chefs de corps ne sont pas toujours convaincus de l'importance d'un signalement systématique du statut. Les statistiques en la matière ne font toujours pas l'objet d'un suivi et on néglige de s'attaquer à cette omission dans le chef des membres du personnel d'intervention.

En ce qui concerne les statuts de traitement d'événements, les dispatchers CIC constatent régulièrement que le statut d'une équipe reste (trop) longtemps inchangé après le signalement d'un événement. Une communication radio relative au changement de statut par ne s'effectue, de plus, pas toujours. Même dans le cas d'interventions à risques, certaines équipes n'en voient pas l'intérêt. Ce sont surtout les signalements « arrivée sur place » et « à nouveau disponible » qui sont effectués le moins. En d'autres termes, les statuts signalés ne correspondent pas toujours à la réalité, ce qui peut hypothéquer le traitement optimal d'une nouvelle intervention urgente.

Peu de services de police procèdent au suivi des résultats chiffrés qui leur sont fournis, éventuellement à leur demande, au sujet du signalement des statuts. Dans la pratique, les CIC ne communiquent pas automatiquement ces résultats (sauf à certaines unités WPR). Les unités qui demandent des statistiques, présentent souvent de meilleurs résultats en ce qui concerne le signalement systématique des statuts. Certains services de police affirment que les données fournies par le CIC sont trop complexes et donnent ainsi lieu à des interprétations subjectives. D'autres se servent du module ISLP « intervention » en lieu et place du système CAD pour procéder au dispatching et l'utilisent parfois comme instrument de mesure pour les temps d'intervention.

Quelques conséquences néfastes du manque de signalement du statut de traitement d'événements peuvent, dans une certaine mesure, être compensées par l'utilisation de l'AVL³⁵. En effet, la circulaire GPI 49 prévoit dans le plan de services CIC un certain nombre de principes de fonctionnement tel que : « afin d'atteindre un traitement optimal de l'intervention urgente, le suivi de sécurité, la recommandation de l'équipe et le suivi de la localisation, il y a lieu de prévoir l'utilisation de l'AVL. »³⁶

Ce système transmet les coordonnées géographiques d'un véhicule au système CAD par le biais de la détection GPS³⁷. Les services de police qui disposent d'un Dispatch/S, peuvent également suivre à l'écran « en temps réel » une équipe connectée au système qui est équipée d'un module AVL (suivi dynamique du lieu via cartographie électronique).

Cette situation est indéniablement la meilleure, notamment du point de vue de la sécurité de l'équipe en question. Dans le cas d'un appel au secours lancé par une équipe, le gestionnaire opérationnel voit immédiatement à l'écran qui a lancé cet appel et où se trouve l'appelant, ainsi que l'emplacement de certains bâtiments, etc. Même lorsque l'équipe n'est plus en mesure de procéder à un contact radio, des secours peuvent être orientés vers les lieux.

Certaines zones affirment que l'utilisation de l'AVL implique des coûts d'abonnement considérables. Dans la pratique, il s'avère que ces frais sont raisonnables.³⁸ Un peu plus de la moitié des zones de police (57,14%) utilisent déjà le système AVL.³⁹ Néanmoins, certaines équipes d'interventions qui disposent de l'AVL déconnectent cette fonction...

³⁵ Localisation Automatique de Véhicules.

³⁶ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, point 10.2, p. 24.

³⁷ L'AVL est liée à la radio de bord fixe performante d'un véhicule qui transmet les coordonnées GPS au serveur CAD par le biais d'un module GPS. Un module de AVL peut également être installé sur un car-kit mais ce système fonctionne alors uniquement lorsque les équipes ont la discipline de connecter la radio portable au car-kit.

³⁸ Un abonnement s'élèverait à € 15 par an et par radio de bord qui en est équipée. L'utilisation d'une radio portable en combinaison avec un car-kit (voir APL) est encore moins chère.

³⁹ Plusieurs zones ont acheté le système « fleetlog » mais il n'est pas compatible avec le réseau A.S.T.R.I.D.

Le système APL⁴⁰ constitue une optimisation supplémentaire : il s'agit d'un système de localisation GPS pour les postes radio portatifs. Les postes radio qui ne sont pas utilisés en combinaison avec un car-kit sont toutefois moins performants. Ils peuvent en effet parfois perdre le contact avec le réseau A.S.T.R.I.D.⁴¹.

Opportunités d'amélioration

- **Continuer à insister sur l'importance de la sensibilisation et du suivi en matière de signalement systématique des statuts ;**
- **Concernant le système automatisé relativement complexe de signalements de statuts via la transmission de données, les utilisateurs doivent être informés de la possibilité d'en simplifier l'utilisation par le biais d'une reprogrammation ;**
- **Stimuler l'acquisition et/ou l'utilisation de l'AVL et éventuellement de l'APL (pour les radios portatives qui le permettent).**

2.3.2.6 Distribution d'un événement et dispatching lors de pics d'activités

Le CIC gère l'attribution des appels 101, le cas échéant, en tenant compte de la politique d'intervention établie ainsi que des protocoles d'accord locaux éventuels.⁴² Dès que le call-taker « accepte » un événement, ce dernier est « distribué » (transmis ou envoyé tel quel) au dispatcher du service qui est chargé du traitement subséquent de l'appel (CIC ou zone « remote »). La distribution de l'événement s'opère via la voie la plus rapide et en principe de manière automatique.

La gestion d'événements distribués consécutivement n'a cependant pas lieu de manière uniforme. En fonction du dispatcher, une équipe est dispatchée immédiatement ou non, qu'elle soit occupée ou non. Plusieurs possibilités se présentent :

- soit on attend qu'une équipe d'intervention soit effectivement libre et l'appel est mis « en attente », avec ou sans pré-information (radiophonique) de l'équipe;
- soit le dispatcher peut demander à une équipe occupée d'interrompre le traitement d'un événement en cours ;
- soit on cherche de la capacité supplémentaire. Cette capacité peut être fournie par le service de police lui-même après avoir contacté le responsable opérationnel local en fonction (OPJ). Cette mesure se prend essentiellement pendant les heures ouvrables. Dans des cas exceptionnels en dehors des heures ouvrables, on fait plutôt appel à un « appui latéral » (cf. point 2.3.2.7).

Dans des situations non urgentes, on convient parfois des modalités d'intervention avec l'appelant. On lui demande par exemple de se rendre à un poste de police ou d'attendre quelques instants.

⁴⁰ Localisation Automatique de Personnes.

⁴¹ A.S.T.R.I.D. a deux significations : (1) le système de communication All-round Semi-cellular Trunking Radiocommunication Integrated Dispatchings et (2) la société qui exploite le système est la S.A. A.S.T.R.I.D., une société anonyme de droit public créée par la Société fédérale d'investissement en exécution de l'article 2 de la loi du 8 juin 1998 relative à la communication radio des services d'urgence et de sécurité.

⁴² Lorsque l'on déroge à ce principe, il convient de le mentionner sur la fiche-événement

Lorsque l'intervention prend du retard, l'appelant en est parfois informé, mais cela ne se fait pas systématiquement. Lorsque c'est le cas, les appelants rappellent parfois le centre d'appels pour demander quand la police va arriver.

Lorsqu'une équipe d'intervention dispatchée par le CIC se voit attribuer plusieurs interventions simultanément, cette équipe ne doit pas nécessairement respecter l'ordre (en fonction de l'urgence des événements) établi par le CIC (cf. point 3.6.2.1).

Dans le cas des « remote » dispatchings, ce sont les règles locales qui s'appliquent. Selon le service de police, ce sera le dispatcher, le chef de poste, l'OPJ ou l'officier de garde qui décidera du traitement des événements mis en attente et/ou du traitement prioritaire des événements.

La Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local a mis en lumière le problème des restrictions statutaires quant à la mise en œuvre de personnel pour intervenir lors d'événements imprévus et celui de l'adaptation de la mise en œuvre du personnel aux besoins imprévus.⁴³ En raison de la tendance actuelle à limiter le nombre d'heures supplémentaires dans de nombreux services de police, cette problématique risque de prendre de l'ampleur.

La plupart des zones de police locale connaissent au moins grosso modo leurs pics d'activités (récurrents). Dans plusieurs cas, une analyse interne, empirique ou non, a été réalisée à cet égard.

Certains services de police prévoient explicitement la présence effective des équipes d'intervention sur le terrain lors des pics d'activités connus (ex : la circulation à l'heure de pointe). D'autres anticipent en remettant à plus tard des missions non urgentes lors des pics d'activités. La plupart des zones affirment ne pas être confrontées à des problèmes insurmontables au cours de ces pics d'activités, dans la mesure où il est toujours donné suite aux appels (considérés intuitivement comme étant) urgents.

2.3.2.7 Appui latéral et autre appui mutuel (assistance)

Dans le jargon CIC, on entend par appui latéral : l'appui latéral tel qu'il a été convenu au moyen d'un protocole d'accord.⁴⁴ Dans la pratique, la plupart des fonctionnaires de police parlent d'appui latéral dans le sens de « toute forme d'assistance par des partenaires équivalents » (indépendamment de l'existence d'un protocole). Dans le contexte policier actuel, il n'y a aucune obligation de conclure des protocoles entre zones de police. Les zones y sont uniquement encouragées.⁴⁵ Le nombre de zones qui ont conclu des protocoles d'appui mutuel varie selon la province.

⁴³ Commission d'accompagnement de la réforme de police, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 55.

⁴⁴ La circulaire GPI 49, plan de services CIC, précise au pt. 10.5 de la p. 37 que lorsque l'appui latéral est établi par le biais d'un protocole d'accord, il est question d'un « appui latéral ».

⁴⁵ Cf. PLP 10.

La circulaire GPI 49 stipule que : *Dans des situations de danger et de crise, le CIC peut mettre en œuvre des moyens du service de police et de l'appui latéral. La délégation permanente restera limitée à des cas exceptionnels et ne peut avoir pour but de réaliser des économies au sein de la zone de police. La zone de police fournit un appui aux autres services de police de l'arrondissement judiciaire, si toutes les capacités en personnel sont épuisées, et ce, dans les cas suivants :*

- *en cas de danger immédiat pour l'intégrité physique des citoyens et/ou du personnel intervenant (situation de danger) ;*
- *en cas d'incidents / d'événements pour lesquels une aide immédiate s'impose dans un cadre de réaction existant (situation de crise)⁴⁶.*

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, le dispatcher peut faire appel à un appui (mutuel) au cours de pics d'activités. Par ailleurs, on réfère à la loi sur la fonction de police (LFP), art. 43 : « *Dans l'exercice de leurs missions, les fonctionnaires de police se prêtent en tout temps assistance mutuelle et veillent à assurer une coopération efficace.* »

En général, la demande d'assistance réciproque se déroule bien.

En ce qui concerne le CIC, ce service fait généralement d'abord appel à d'autres zones qu'il dispatche avant de demander le renfort éventuel d'équipes appartenant à une zone dispatchée « remote ». Ces zones, quant à elles, font rarement appel à un appui latéral et contactent au besoin directement une zone voisine en vue de renfort.

La circulaire GPI 49 précise également que lors d'événements de grande ampleur pouvant être considérés comme des catastrophes, il convient de procéder tel qu'il en a été convenu lors de la concertation provinciale de « planification des catastrophes ».

A ce jour, certains plans catastrophe ont été introduits ça et là dans le système CAD.

Opportunité d'amélioration

- **Prendre des mesures afin que toutes les zones de police procèdent à terme à la formalisation de l'appui latéral via concertation.**

2.3.2.8 Changement de shifts

L'image relative au traitement des appels urgents qui entrent peu avant le changement de shifts n'est pas univoque. Les personnes interrogées prétendent que les événements (considérés intuitivement comme) urgents sont toujours dispatchés immédiatement et que l'équipe en passe de terminer son service est envoyée sur les lieux. Pour d'autres événements, le dispatching est parfois reporté jusqu'à l'arrivée de l'équipe qui entame son service, éventuellement en concertation avec l'équipe qui le termine. Cela ne cause que très rarement des problèmes, mais dans un cas il s'agissait néanmoins d'une affaire grave.⁴⁷ Lorsqu'un chevauchement réel des shifts est prévu, ce problème se pose évidemment moins fréquemment.

⁴⁶ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 26, point 10.3.4.

⁴⁷ Compte rendu annuel du Comité P 2007-2008, p. 33.

Concernant le changement de shifts, les CIC ont essentiellement évoqué, dans le cadre de la présente enquête, le problème du signalement tardif des équipes d'intervention dont il était déjà question précédemment. Cet aspect comporte un risque lorsqu'il n'y a pas de chevauchement des shifts. Certaines équipes se loggent parfois seulement après avoir participé au briefing organisé au début de leur service. Il est ici à nouveau question soit d'un manque de professionnalisme (individuel) ou de discipline, soit d'un manque de contrôle de qualité sur le bon déroulement de tous les aspects opérationnels du processus d'intervention.

Opportunités d'amélioration

- **Veiller à une connexion ponctuelle des équipes et/ou à un chevauchement des shifts d'intervention ;**
- **Sensibiliser le supérieur opérationnel à un contrôle approfondi de l'exécution des interventions effectuées pour des événements qui se produisent aux environs du changements des shifts.**

2.3.2.9 Management des opérations et optimisation de l'intervention

La réorganisation du paysage policier a fait de certaines zones de police des territoires très étendus. Par conséquent, les équipes d'interventions risquent de devoir parcourir de longues distances pour certaines interventions.

L'intervention peut ainsi parfois être hypothéquée en raison d'un temps de déplacement trop long. C'est notamment le cas lorsque les lieux de départ des équipes ne sont pas implantés de manière optimale d'un point de vue géographique et qu'il n'est pas facile de « faire sortir » les équipes en service, comme cela a parfois été signalé. Lorsque les équipes effectuent des activités extérieures (tâches pouvant être interrompues) à des moments calmes, elles ne sont généralement pas orientées de manière très réfléchie d'un point de vue géographique.

Depuis un certain temps, le management stratégique a fait son entrée dans les services de police mais la qualité du management opérationnel n'a pas bénéficié d'une attention suffisante. Une expertise indispensable manque.

Jusqu'à présent, peu de zones ont par exemple procédé à une étude mathématique et scientifique en vue d'une opérationnalisation optimale du processus (d'intervention). Cf. la thèse de doctorat⁴⁸ du professeur Moonen dans laquelle il a développé et utilisé des modèles stochastiques⁴⁹ afin d'examiner les variables susceptibles de générer des plus-values ou des moins-values dans le cadre de la fonction d'intervention.

⁴⁸ « Stochastic models for local police patrol and intervention activities » – thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du titre de docteur - ingénieur, défendue le 19 mai 2008.

⁴⁹ Modèle mathématique basé sur des calculs de probabilité.

Opportunité d'amélioration

- **Veiller à la meilleure implantation et la meilleure orientation possibles de la capacité d'intervention en fonction de divers paramètres (centre géographique, hot spots, voies de communication, ...)** ;
- **Veiller à acquérir une expertise plus importante dans le domaine du management opérationnel.**

2.3.2.10 Spécificités relatives aux services de police fédéraux

Un certain nombre de constatations concernant les corps de police locale sont également valables pour les services de police fédéraux : absence de normes, qualité insuffisante des informations reçues de la part du CIC, difficulté à évaluer correctement le degré d'urgence, lacunes importantes au niveau du signalement des statuts, absence de chevauchement des shifts d'intervention et responsabilité de l'équipe d'intervention en matière de gestion des priorités en cas d'interventions en attente.

Toutefois, peu ou pas de plaintes formelles sont à signaler.

Ci-dessous, nous n'évoquerons plus qu'un certain nombre d'éléments spécifiques à chacun des services concernés.

SPN

Concernant les temps de déplacement en cas d'appels urgents, la SPN ne dispose pas de données pertinentes car leurs interventions sont atypiques.

WPR

D'un point de vue macroscopique, les délais d'intervention de la police de la route ne semblent pas particulièrement problématiques. En dehors du faible taux de délais d'intervention courts, ils s'approchent des résultats qui ont été enregistrés au niveau national en ce qui concerne l'arrivée sur les lieux dans les 30 minutes. Ce sera le cas pour environ 80% des interventions.

Il va de soi que les délais d'intervention sont influencés par la superficie du secteur d'intervention.

Par ailleurs, il existe une mesure obligeant les équipes à être au maximum sur le terrain pendant les heures de pointe.

Dans le cas d'appels simultanés, la priorité est accordée aux événements qui s'accompagnent d'une obstruction de la circulation. Du reste, la présence de blessés, de camions,... entreront en ligne de compte dans l'évaluation de l'intervention.

Dans la perspective d'une optimisation générale de l'utilisation de la capacité et afin de pouvoir encore mieux répondre aux appels urgents, les responsables plaident pour la réalisation d'une analyse globale de la situation au niveau des interventions. Ils ne sont actuellement plus en mesure de procéder à une telle étude. Ils regrettent dès lors l'inertie et la réticence à divers niveaux par rapport au changement.

Les personnes intéressées parlent d'une plus grande flexibilité sans aucun tabou, par exemple à l'égard des frontières provinciales. L'appui latéral ne peut effectivement pas être uniquement l'affaire des zones de police locale.

SPC

Au sein de la police des chemins de fer, il y a par excellence un lien étroit entre les délais d'intervention et les distances à parcourir. Les pics d'activités se produisent uniquement au cours des heures de pointe dans les gares. Bien que ce service ne soit en général pas surchargé, les délais d'interventions peuvent néanmoins être très longs en raison de l'étendue du territoire.

En raison des accords de collaboration qui ont été conclus, tant à caractère général⁵⁰ que spécifique⁵¹ avec certaines zones de police comportant sur leur territoire une gare ferroviaire, il n'est pas vraiment question d'une disponibilité inférieure de la police envers les voyageurs. Indépendamment de la répartition des tâches et des domaines d'activités définis, la police locale intervient toujours pour prendre les premières mesures urgentes lorsque la SPC est dans l'impossibilité d'être sur place dans un délai raisonnable (30'). Le cas échéant, la SPC mettra toujours tout en œuvre pour reprendre au plus vite l'affaire et les constatations déjà effectuées. Tout se déroule sur une base de réciprocité.

Selon la circulaire du 15 avril 2002, le CIC doit traiter en urgence les appels provenant du centre d'appel de la SNCB. Objectivement, ces appels ne sont pas tous urgents et ils ne donnent pas systématiquement lieu à une intervention par une équipe de la police des chemins de fer.

Le flux d'informations en cascade à partir du signalement de l'événement est ici allongé en raison de l'intervention du CIC en tant qu'échelon intermédiaire. Cela est inévitablement source de perte de temps et d'informations pour le personnel de la SPC. Ce dernier n'y voit d'ailleurs aucune plus-value.

Il arrive encore sporadiquement que des équipes de la SPC soient averties directement par le centre d'appel ou par le service sécurité de la SNCB. Compte tenu de l'importance de l'information prioritaire du CIC dans son rôle de coordination et de diffusion d'informations à l'égard de l'ensemble des services de police, on ne peut approuver ni encourager ce genre de pratiques.

2.4 Est-il il indiqué d'édicter des normes?

2.4.1 Normes au niveau national, dans nos pays voisins et dans des disciplines proches

Aucun standard en matière de délais d'intervention n'a actuellement été développé au niveau national.

⁵⁰ La circulaire ministérielle du 15 avril 2002 règle, d'une part, la répartition des tâches entre la SPC et la police locale et, d'autre part, la responsabilité de l'autorité administrative.

⁵¹ Des accords spécifiques conclus entre les parties concernées.

La circulaire ministérielle PLP 10⁵² précise uniquement au sujet des délais d'intervention : « *Vu la diversité des zones, il n'a pas été opté pour l'imposition de normes fédérales concernant les délais d'intervention*⁵³. *Il revient aux partenaires locaux eux-mêmes de conclure des accords en la matière et de les reprendre sous forme de normes de qualité dans le plan zonal de sécurité* ».

Tant le Comité P⁵⁴ que la Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local⁵⁵ ont attiré l'attention sur l'impossibilité de mesurer objectivement l'exécution de l'intervention étant donné l'absence de standards de qualité. La Commission a ajouté que des standards de qualité étaient indispensables. Conformément à la PLP 10, elle estime que les zones de police doivent elles-mêmes définir et respecter des standards spécifiques. A cet égard, il convient de tenir compte de caractéristiques spécifiques (données démographiques).⁵⁶

L'expérience de l'AIG en matière d'audit nous apprend que la plupart des zones n'ont pas développé des standards de qualité en matière de délais d'intervention. En outre, il s'avère que lorsque les standards figurent néanmoins dans les plans de sécurité, ils y sont souvent évoqués « pro forma » et ne sont pas connus des membres des services d'intervention.

Dans la pratique, les membres du personnel opérationnel de services d'intervention affirment que la norme opérationnelle en vigueur est : « se rendre le plus rapidement sur les lieux ».

La présente étude confirme cette tendance. Seuls quelques services de police avaient déterminé des normes. Certaines normes concernaient les interventions non urgentes, d'autres concernaient uniquement les cas urgents.

Des informations sommaires ont été recueillies dans nos pays voisins (Luxembourg, Allemagne et Pays-Bas).⁵⁷

Au Luxembourg et en Allemagne, il ne semble pas exister de standards. En Allemagne, certains états fédérés procèdent à des enregistrements statistiques.

Selon l'officier de liaison aux Pays-Bas, il semble qu'aucune norme nationale n'ait été imposée en ce qui concerne les temps de déplacement. A cet égard, une réflexion a néanmoins été menée et consistait à subdiviser les régions de police en une région urbaine, une grande région rurale et/ou une petite région rurale. Cette réflexion se basait sur la conviction qu'en fonction de la situation géographique et du découpage des régions de police, les délais d'intervention pourraient fortement varier, même en cas de capacité identique dans le temps. Le ministère de l'Intérieur néerlandais a cependant défini des standards en ce qui concerne le call-taking et le dispatching. Il s'agit ici d'une réaction dans un laps de temps défini pour un pourcentage élevé d'appels reçus.

⁵² La circulaire ministérielle PLP 10 du 9 octobre 2001 concernant les normes d'organisation et de fonctionnement de la police locale visant à assurer un service minimum équivalent à la population, point II, 3°.

⁵³ En néerlandais une différence existe entre "aanrijtijden" et "interventietermijn".

⁵⁴ Comité P, rapport annuel 2007-2008, p. 33.

⁵⁵ Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 54.

⁵⁶ Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 57.

⁵⁷ Via CG/CGI qui a recueilli les informations auprès des officiers de liaison en question.

Autres disciplines

Concernant la discipline « lutte incendie », un délai d'intervention maximum de 12 minutes a été déterminé pour les services d'incendie belges, dont un temps de réaction maximal de 2 minutes (sortie des véhicules dans les deux minutes qui suivent l'appel).

La discipline « aide médicale urgente » est réglementée par la loi du 8 juillet 1964⁵⁸. Dans cette loi, il faut entendre par aide médicale urgente : « *la dispensation immédiate de secours appropriés à toutes les personnes .../...* ». Ni la loi, ni l'arrêté royal fixant les normes d'agrément des services ambulanciers mentionnés à l'article 3bis de la loi, ne fixent des délais maximum.

2.4.2 Avis des personnes interrogées sur l'imposition éventuelle de normes

Il n'est guère surprenant que l'avis des personnes interrogées quant à l'imposition éventuelle de normes relatives aux interventions urgentes se compose de réponses diverses et variées.⁵⁹ Ces avis distincts et plutôt personnels ont été recueillis au sein des divers niveaux de police.

De manière générale, on considère que « devoir atteindre un objectif exprimé en pourcentage » (objectif permanent) semble acceptable.

Avantages et inconvénients de l'imposition de normes

Avantages :

- Le fait de devoir atteindre des objectifs précis peut avoir un effet motivant.
- La standardisation des processus amène davantage de clarté et plus d'uniformité dans l'intervention.
- Stimule l'utilisation de méthodes et/ou de techniques efficaces qui contribuent à l'optimisation de l'intervention.
- ...

Inconvénients :

- Effet contre-productif possible si la norme a été définie de manière trop large ou si l'objectif a été formulé de façon trop stricte.
- Impact éventuel sur la capacité qui devra être mise en œuvre pour pouvoir atteindre la norme : augmentation du nombre d'équipes à engager et donc du coût ou glissement de la capacité.
- Source possible de réclamation en dommages et intérêts s'il s'avère que la norme n'a pas été respectée.
- ...

⁵⁸ La loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente.

⁵⁹ De « utopique » à « il s'agit d'une obligation envers la population d'imposer des délais d'intervention », en passant par toutes les gradations intermédiaires possibles.

2.4.3 Eléments à prendre en considération en cas de projet de normes par l'autorité centrale

Si l'autorité décidait d'imposer des normes pour les appels urgents, il conviendrait de prendre un certain nombre de décisions préliminaires (conditions connexes).

Limiter ou non les normes aux interventions policières urgentes?

Nous avons déjà abordé le fait que la notion d'appel urgent tel qu'utilisée actuellement ne correspond pas tout à fait à ce que sont réellement des appels urgents. Les « priorités » 0-1-2 sont essentiellement basées sur la gravité intrinsèque des faits et, à quelques exceptions près (priorité 0), on ne tient pas compte de circonstances particulières (ex. : la présence ou non des éléments suivants : menace de l'intégrité physique, auteurs sur les lieux, risque d'aggravation de la situation, traces utiles et à protéger d'urgence,...). Ces circonstances aident à déterminer l'urgence objective finale de l'événement. A défaut d'une définition uniforme en la matière, certains responsables tentent d'interpréter eux-mêmes la notion d'événement et/ou d'intervention urgente.

La détermination de l'urgence des événements ne devrait pas pouvoir être uniquement basée sur une liste d'événements purement statiques et peut difficilement s'appuyer sur le seul ressenti subjectif des call-takers et des dispatchers (cf. opportunité d'amélioration formulée à la fin du point 2.3.2.2).

Définir des normes pour l'ensemble du délai d'intervention et/ou pour certains de ses éléments constitutifs (temps de call-taking, de dispatching, de réaction et de déplacement) ?

Pour certains aspects du délai d'intervention, l'imposition d'une norme maximale constituera un exercice plutôt facile étant donné qu'aucune variable complexe n'intervient. Des normes ont déjà été fixées au niveau CIC pour le call-taking. En ce qui concerne le dispatching, elles sont en cours de développement. Actuellement, le dispatcher CIC doit dispatcher immédiatement l'événement.⁶⁰

Quels types de normes s'imposent éventuellement ?

- Il convient de considérer le choix entre une normalisation linéaire ou différenciée, et ce compte tenu des différenciations possibles :
 - type de zone de police ou d'unité (catégorie de zone, WPR, SPN, SPC, ...)
 - facteurs sociodémographiques (ex. : densité de population)
 - moments d'intervention (jour, nuit, heures d'affluence,...)
 - distances à parcourir,...
- La norme à atteindre devrait être un objectif assorti d'un pourcentage (par exemple 90% des appels urgents devraient être traités dans les X-minutes).

⁶⁰ Cf. la procédure « assigned for dispatching », voir note de bas de page 77 (p. 46).

- Cela reste-t-il une norme en soi ou faut-il y joindre des modalités d'exécution ?
 - Certains services de police sont demandeurs de l'obligation de signaler systématiquement la priorité d'intervention à l'équipe d'intervention ;
 - La fixation de normes complémentaires dans l'arbre décisionnel pour les interventions prioritaires avec véhicules de service (gyrophares, avertisseurs sonores, faculté limitée de ne pas respecter les feux et les panneaux de signalisation).

Remarques pertinentes

A cet égard, une étude mathématique et scientifique complémentaire, le cas échéant couplée aux données CIC, devrait être réalisée.

Indépendamment du fait que l'on fixe des normes, un monitoring effectif s'impose. L'alimentation actuelle de la banque de données n'est cependant pas encore suffisante.

2.4.4 Point de vue de l'AIG

La problématique de la norme se pose à deux niveaux :

1. Norme pour le délai d'intervention en cas d'appels urgents

Il ressort de l'enquête que :

- la notion d'appel urgent n'est pas suffisamment définie ;
- l'on ne tient pas suffisamment compte des critères d'urgence objectifs dans le processus de dispatching⁶¹ ;
- les mesures actuelles des éléments constitutifs du processus d'intervention sont insuffisantes en tant qu'instruments de gestion.

Compte tenu de ce qui précède, il nous semble indiqué de résoudre prioritairement ces aspects. Dans cette perspective, les futures mesures correctes devraient alors permettre une réflexion sur la norme à définir. Cette norme devra, il est vrai, dépendre de facteurs complémentaires (cf. point 2.4.3). Nous répétons que cette norme devrait, idéalement, prendre la forme d'un objectif à atteindre. Ceci doit permettre de focaliser l'attention des dirigeants sur les interventions qui n'ont pas atteint la norme et d'entreprendre les mesures d'amélioration nécessaires.

Compte tenu de la possibilité évoquée ci-dessus de normaliser éventuellement certaines composantes du délai d'intervention, il convient d'abord d'accorder de l'attention à cet aspect.

2. Norme pour les parties constitutives du délai d'intervention

- Compte tenu de l'objectif déjà développé par CGOO en matière de **temps de call-taking** et de la norme en cours de développement en matière de **temps de dispatching**, il faut faire en sorte que ces normes soient connues et appliquées ;

⁶¹ La combinaison d'une liste d'événements avec des éléments de pondération complémentaires déterminés afin d'élever ou d'abaisser formellement la catégorie d'urgence, constitue une possibilité.

- Compte tenu de la question évoquée ci-dessus d'équipes d'intervention qui ne seraient pas prêtes à intervenir à certains moments, notamment la nuit lorsqu'elles ne sont pas hypothéquées par des facteurs retardateurs liés à des interventions, il est indiqué d'imposer un **temps de réaction** maximum. Tenant compte de l'analyse quantitative qui a été réalisée, l'AIG conseille d'imposer une norme afin qu'une équipe soit en route vers le lieu de l'intervention en moins de trois minutes. Le système AVL permet de contrôler cet aspect de manière rigoureuse (cf. point 2.3.2.5).

2.5 Autres possibilités de réponse en vue d'améliorer les délais d'intervention

Dans le cadre de la présente enquête, d'autres possibilités de réponse ont été avancées :

- **Créer un cadre juridique/légal permettant d'interroger les appelants des centres d'appel, et ce afin de déterminer leur degré de satisfaction (cf. point 1.3.2);**
- ***Prévoir une transmission systématique de données chiffrées par les CIC aux services de police concernant les divers temps d'intervention, en appui à l'optimisation de la politique d'intervention ;***
- ***Prévoir une « équipe d'intervention premiers secours » (premières mesures) dans des environnements de type grande ville ;***
- ***Orienter également la présence des équipes sur les endroits où la plupart des interventions ont habituellement lieu ;***
- ***Intensifier le contrôle spécifique sur les équipes d'intervention par un cadre opérationnel.***

3 VOLET II : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE CONCERNANT LES EFFETS DES TYPES DE DISPATCHING

Ci-après, nous évoquons à nouveau d'abord le cadre légal. Ensuite, nous aborderons les informations contextuelles et dresserons un aperçu de la situation actuelle. Nous présenterons alors les constatations relatives aux deux formes de base théoriques de dispatching, nous référerons aux formes impropres de dispatching qui se présentent en pratique, nous citerons quelques effets de ces deux types de dispatching sur le fonctionnement de la police intégrée et évoquerons quelques constatations utiles concernant un certain nombre de services d'appui. Le volet se clôturera par le point de vue de l'AIG en la matière et deux opportunités d'amélioration (complémentaires) possibles.

Les opportunités d'amélioration essentielles sont insérées dans le texte et à nouveau regroupées dans l'annexe 6.

3.1 Cadre légal

3.1.1 Textes légaux de base

L'arrêté royal du 26 juin 2002 concernant l'organisation des centres de dispatching centralisés et du point de contact national (« AR CIC »).

L'arrêté royal du 26 juin 2002 portant des dispositions pour l'installation, la mise à disposition et l'utilisation des systèmes CAD A.S.T.R.I.D. et du Centre d'Opérations national y associé.

La circulaire GPI 49 relative au plan de services des Centres de communication et d'information. Ce plan de services est l'exécution concrète des dispositions des articles 14 et 24 de l'« AR CIC ». ⁶²

L'arrêté royal du 26 mars 2007 fixant le lieu d'établissement, le fonctionnement et l'organisation de l'Agence des appels aux services de secours (« AR Agence 112 »).

3.1.2 Passages pertinents

« AR CIC » :

- L'art. 18 prévoit que le call-taking des appels d'urgence 101 est assuré par le CIC. ⁶³

⁶² L'article 24 prescrit que la Direction générale de l'appui opérationnel de la Police fédérale et la CPPL déterminent les modalités de l'offre de services par le CIC.

⁶³ Actuellement, chaque service de police peut décider lui-même de la manière dont il traite les appels téléphoniques urgents qui ne lui parviennent pas via le numéro d'urgence 101 mais qui lui sont adressés directement.

- L'art. 20 décrit le dispatching comme *la désignation et l'information de l'équipe de police qui traitera l'intervention conformément aux conventions fixées au préalable.*⁶⁴

Les passages pertinents de la circulaire GPI 49 sont abordés en détail ci-dessous.

L'« AR Agence 112 » précise dans son rapport au Roi que :

« Le dispatching assure ensuite la gestion des moyens disponibles après réception de l'information transmise par le call-taking. »

L'art. 13 de l'« AR Agence 112 » stipule que :

« Pour assurer les missions visées à l'article 198, § 1er, alinéa 2, 1^o, de la loi programme du 9 juillet 2004 il existe, dans chaque province et dans l'arrondissement administratif de Bruxelles-Capitale, un centre de traitement des appels urgents aux numéros 100, 101 et 112. »

3.2 Informations contextuelles

Suite à l'implémentation du système A.S.T.R.I.D., le dispatching d'une équipe de police peut s'effectuer de deux manières : soit via la transmission de données (*CAD dispatching*), soit via un dispatching radio (*voice*) à l'aide des radios A.S.T.R.I.D. En ce qui concerne la communication radio, tous les services de police utilisent actuellement la technologie A.S.T.R.I.D. Pour ce qui est du système CAD, quelques services sont encore à la traîne.

Il existe divers types d'outils de call-taking et de dispatching qui sont **reliés** au système CAD et dont les services de police peuvent se servir. En fonction du type, ces outils permettent d'introduire et/ou d'enregistrer diverses sortes de données.⁶⁵

Outils de dispatching :

- « WKS »⁶⁶

Il s'agit de stations de travail performantes utilisées dans les centres d'appel CIC.

- « Dispatch/S »⁶⁷ (= « Dispatch/Solo »)

Il s'agit également d'une application performante. En principe, tout service de police qui se dispatche de façon autonome devrait le faire à l'aide (d'au moins) un Dispatch/S.⁶⁸ Au sein

⁶⁴ Comme précisé au point 1.3.1, par ressort de CIC, un Computer Aided Dispatching a été mis en place permettant de gérer de manière automatisée les événements et les équipes à partir du CIC.

⁶⁵ Tels que des événements, des données de call-taking (en cas de téléphonie intégrée), des données de radiocommunication (en cas de radiophonie intégrée), des données de *logging* des équipes, des données relatives au statut des équipes, ...

⁶⁶ Ces appareils disposent de toutes les fonctions pour le call-taking et le dispatching radio intégré.

⁶⁷ Cet appareil est destiné au dispatching permanent et offre les mêmes possibilités que les stations de travail des centres d'appel, p. ex. introduire des données relatives à des événements (« signalements »), consulter des données relatives au lieu où se déroule l'événement, les données de l'atlas routier, la situation des équipes en temps réel,... mais sans accès aux fonctions radio pour le dispatching radio. Les données d'un dispatch/S sont automatiquement mises à jour en temps réel.

⁶⁸ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 24, point 10.2 et p. 68.

de chaque DCA, un Dispatch/S est également mis à la disposition du DirCo. Ce dernier aspect pose question auprès de certains interlocuteurs car il n'en serait pas fait usage. Certains se demandent d'ailleurs ouvertement s'il ne s'agit pas d'une anticipation sur un éventuel modèle de dispatching futur organisé à l'échelle de l'arrondissement.

- « Dispatch/N »⁶⁹ (= « Dispatch/Netviewer »)

Il s'agit d'une application qui offre moins de possibilités. A la suite de la réforme des polices, chaque zone (ou service) de police a eu la possibilité d'acquérir un appareil Dispatch/N qui était entièrement subventionné par l'état fédéral. Vu son fonctionnement technique plus lent, il sert plutôt au dispatching d'événements moins critiques et moins urgents.

- « CAD-viewer »

Il s'agit d'une application essentiellement destinée à des fins de management car ses fonctions sont surtout (mais pas exclusivement) orientées sur le contrôle d'activités en cours et passées.

3.3 Image de la situation actuelle

Dans l'introduction de la circulaire PLP 10, on affirme qu'il est logique que la fonction d'intervention ne puisse être exécutée que si le *dispatching* est organisé par la zone elle-même, en collaboration avec d'autres zones, ou au niveau provincial.

Comme nous l'avons déjà précisé, on peut distinguer deux types de dispatching en fonction du service chargé de la gestion opérationnelle⁷⁰ de l'événement à dispatcher. Il y a le dispatching CIC, d'une part, et le dispatching par le service de police lui-même, d'autre part.

Les enquêteurs ont néanmoins constaté l'existence d'un certain nombre de formes alternatives ou mixtes⁷¹, conformes ou non à la législation, ce qui permet de répertorier au total cinq types de dispatching :

1° Dispatching CIC « classique »

La gestion opérationnelle de l'événement repose 24h/24 entre les mains du CIC qui dispatche directement les équipes sur le(s) groupe(s) de communication de l'arrondissement.

2° Dispatching CIC « impropre »

Officiellement, le service de police est dispatché par le CIC, mais dans la pratique, les données de dispatching sont transmises au service de police concerné au sein duquel un

⁶⁹ Cette application offre la possibilité d'introduire des événements et de les gérer jusqu'à leur « clôture ». Son fonctionnement est cependant basé sur une sollicitation « manuelle » de la banque de données centrale en vue de mettre à jour les données locales. La gestion des équipes d'intervention est limitée au « *slow policing* » car l'application fonctionne lentement. A chaque utilisation, il faut procéder à un « refresh ». Cette application présente l'avantage de pouvoir fonctionner sur un PC ordinaire (et d'être bien meilleur marché).

⁷⁰ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 8 : gestion opérationnelle = gestion des activités opérationnelles, à l'exception de la direction des opérations.

⁷¹ Ces formes mixtes ont trait à l'attitude flexible que les CIC ont adoptée en vue d'éviter le blocage de certaines situations.

dispatcher local assure la gestion opérationnelle de l'événement. Le dispatching s'opère encore toujours au sein du/des groupe(s) de communication de l'arrondissement.

3° Dispatching « mixte » dans le temps

En fonction du moment, le dispatching est tantôt effectué par le CIC, tantôt par le service de police lui-même.

4° Dispatching autonome « non conforme »

La gestion opérationnelle de l'événement repose entre les mains d'un dispatcher local mais sans que le service de police local ne dispose toutefois de l'appareil Dispatch/S requis. Le dispatching s'effectue ici au sein du propre groupe de communication (local).

5° « Remote » dispatching (le dispatching autonome local conforme à la législation)

Le service de police assure la gestion opérationnelle exclusive de l'événement et des équipes (via un dispatcher local) et dispose du Dispatch/S prévu de manière réglementaire. Le suivi des événements et l'appui des équipes repose entièrement entre les mains du « remote » dispatching. On se sert de son propre groupe de communication (local).

L'annexe 5 présente la carte avec la localisation géographique des 5 formes de dispatching telles qu'elles ont été constatées par l'AIG (situation clôturée au 31 décembre 2008).

Le tableau ci-dessous dresse un aperçu chiffré complémentaire par ressort de CIC.

Ciconscription de CIC (Situation au 31 décembre 2008)	# ZP	Dp CIC classique	Dp CIC impropre	Dp mixte dans le temps	Dp auton. non conforme	“Remote” Dp
Anvers	25	21			1	3
Bruxelles-Ixelles	6					6
Hainaut	23	14	2	1	3	3
Limbourg	18	15			3	
Liège	20	11	4	1	2	2
Luxembourg	6	6				
Namur	13	12				1
Flandre orientale	29	24	5			
Brabant flamand	27	26				1
Brabant wallon	10	7	1	1	1	
Flandre occidentale	19	7			9	3
Total	196	143	12	3	19	19

Parmi les 196 zones de police, 143 (73%) se font entièrement dispatcher par le CIC, 19 (9,7%) ont opté pour un dispatching entièrement autonome et 34 (17,3%) se situent entre ces deux formes de dispatching. De ces 34 dernières zones de police, 12 disposent d'un dispatching CIC « impropre », 3 ont un dispatching « mixte » dans le temps et 19 ont un dispatching autonome « non-conforme ».

Chaque zone de police de la Région de Bruxelles-Capitale assure son propre dispatching (autonome).

Dans la province du Luxembourg, on observe le contraire : le CIC y assure entièrement le dispatching des 6 zones.

Les provinces de Namur et du Brabant flamand comptent chacune une zone qui assure son dispatching de manière autonome, les autres zones ont opté pour un dispatching CIC.

Dans la province d'Anvers, le CIC se charge du dispatching dans 21 des 25 zones de police. Trois zones ont opté pour un « remote » dispatching. La seule zone qui assure son propre dispatching de manière non conforme disposera en principe d'un Dispatch/S en 2009, ce qui lui permettra de fonctionner en « remote » dispatching.

En Flandre occidentale, 6 des 9 zones qui assuraient leur propre dispatching de manière non conforme disposeront d'un Dispatch/S à l'avenir. Les 3 autres zones de police passeront à un dispatching CIC complet fin 2009 au plus tard. Ainsi, en ce qui concerne les provinces d'Anvers et de Flandre occidentale, toutes les zones seront dispatchées par le CIC ou assureront leur propre dispatching de manière conforme.

Dans la province du Limbourg, 3 zones assurent leur propre dispatching autonome de manière non conforme.

S'agissant de la Flandre orientale, 5 zones appartiennent à la catégorie des dispatchings CIC impropres. Toutes les autres zones de ces 2 provinces sont dispatchées par le CIC, conformément à la circulaire GPI 49.

Le CIC assure le dispatching de toutes les autres zones du Brabant wallon, à l'exception d'une zone qui assure son propre dispatching de manière autonome.

Dans les provinces du Hainaut et de Liège, on observe les 5 formes de dispatching.

3.4 Dispatching (et le call-taking qui va de pair) par le CIC

3.4.1 Généralités

L'art. 1, 6°, de l' « AR CIC » décrit les CIC comme étant « les centres de dispatching centralisés stipulés à l'article 10, 5°, de l'arrêté royal relatif au commissaire général et aux directions générales de la police fédérale ». L'art. 2 précise qu'un CIC est établi dans chaque province et un dans l'arrondissement administratif de Bruxelles-Capitale.

En principe, le call-taking et le dispatching sont scindés au sein des CIC.⁷² Le call-taking est assuré par des call-takers spécifiques et le dispatching par des dispatchers spécifiques.

Concernant le call-taking d'appels d'urgence (police), la règle est telle que le CIC reçoit les appels 101. Les données relatives aux événements sont enregistrées dans le système CAD (« saisie ») via la création d'une « fiche de signalement », également appelée « fiche d'appel »,

⁷² Ceci correspond à ce qui figure dans le Rapport au Roi concernant l'arrêté royal du 26 mars 2007 fixant le lieu d'établissement, le fonctionnement et l'organisation de l'Agence des appels aux services de secours, à savoir : « .../... le call-taking et le <dispatching>, qui sont actuellement effectués par une même personne, seront séparés ».

« fiche d'événement » ou « fiche d'intervention ». ⁷³ La saisie s'opère en perspective d'une *distribution des données* ⁷⁴ à un dispatcher CIC. ⁷⁵

Grâce à la téléphonie intégrée, le temps de call-taking de chaque appel est enregistré automatiquement. Dès que les données de call-taking introduites ont été « acceptées » ⁷⁶, elles sont transmises en vue de leur dispatching. Le temps de call-taking s'arrête à ce moment-là et c'est le temps de dispatching qui débute. Les données subséquentes que le dispatcher introduit sont également enregistrées dans le système CAD. Le temps de dispatching courra jusqu'à ce qu'une équipe soit dispatchée. ⁷⁷

3.4.2 Aspects liés au fonctionnement du CIC

3.4.2.1 Aspects relatifs au processus

Tout comme pour les autres processus standards, les processus de call-taking et de dispatching des CIC ont été décrits de façon relativement détaillée (fichier Excel). En raison du besoin de formation bien connu en la matière, le processus de call-taking a été mis à la disposition des CIC sous la forme d'un outil de présentation convivial. Il est regrettable qu'il n'en soit pas ainsi pour le processus de dispatching.

Concernant le call-taking CIC, le service CGOO ⁷⁸ a lui-même imposé des objectifs mesurables pour la prise d'appels. Ils concernent essentiellement la rapidité et ne semblent pas être connus de manière très précise au sein des CIC mêmes. D'autres standards ont également été prévus dans la perspective d'une professionnalisation croissante.

Entre-temps, des instruments de contrôle de la qualité ont été développés. Ces derniers sont utilisés tant lors de la formation que lors des contrôles préventifs. Pour diverses raisons, ce contrôle ne serait actuellement pas encore effectué au sein de chaque CIC. ⁷⁹ Au-delà du manque de personnel dans les CIC, il semble que la différence culturelle entre les call-takers neutres ⁸⁰ et les fonctionnaires de police opérationnels joue un rôle à cet égard, étant donné leur regard fondamentalement différent vis-à-vis du « contrôle ».

⁷³ La dénomination varie en fonction du stade du processus dans lequel on se situe.

⁷⁴ Les fiches de signalement sont automatiquement transmises au dispatcher CIC, au coordinateur supérieur (SupCo), au service de police territorialement compétent et au Dirco.

⁷⁵ Ou, le cas échéant, à un dispatching local (« remote » dispatching).

⁷⁶ Le cas échéant via la procédure « *acceptation urgente* » – cf. supra point 1.3.1.

⁷⁷ Le processus de dispatching a été adapté récemment en ce sens que l'on attend du dispatcher qu'il dispatche immédiatement l'événement, indépendamment du fait que l'équipe d'intervention soit libre ou non. Il s'agit ici de la procédure « *assigned for dispatching* ».

⁷⁸ Commissariat général de la Police fédérale, direction des informations opérationnelles, service des opérations.

⁷⁹ Au sein du CIC Flandre occidentale, il y a déjà une application routinière des instruments de qualité basée sur une vérification des processus.

⁸⁰ Les call-takers neutres sont des call-takers qui assureront le call-taking tant de la police, des pompiers que des services médicaux d'urgence au sein des futurs centres d'appels multidisciplinaires communs où les appels aux numéros 100, 101 et 112 seront regroupés. Cf. l'arrêté royal du 26 mars 2007 fixant le lieu d'établissement, le fonctionnement et l'organisation de l'Agence des appels aux services de secours – Rapport au Roi.

La direction CGO tend vers une amélioration continue de processus. Ceux-ci sont donc régulièrement actualisés. Ces changements entraînent des réticences et il faut compter environ deux années avant l'assimilation complète de ces changements. C'est par exemple le cas du changement relatif au statut « *assigned for dispatching* ». ⁸¹

Certaines parties de processus semblent se heurter à de telles résistances qu'elles ne sont pratiquement jamais appliquées effectivement. Dans le cadre de la présente étude, il apparaît par exemple que la procédure d'« *acceptation urgente* » est nettement sous-exploitée. ⁸² Pourtant, dans la configuration actuelle, ce sont précisément l'acceptation accélérée et le fonctionnement parallèle qui est créé à partir de cet instant entre le call-taking et le dispatching qui permettent de réaliser un gain de temps évident.

3.4.2.2 Moyens humains

Certains CIC disposent actuellement de trop peu d'équivalents temps plein pour répondre à leurs besoins de capacité réels en personnel, surtout au niveau des call-takers (neutres). Ce manque est de nature tant organique que structurelle (ex. : lors des pics d'activités récurrents tels que les heures de pointe de fin de journée). Le manque d'effectifs au sein des CIC est particulièrement aigu dans le Hainaut et à Bruxelles.

En général, aucune disposition n'a été prise pour faire face à des pics d'activités imprévus. En raison du manque de call-takers, les appels entrants s'accumulent au cours des périodes d'affluence. Par conséquent, les dispatchers doivent venir prêter main forte, ce qui peut avoir des effets néfastes sur l'activité de dispatching.

Le gel des recrutements et de la mobilité crée d'énormes risques pour les CIC.

Le CIC n'échappe pas non plus à la loi selon laquelle la qualité de l'ensemble ou d'une partie de l'organisation est également fonction de la qualité des individus qui la composent. Plusieurs personnes interviewées, issues tant des CIC que des services de police, estimaient que la qualité du call-taking au sein du CIC, surtout, laissait parfois à désirer.

Des problèmes ont été signalés au sujet des prestations des call-takers neutres (notamment les nouveaux venus) et de certains dispatchers.

Un problème évoqué concrètement et se posant fréquemment concerne les fiches de signalement. Le temps de création de celles-ci par les call-takers serait trop long et la qualité du contenu serait par ailleurs parfois médiocre (ambigu ou incomplet). En effet, le dispatcher souhaite toujours disposer d'une fiche de signalement suffisamment étoffée en vue de pouvoir prendre la décision la plus appropriée.

Certains attribuent les problèmes à un manque de formation et à une mauvaise sélection et évaluation des call-takers et de certains dispatchers. La formation actuelle des call-takers ⁸³ demeurerait trop théorique et ne parviendrait pas à combler le manque de connaissances et de « feeling » policier ou de terrain. Le service CGOO a dû se débrouiller avec l'offre de formation

⁸¹ En 2007, le processus de dispatching a été innové en ce sens que les CIC peuvent arrêter le temps de dispatching lorsque les équipes sont déjà occupées, grâce à l'utilisation du statut « *assigned for dispatching* ».

⁸² Les dispatchers sont dérangés par l'apparition d'un « pop-up », tout en sachant bien qu'ils attendront de toute façon le message « end calltaking » avant de prendre des décisions.

⁸³ 4 jours de formation au produit et 9 jours de formation policière.

existante sans pouvoir disposer d'un produit sur mesure. Les centres de formation n'ont pas non plus accordé la priorité à ce groupe cible spécifique. Certains CIC ont mis en lumière la nécessité d'un centre de formation (par province) en vue de pouvoir fournir une formation et un entraînement plus poussés et de meilleure qualité à leurs membres du personnel.

Plusieurs appelants auraient pour leur part fait état du fait que les call-takers civils s'adressent à eux de manière conviviale (appréciée) et les rabrouent moins que les policiers.

3.4.2.3 Aspects logistiques

Un certain nombre de problèmes de nature logistique ayant un impact opérationnel ont été signalés :

- La panne régulière de l'application judiciaire (Portal – consultation BNG) pendant les week-ends. La durée de l'indisponibilité varierait de 30 minutes à plusieurs heures. Les pannes seraient dues à l'enregistrement d'un *back-up*. Il est alors impossible de rencontrer le besoin d'informations des équipes de terrain. En cas d'opérations policières, cela porte préjudice au niveau des services que vise le CIC ;
- Des problèmes liés à la climatisation dans le centre d'appels (température, qualité de l'air, humidité de l'air) au détriment tant du bien-être du personnel que du bon fonctionnement des systèmes techniques critiques. Ces problèmes seraient notamment dus à une installation non professionnelle des appareils de climatisation par la Régie des Bâtiments ;
- Dans un certain nombre de cas, le réseau électrique de certains bâtiments abritant les CIC n'est pas adapté aux normes techniques strictes. Cette problématique serait toutefois actuellement à l'étude ;
- En ce qui concerne les problèmes signalés au sujet du matériel A.S.T.R.I.D., nous vous renvoyons à une partie distincte que nous aborderons au point 3.7.2.

Opportunités d'amélioration

- **Assurer une application rigoureuse des procédures au sein du CIC ;**
- **Un recrutement, une sélection, une formation (y compris les formations continuées) et une évaluation correcte de tous les acteurs CIC constituent des facteurs critiques de succès pour un fonctionnement de qualité de la centrale d'appels et méritent par conséquent une attention particulière. Les problèmes en la matière doivent être inventoriés et il convient de les résoudre le mieux possible, au besoin en concertation et avec l'appui des instances compétentes ;**
- **Prévoir une procédure en vue de pouvoir augmenter rapidement la capacité des CIC en cas de pics d'activités ;**
- **Dresser l'inventaire des manques de capacité et des problèmes matériels au sein des CIC, et s'y attaquer.**

3.4.3 Coordination de l'information et de la communication

La coordination de l'information et de la communication par le CIC consiste en la mise en œuvre intégrée des moyens des services de police concernés, dans le but de s'informer de façon optimale ainsi que, si nécessaire, d'autres parties.⁸⁴

Concernant les obligations des CIC, il existe des directives contraignantes. La circulaire GPI 49 impose notamment aux CIC de transférer leurs fiches de signalement aux services de police concernés.

S'agissant des appels entrés au niveau des services de police locale, rien n'oblige ceux-ci à en faire de même à l'égard du CIC. Aucune réciprocité n'est imposée et, par conséquent, il n'existe aucune garantie d'un fonctionnement opérationnel intégré.

Au sujet des appels reçus au niveau local, il semble que les zones dispatchées par le CIC ne laissent pas toujours au CIC le soin de procéder au dispatching comme prévu. Elles envoient généralement elles-mêmes une équipe sur les lieux « afin de ne pas perdre de temps », mais parfois sans en avertir le CIC et/ou sans même établir une fiche de signalement.

Lorsqu'une équipe a procédé à une intervention, les dispatchers CIC ne sont pas systématiquement informés du résultat de celle-ci, ce qui constitue une occasion manquée de contribuer à leur motivation.

3.4.4 Dispatching CIC impropre

Différentes possibilités se présentent en fonction de l'organisation du travail des zones de police concernées (ex. : la présence permanente ou non d'un dispatcher local, le dispatcher OPJ qui est en même temps membre d'une équipe d'intervention, l'ouverture temporaire ou permanente du dispatching local,...).

Cette forme de dispatching n'offre pas un réel « avantage » pour les CIC. D'une part, la distribution de l'événement se limite à l'envoi des fiches de signalement aux postes locaux, sur leur Dispatch/N. D'autre part, compte tenu du manque de fiabilité au niveau de la rapidité du réseau HILDE, une confirmation orale supplémentaire de la réception du signalement est requise.

Etant donné que le dispatching des équipes s'opère également au sein du groupe de communication d'arrondissement, cette alternative ne compromet pas le fonctionnement intégré.

⁸⁴ « AR CIC », art. 22 et circulaire GPI 49.

3.5 Dispatching autonome (« remote »)

3.5.1 Services de police locaux et call-taking

En ce qui concerne les « remote » dispatchings, le call-taking des appels d'urgence 101 (police) pour des événements se produisant sur le territoire du service de police (local) continue d'être assuré par le CIC et d'être encodé en vue de la *distribution des données* vers le « remote » dispatching. En théorie, il est prévu complémentirement que l'appelant puisse être mis en communication avec le « remote » dispatching lorsqu'il est indispensable de communiquer en temps réel des informations au dispatcher.⁸⁵

La problématique de l'information et de la communication avec le CIC inhérente à ce modèle sera abordée au point 3.6.1.

Parmi les services de police locaux dispatchés « remote », la scission entre le call-taking et le dispatching local n'est pas systématique. En fonction des cas, l'accueil téléphonique local est assuré par du personnel d'accueil spécifique ou par le dispatcher.

3.5.2 Dispatching autonome non conforme

Comme c'était déjà le cas pour le dispatching CIC (cf. point 3.4.4), il existe également des formes impropres de « remote » dispatching.

Conformément à la circulaire GPI 49, le « remote » dispatching doit être effectué à l'aide d'un « Dispatch/S » (et donc pas via un CAD-viewer ni un Dispatch/N).⁸⁶ Mais comme nous l'avons précisé dans la description des formes intermédiaires de dispatching, un certain nombre de zones autonomes ne disposent pas (encore) d'un tel équipement. La disparité entre les besoins propres et le coût⁸⁷ (élevé) du matériel semble généralement en être la raison.

Certaines zones « remote » prétendent que le nombre d'appels 101 est plutôt marginal par rapport à leur nombre d'appels total et affirment que le dispatching peut tout aussi bien être effectué à l'aide d'ISLP.

Comme c'était aussi le cas pour le dispatching CIC impropre (cf. point 2.2.4.4), la « distribution des données » du CIC vers ces « remote » dispatchings ne peut par conséquent (dans le meilleur des cas) qu'être adressée à un Dispatch/N, avec toutes les restrictions et les risques que cela comporte. Vu qu'en outre ces services de police fonctionnent sur leur *propre* groupe de communication, ce moyen ne peut être utilisé pour procéder à la distribution radiophonique et/ou au « suivi du dispatching local ». Les CIC sont dès lors obligés de procéder à une distribution téléphonique. Non seulement cette opération entraîne une perte de temps et un risque de déformation des informations (répétition de la conversation initiale), mais elle représente

⁸⁵ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 71. N.B. : au sein du CIC de Liège, le transfert de l'appelant vers le dispatcher se fait de manière systématique.

⁸⁶ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 24, point 10.2.

⁸⁷ € 25 000 par an pendant les trois premières années.

également une charge de travail supplémentaire pour le personnel CIC et hypothèque la capacité disponible pour les appels téléphoniques entrants.

3.6 Effets sur le fonctionnement opérationnel de la police intégrée - dispatching CIC « versus » dispatching autonome (« remote »)

Dans l'univers policier actuel, on distingue des points de vue sur le concept CIC pouvant être teinté « culturellement ». Certains affirment que les CIC ne sont pas adaptés à la fonction de police orientée vers la communauté. D'autres prétendent par contre que certains corps de police locale ne réfléchissent et n'agissent pas toujours de manière intégrée, mais mettent plutôt l'accent sur le respect de leurs spécificités locales.

Aucun des deux modèles de base de dispatching ne comporte que des avantages. Nous exposons ci-dessous les principaux éléments d'évaluation détectés.

3.6.1 L'échange d'informations

Les CIC soulignent qu'ils ne peuvent diffuser⁸⁸ et coordonner que les informations qui leur sont communiquées.

En ce qui concerne la diffusion des informations par les « remote » dispatchings, la situation n'est pas optimale. Il y a un manque de systématisme et de fiabilité de la part de ces zones pour ce qui concerne la diffusion des informations vers le CIC. Cela repose essentiellement sur les individus. Par ailleurs, la gestion opérationnelle de l'événement prime souvent sur la diffusion des informations.

De toute évidence, cette situation entraîne des risques, notamment lorsqu'il s'agit de faits graves ou de faits à caractère suprazonal. Bien que cette situation n'ait pas encore donné lieu à des incidents ou des problèmes graves jusqu'à présent, il subsiste toutefois un risque considérable et il convient d'y remédier d'urgence.

En outre, les zones « remote » ne travaillent pas sur le groupe de communication d'arrondissement et sont rarement à son écoute, bien que cela soit techniquement possible.

Pour terminer, l'alimentation du CAD est souvent déficiente. Outre le signalement initial qui fait parfois défaut, peu ou pas d'informations sont communiquées au sujet du traitement subséquent des événements. En raison d'une alimentation insuffisante de la banque de données CAD, tant le CIC que les autres services de police sont privés d'informations éventuellement pertinentes. Ceci porte préjudice au concept de la fonction de police guidée par l'information.

⁸⁸ Le CIC peut par exemple procéder à une large diffusion ou « *broadcast* » de messages urgents. N.B. Certaines zones soulignent qu'il ne vaut mieux pas appliquer une telle mesure à tort et à travers étant donné que le trafic radio ordinaire peut s'en trouver peut fortement perturbé.

En raison de cette situation, les zones « remote » sont qualifiées de zones « aveugles », « grises » ou « noires » au sein de certains CIC.

Les zones affirment être attentives à ces aspects mais sont bien conscientes qu'il reste encore beaucoup à faire. Ainsi, la sensibilisation de leur personnel de dispatching à l'importance d'événements supralocaux et du supradispatching requiert des efforts permanents.

Bien que le transfert CAD2ISLP⁸⁹ constitue un développement positif complémentaire en vue d'éviter des doubles saisies, les utilisateurs considèrent que sa qualité est insuffisante. En effet, les corps de police locale se plaignent des difficultés de lisibilité des fiches de signalement établies au sein des CIC et de l'utilité limitée qui en découle.

Un manque de connaissances et de formation quant à la manière d'exploiter le système pourrait être une cause possible du problème.

En dehors de ce problème, il existe aussi une demande pour évoluer vers un flux de données bidirectionnel. Cela semble toutefois être relativement complexe et des travaux à cet effet sont déjà en cours depuis un certain temps. CGOO espère pouvoir disposer d'un aperçu stratégique quant à l'évolution ultérieure d'ici la fin de cette année.

Opportunités d'amélioration

- **Il convient de pallier les manquements évoqués au niveau du flux de communication et d'information (réciprocité défailante de la diffusion d'informations, alimentation imparfaite du CAD, suivi passif du groupe de communication supralocal) et l'absence de procédures ou de mesures impératives en la matière.**

3.6.2 Coordination opérationnelle

3.6.2.1 Activités de routine

Sauf dans le cas de situations de danger et de crise, la coordination des activités policières en soi *ne fait pas* partie des tâches de base du CIC. La gestion opérationnelle du CIC inclut la gestion de toutes les activités opérationnelles *à l'exception de la direction des opérations*. Selon la circulaire GPI 49, le CIC peut toutefois conclure des accords spécifiques pour la concrétisation opérationnelle de *l'appui à la direction des opérations*.

L'appui opérationnel que fournit le CIC ne porte nullement préjudice aux compétences et responsabilités des supérieurs opérationnels, qui leur ont été attribuées en vertu de la loi. Conformément à l'art. 7 de la loi sur la fonction de police, ces derniers assurent toujours la direction des opérations.⁹⁰

Etant donné que la direction opérationnelle des équipes d'intervention *ne repose pas* entre les mains des CIC, les équipes dispatchées par le CIC peuvent déroger à tout moment à ce que le dispatcher CIC leur demande. A défaut d'un règlement uniforme du problème de la coordination

⁸⁹ Dans certaines zones, le transfert n'est pas encore activé.

⁹⁰ « AR CIC », art. 12 – voir également la circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 8, point 2 et p. 9, point 3.4.

opérationnelle, ce qui en résulte sera déterminé par le « poids » des personnalités respectives du dispatcher, d'une part, et des membres de l'équipe, d'autre part.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les services de police n'ont souvent développé leur politique d'intervention que de façon fort limitée, voire pas du tout.

De plus, en dehors des heures habituelles de service, les officiers de police judiciaire et de police administrative en service sont souvent uniquement « contactables et disponibles ». On ne rencontre un encadrement *permanent* des équipes d'intervention *sur le terrain*, par la présence d'un OPJ, que dans un nombre limité de services de police. Ainsi, dans la pratique, ce sont les membres des équipes d'intervention eux-mêmes qui assurent (doivent assurer) avant tout la prise de décisions quant à la suite à donner.

Pour les zones de taille moyenne, la présence permanente d'un officier coordinateur (OPJ), chargé de la direction opérationnelle et du contrôle des activités, peut constituer une plus-value importante. Sa décision peut prévaloir sur celle prise par le CIC lorsque cela lui semble utile. Idéalement, cela s'accompagne d'une politique d'intervention bien réfléchie et intégrée dans le système CAD.

A condition que tous les responsables policiers marquent explicitement leur accord, et l'expliquent et l'imposent scrupuleusement aux équipes, la direction de CGOO est également disposée à faire endosser une part de responsabilité opérationnelle plus importante aux dispatchers CIC.⁹¹

3.6.2.2 Dans le cas d'événements supralocaux

La Loi sur la fonction de police⁹² règle la coordination et la direction des opérations.

Ainsi, elle stipule notamment qu'en cas d'intervention commune *sur la base d'un accord entre les différents corps de police locale*, la direction est confiée à un chef de corps de la police locale qui a été désigné à cet effet par le(s) bourgmestre(s) concerné(s). Dans le cas d'une intervention commune par différents corps de police locale et de la police fédérale, la direction est confiée au directeur coordinateur administratif.⁹³

Dans le cas d'événements supralocaux non planifiés pour lesquels des mesures policières doivent être prises au sein de plusieurs provinces, la circulaire GPI 49 précise, pour la coordination nationale, que le CIC doit se référer « au volet spécifique conclu entre le CIC et le DirCo ».^{94 95}

⁹¹ Dans le cas présent, l'art. 12 de l' « AR CIC » devra évidemment être modifié.

⁹² LFP, art. 7 et 8.

⁹³ La LFP elle-même ne prévoit rien dans le cas où plusieurs corps de police locale doivent intervenir pour un événement supralocal et/ou interprovincial imprévu et qu'il n'existe pas d'accords concernant les événements non planifiés.

⁹⁴ Circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 47, point 12.2.3.

⁹⁵ Ainsi, le CIC de Bruxelles assure par exemple la direction opérationnelle en cas d'alerte de police sur son territoire et décide des services de police qui seront impliqués, du nombre d'équipes à fournir, des endroits où elles doivent se rendre,...

Certains CIC signalent que la procédure standard, complétée avec les accords entre les chefs de corps et les DirCo, fait en sorte qu'il n'y a eu aucun problème jusqu'à ce jour pour trouver un responsable en cas d'événements supralocaux non planifiés (p. ex : une longue poursuite). D'autres CIC affirment qu'il est parfois très difficile de trouver rapidement un responsable opérationnel dans de tels cas.

Une proposition de solution pourrait être que les CIC assurent (temporairement) la direction jusqu'à la reprise par un chef de corps compétent en la matière. Dans la pratique, il semble que certains CIC appliquent ce principe.

Opportunité d'amélioration

- **La direction et la coordination opérationnelle doivent être organisées en permanence (également en dehors des heures de service habituelles) de manière aisée (rapide) et à un niveau suffisamment élevé ;**
- **Dans le cas d'événements supralocaux non planifiés, le CIC devrait en assurer temporairement la direction opérationnelle.**

3.6.3 Aspects territoriaux

Les connaissances call-takers/dispatchers en la matière risquent généralement d'être inversement proportionnelle à la superficie du territoire pour lequel ils sont compétents.

La Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local a constaté que « *la centralisation des services de communication nuit parfois à la qualité des informations fournies* »⁹⁶. Les dispatchers ne sont pas toujours au courant des tenants et aboutissants et éprouvent dès lors plus de difficultés à engager les équipes d'intervention de façon nuancée.

On peut difficilement contester qu'un dispatcher local doive en principe mieux connaître sa zone et que cela ne puisse être que profitable pour la qualité de la gestion des appels.

3.6.4 Economie d'échelle du CIC

Un dispatching centralisé se caractérise par l'uniformité d'un certain nombre de processus. Plus le nombre de services qui ressortissent à un même centre de gestion est élevé, plus le degré de fonctionnement intégré sera important et plus l'« effet d'îlot » sera réduit.

Personne ne met en doute l'importance du CIC pour des interventions ayant un impact suprazonal ou dans des situations de crise. Il est alors possible de procéder à une gestion plus rationnelle du personnel d'intervention des différents services de police ainsi qu'à une meilleure coordination. Le dispatcher dispose alors *ab initio* d'une meilleure image ou aperçu de la capacité d'intervention globale disponible au sein de son ressort.

Une économie d'échelle permet de réaliser un gain éventuel de capacité pour les partenaires impliqués. Pour la plupart des zones, le choix du CIC repose donc sur des considérations

⁹⁶ Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 54.

économiques. En général, elles ne disposent pas elles-mêmes des moyens nécessaires pour assurer en permanence leur propre dispatching.

Il est frappant de constater que certains CIC affirment ne pas être en mesure de pouvoir dispatcher toutes les zones de la province avec leurs moyens actuels. En ce qui concerne les grandes villes, ils ne sont d'ailleurs pas partie demanderesse.

Une solution intermédiaire intéressante, dans la perspective tant d'un fonctionnement intégré que d'une économie d'échelle, consisterait à faire assurer le dispatching d'une grande ville par des dispatchers locaux mais à partir d'un (ou plusieurs) poste(s) de travail au sein du CIC.

3.6.5 Gestion opérationnelle intégrée des moyens locaux

Un avantage généralement reconnu du « remote » dispatching est que le dispatcher local a une vue sur les moyens humains et matériels disponibles au sein de sa zone.

Lors du traitement d'un événement, il peut au besoin faire appel à toutes les autres fonctionnalités (équipes de circulation, inspecteurs de quartier, assistants aux victimes,...). Du fait que tout le monde travaille au sein du même groupe de communication, le dispatcher local peut aisément les coordonner.

En outre, il est également en mesure d'assurer le suivi d'autres moyens tels que des caméras, des systèmes d'alarme, des systèmes de reconnaissance d'immatriculations,... et de s'en servir en vue de fournir un appui supplémentaire aux interventions. En principe, cet appui peut dépasser l'offre standard du CIC, par exemple, en complétant le module info dans ISLP, en réservant des numéros de PV,... En plus de la gestion des interventions, il peut aussi, simultanément, gérer et assurer le suivi d'autres activités zonales.

3.7 Services d'appui : A.S.T.R.I.D. - CGO/CGOO - DGS/DST - DCA

3.7.1 Généralités

Alors que la gestion générale des CIC a été attribuée à la Direction de l'information policière opérationnelle de la Police fédérale, en concertation avec la Commission permanente de la police locale, la *gestion technique* a été confiée à A.S.T.R.I.D. La gestion technique consiste en la mise à disposition des systèmes CAD par A.S.T.R.I.D.⁹⁷ et en la garantie du bon fonctionnement technique.

Dans son évaluation du fonctionnement d'A.S.T.R.I.D., la CPPL⁹⁸ déplore la scission entre CGOO et la Direction de la télématique (DST) qui gère le « volet technique » d'A.S.T.R.I.D. Selon la CPPL, cette scission constituerait un « frein à de nouvelles initiatives ».

⁹⁷ « AR CIC », art. 5.

⁹⁸ Evaluation du fonctionnement d'A.S.T.R.I.D. 2001-2008, p. 1.

Le système CAD, ses applications multiples, les moyens techniques y afférents (moyens radio, MDT, AVL, ...) et toutes les parties intervenantes et/ou impliquées en la matière rendent l'ensemble extrêmement complexe pour les utilisateurs finaux (locaux). Les possibilités qu'offre le système ne sont dès lors pas suffisamment connues et exploitées. Le matériel n'est pas utilisé de manière optimale. On tente de résoudre plusieurs problèmes soit en cherchant une solution (non professionnelle) au sein du service de police soit en faisant appel au secteur privé. Les services de police se plaignent du service après la vente et lors de la livraison. Ils soulignent par ailleurs le coût élevé de l'utilisation du système A.S.T.R.I.D. (tant concernant la radiocommunication que le CAD) et ignorent totalement ce qui peut objectivement l'expliquer.

Au sein de certains CIC, on a également mis en lumière un certain nombre de problèmes tels que les pannes régulières du « DXT »⁹⁹, le manque de postes de travail et d'écrans, le matériel vétuste, les problèmes liés au *firewall* et à la rapidité des WKS existants et du serveur en général, les casques d'écoute usés, la saturation du réseau radio,...

Le groupe de travail AIG a constaté que la complexité de la structure fait en sorte que les utilisateurs A.S.T.R.I.D./CIC/CAD ne savent pas toujours à qui s'adresser (CIC, DST, CGOO, A.S.T.R.I.D., les fournisseurs des produits, ...) ou sur quel forum ils peuvent exposer leurs problèmes, questions ou réflexions.

A l'heure actuelle, il manque un « *Single Point of Contact* » au niveau national auquel tous les utilisateurs peuvent adresser leurs questions en vue d'une première orientation (pour savoir quel service est le plus approprié pour répondre à leurs besoins).

3.7.2 A.S.T.R.I.D.

Depuis une paire d'années, A.S.T.R.I.D. s'est efforcée de passer d'une organisation en charge d'un projet à une organisation de services. Dans ce cadre, elle a conclu des SLA¹⁰⁰ avec ses clients. Les paramètres sur lesquels porte la garantie de service ont été déterminés en concertation avec le Comité consultatif des utilisateurs, à savoir : la tolérance d'erreurs, le temps de réaction, la sécurisation,...

On distingue la résolution de problèmes techniques ponctuels, d'une part, pour lesquels une procédure spécifique a été établie¹⁰¹ et les problèmes techniques de plus grande ampleur, d'autre part, qui peuvent être résolus via la gestion des problèmes.

En ce qui concerne la prise en considération des besoins (modifications et évolution) des services de police, il existe une structure décisionnelle permettant d'informer A.S.T.R.I.D. des concepts à développer du point de vue technique, tout en tenant compte du fonctionnement intégré et interdisciplinaire. Cette structure/modèle décisionnelle semble toutefois fonctionner trop lentement et pas de façon optimale. La dualité entre les deux niveaux de police, d'une part,

⁹⁹ Digital EXchange for TETRA : il s'agit de la centrale de connexion digitale du réseau radio A.S.T.R.I.D.

¹⁰⁰Service Level Agreement : accords relatifs au niveau de la prestation de services.

¹⁰¹Une procédure de signalement a été établie pour les plaintes émanant du CIC. Si certaines modifications s'avèrent utiles, elles peuvent être proposées via un « *change request* » (GPI 49, plan de services CIC, p. 60-61). Les pannes constatées par les services de police doivent être signalées au CIC via une procédure appelée « *trouble ticket* » (circulaire GPI 49, plan de services CIC, p. 59, point. 17). Depuis environ deux ans, A.S.T.R.I.D. dispose d'une « *Field Intervention Team* » qui propose une première aide gratuite en cas de problème grave.

et entre les unités de la police locale qui assurent leur propre dispatching et celles dont le CIC assure le dispatching, d'autre part, semble être la cause de ce problème.

En vue de remédier aux manquements dans la chaîne de communication, A.S.T.R.I.D. organise depuis le début de l'année 2008, en plus de la réunion mensuelle avec une délégation représentative du CIC, une réunion trimestrielle avec une délégation des utilisateurs qui se dispatchent de manière autonome (Dispatch/S). Il est regrettable que la Commission permanente de la police locale n'envoie pas toujours une délégation (permanente) au sein de cet organe de concertation, si bien que l'on ne sait pas toujours dans quelle mesure les problèmes exposés se posent de manière générale.

La S.A. A.S.T.R.I.D. souligne le fait qu'elle n'exécute actuellement que ce qui lui a été demandé et qu'elle n'impose jamais rien d'initiative.

3.7.3 CG/CGO/CGOO

L'art. 24 de l' « AR CIC » stipule que : « *La direction générale de l'appui opérationnel détermine, en concertation avec la commission permanente de la police locale, les modalités de fourniture des services par le CIC.* »

Le service CGOO précise que préalablement à la mise en œuvre du plan de services CIC en 2002, une concertation eut lieu pendant 2 ans, regroupant un grand nombre d'acteurs du niveau local, et qu'il en est de même pour la conclusion des conventions de collaboration particulières. Le fait que les zones qui assurent leur dispatching de manière autonome aient moins eu voix au chapitre n'est pas contesté, mais tous les problèmes signalés à CGOO auraient entre-temps fait l'objet de projets. CGOO déplore le manque d'intérêt effectif des personnes désignées (tant au niveau fédéral que local) qui assistent à certaines sessions d'information *ad-hoc*. Ainsi, les informations fournies par CGO/CGOO ne seraient pas suffisamment diffusées et bon nombre de solutions proposées par CGO ne seraient pas mises en œuvre au niveau local. Récemment, CGOO et A.S.T.R.I.D. ont créé un *groupe de travail* spécial « *gestion des performances* ». Un courrier a également été adressé dernièrement (février 2009) à la CPPL, en vue de mettre en place une « concertation opérationnelle stratégique ». Dans l'hypothèse éventuelle de conséquences sur le plan organisationnel, une discussion subséquente est également prévue au sein du comité de direction rassemblant la police fédérale et la CPPL.

3.7.4 DCA

De manière générale, on regrette que les DCA et les DirCo ne jouent pas suffisamment leur rôle d'interface entre les zones locales et les CIC en vue d'améliorer le fonctionnement intégré.

Opportunités d'amélioration

- **Dans l'optique d'une amélioration continue et indépendamment de la création d'un « point de contact unique », il paraît indiqué de procéder à une rationalisation des forums de concertation existants afin d'être cohérent et performant. Les facteurs critiques de succès à cet égard sont la qualité de la représentation de toutes les**

parties concernées (CPPL, CGO/CGOO, DGS/DST, A.S.T.R.I.D., les CIC, ...) et de l'information (des flux d'informations) ;

- **A court terme, il faudrait en tout cas procéder à une manœuvre de rattrapage en vue d'informer correctement tous les utilisateurs des problèmes et manquements les plus fréquents et/ou constatés ;**
- **Inciter les DirCo à intensifier leur tâche de coordination.**

3.8 Point de vue de l'AIG

Le législateur a explicitement opté pour une police intégrée, structurée à deux niveaux. Ce choix impose des processus et des systèmes intégrés, tel qu'un système de communication et d'information intégré. En dépit des avantages qu'offrent les divers systèmes de dispatching, l'étude révèle des manquements au niveau de l'échange de communications et d'informations. La communication et l'information intégrées doivent faire l'objet de systèmes et ne peuvent pas uniquement reposer sur des initiatives individuelles.

Une approche concrète s'impose à ce niveau, entre autres par le biais d'une modification de la réglementation en vigueur.

3.9 Opportunités d'améliorations complémentaires éventuelles

- **Poursuivre le développement des normes/standards de qualité concernant le call-taking et le dispatching ;**
- **Procéder à une rationalisation de l'utilisation du numéro « 101 » – utilisation d'un numéro distinct (ex : « Blauwe Lijn » - cf. police Anvers) pour des appels moins urgents à la police.**

4 CONCLUSION

Avant de déterminer les délais d'intervention dans le cas d'appels urgents et de situations d'urgences, il convient d'abord de résoudre le problème de définitions ; ceci afin de délimiter précisément la mesure des délais en question. Les définitions qui figurent au présent rapport sont le fruit d'une large concertation. Sans préjudice de précisions futures éventuelles, ces définitions ont permis d'orienter les constatations, les opportunités d'amélioration et les conclusions. Par ailleurs, toutes les opportunités d'amélioration essentielles figurent à nouveau dans l'annexe 6.

Les **délais d'intervention en cas d'appels urgents** ne font que rarement l'objet de plaintes formelles. Compte tenu de ce fait et, au terme de l'enquête qui a été menée, on peut affirmer avec une quasi-certitude qu'aucun problème important ne se pose.

L'analyse des données chiffrées en la matière et l'enquête qui a été menée ont néanmoins révélé des manquements concernant la clarté, la formalisation et la rigueur au niveau de l'application des procédures aux différents niveaux de gestion (stratégique, opérationnel et d'exécution). Par conséquent, le fonctionnement global est susceptible d'amélioration.

Même si dans nos pays voisins il n'existe pas de standards concernant les délais d'intervention, il nous semble toutefois recommandé d'envisager la fixation de normes (générales ou différenciées), sous la forme d'objectifs à atteindre.

Une alimentation systématique des banques de données pourrait indubitablement contribuer, à l'avenir, à une meilleure optimisation du fonctionnement policier. La présente enquête tient lieu de mesure zéro. Les outils qui ont été développés à cet effet devraient conduire à des évaluations et un suivi systématiques.

Le « libre choix » du **type de dispatching** a comme conséquence que dans la réalité, des modèles diversifiés subsistent. Nous les avons cartographiés. Ce « libre choix » du type de dispatching (CIC intégré versus Dispatch/S autonome) présente des avantages et des inconvénients, mais un fonctionnement policier intégré nécessite des systèmes radio, de communication et d'information centralisés et intégrés.

Le défi pourrait consister à réduire au maximum les inconvénients et à optimiser les avantages, afin de ne pas compromettre le fonctionnement opérationnel intégré de la police.

La circulaire GPI 49 précise les modalités de la fourniture de services par les CIC aux services de police. Un fonctionnement policier intégré implique que les processus décisionnels relatifs au développement ou aux modifications des procédures, des règles ou de l'approche des problèmes dans le domaine du dispatching, continuent à se dérouler de manière extrêmement transparente. Chaque niveau doit y être impliqué de manière conséquente et systématique et doit veiller à ce que les représentants les plus initiés soient présents au sein des forums de concertation utiles, organisés de manière rationnelle.

Le système du dispatching est encore en plein développement et, compte tenu des évolutions techniques rapides, il convient dans l'ensemble de tendre vers une certaine stabilité.

La qualité du flux de communication et d'informations entre les prestataires et les bénéficiaires de services mérite une attention particulière. Là où les processus existants comportent une obligation d'information, il y a lieu d'en maximaliser la réciprocité et/ou le caractère contraignant.

Compte tenu de ce qui précède et de tous les éléments d'enquête en faveur ou contre le dispatching autonome ou le dispatching CIC, on pourrait sans aucun doute procéder à la fixation de standards s'appliquant à tous les dispatchings (délais de call-taking et de dispatching).

Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que la problématique de l'intervention et du dispatching dépasse l'aspect purement policier car elle est tributaire d'une politique définie, notamment au sein des conseils et des collèges de police, de plans de sécurité et autres.

Les enquêteurs sont conscients des limites de leur étude, d'autant que certaines conditions annexes ne sont pas remplies à ce jour. Il s'agit notamment de la question des données disponibles et de leur exploitation non uniforme, de l'absence de critères d'évaluation objectifs et de la problématique de définition exposée ci-dessus. La présente étude peut tout au plus amorcer une possible amélioration du fonctionnement des interventions, une augmentation de l'efficacité et un meilleur service à la population.

Auderghem, 12 06 2009
Le groupe de travail,

(sé)

Eric Adam

(sé)

Marc Coolman

(sé)

Roland Huyge

Pour approbation du compte rendu,

Le directeur a.i. de la Direction audit et inspection,

L'inspecteur-général a.i.

(sé)

Alain Lemasson

(sé)

François Adam

ANNEXES

- Annexe 1 : Courrier d'annonce de l'étude de l'AIG aux chefs de corps**
- Annexe 2 : Datacleaning**
- Annexe 3 : Services de police sélectionnés et visités**
- Annexe 4 : Données chiffrées intégrales et statistiques au niveau national**
- Annexe 5 : Carte présentant la localisation géographique des cinq formes de dispatching en date du 31 décembre 2008**
- Annexe 5bis : Carte actualisée présentant la localisation géographique des cinq formes de dispatching en date du 10 novembre 2009**
- Annexe 6 : Aperçu des opportunités d'amélioration**

Annexe 1 : Courrier d'annonce de l'étude de l'AIG aux chefs de corps

“Monsieur le Chef de Corps,

Le Cabinet du Ministre de l'Intérieur a demandé à la Commission Permanente de la Police Locale de diffusé la communication suivante aux Chefs de Corps de la police locale:

Communication:

Madame, Monsieur,

Le gouvernement envisage d'imposer aux zones de police, un délai d'intervention maximum en cas d'appels urgents. A cet effet, le Ministre de l'Intérieur a décidé de charger l'Inspection Générale (AIG) d'un état des lieux de la situation. Est-elle problématique ? Y a-t-il lieu d'intervenir ou d'édicter des normes en la matière?

Dans une perspective d'optimisation éventuelle, le Ministre sollicite en outre une analyse des effets des différents modes de dispatching sur le fonctionnement opérationnel de la police intégrée ainsi que les recommandations utiles, le cas échéant.

Le Ministre a expressément demandé que la Commission Permanente de la Police Locale ainsi que la police fédérale, soient impliquées dans la démarche à travers une commission d'accompagnement.

Il a été convenu, au sein de celle-ci, que les services de la Police Fédérale qui pouvaient entrer en ligne de compte pour des interventions urgentes fassent également l'objet de l'enquête.

L'AIG se déclare soucieuse de mener cette enquête en toute neutralité et objectivité, tout en faisant prévaloir la qualité du service rendu au citoyen.

L'intention n'est nullement de pointer du doigt tel ou tel service de police, mais bien de poser un bon diagnostic pour une contribution à un meilleur fonctionnement global.

Bien qu'à première vue, les délais d'intervention ne constituent pas un problème, cela ne signifie pas pour autant qu'il ne convient pas de mesurer et de mieux s'organiser pour s'améliorer.

La mission ne peut cependant réussir que si chacun d'entre vous collabore.

Dès lors qu'il est question de délais d'intervention, les enquêteurs doivent pouvoir disposer de toutes les données chiffrées utiles, tant de la part des CIC que des services de police. Au-delà de leur utilité immédiate, elles pourront constituer une « mesure zéro » pour une évaluation ultérieure de la situation.

Pour ce qui concerne l'analyse des effets des différents modes de dispatching, l'AIG réalisera avant toute chose un état des lieux dans les différentes provinces, pour ensuite procéder à la sélection d'un échantillon représentatif de zones de police et unités fédérales.

Un recueil d'informations par le biais de questionnaires ou d'interviews auprès d'acteurs-clés aux différents niveaux, permettra aux enquêteurs de procéder à une évaluation « qualitative » dans les deux axes d'enquête précités.

La commission d'accompagnement suivra la réalisation du travail d'enquête mené par l'AIG ; il vous est loisible de vous adresser auprès d'un de vos représentants pour plus d'informations à ce sujet (voir liste en annexe).

Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.

(Signature)

Annexe 2 : Datacleaning

Délais d'intervention vides :

Il s'agit des interventions pour lesquelles les fichiers traités ne contenaient pas les données relatives au délai d'intervention. Ceci est dû à plusieurs raisons dont la principale est que trop peu d'interventions reçoivent un statut AR (« surplace ») de la part des équipes.

Délais d'intervention improbables :

Des temps d'intervention (durée totale du call-taking + dispatching + réaction + déplacements) de moins de deux minutes apparaissaient souvent dans la base de données mais n'ont pas été pris en compte pour cette analyse parce qu'ils semblent plutôt irréalistes. On peut supposer que dans la majorité des cas, il ne s'agit pas d'interventions au sens strict du terme. La non prise en compte de ses interventions permet une comparaison plus honnête à différents niveaux. Dans le même ordre d'idées, des délais d'intervention de plus de huit heures (480 minutes) n'ont pas été pris en compte.

Calcul des composantes du délai d'intervention :

Pour un certain nombre d'événements, les délais d'intervention étaient bien complétés dans le fichier fourni, mais il manquait des détails relatifs au temps de certaines parties importantes du délais d'intervention total (call-taking, dispatching, réaction, déplacements). Pour le calcul de ces éléments, il a uniquement été tenu compte des données pour lesquelles toutes les composantes précédentes étaient complétées. En d'autres termes, le calcul du délai de dispatching a été effectué uniquement sur les données pour lesquelles (en plus du délai d'intervention total) le délai du call-taking était complété. En effet, si le délai du call-taking est manquant, il est difficile de savoir si le temps de dispatching comprend également le call-taking. Par analogie, le calcul du délai de réaction a uniquement été calculé pour les données dont les durées de toutes les composantes précédentes, à savoir le call-taking et le dispatching sont connues (en plus du délai d'intervention total).

Annexe 3 : Services de police sélectionnés et visités

ZP - DISPATCHING AUTONOME				
	N° Zone	Nom (+ nombre de communes)	Province	Classe
1	5458	ZP Gavers (2)	Flandre occidentale	1
2	5456	ZP Vlas (3)	Flandre occidentale	4
3	5434	ZP Lokeren (1)	Flandre orientale	2
4	5366	ZP Geel (3)	Anvers	2
5	5370	ZP Hazodi (3)	Limbourg	3
6	5388	ZP Louvain (1)	Brabant flamand	4
7	5339	ZP Bruxelles-Capitale Ixelles (2)	Bruxelles-Capitale	5
8	5275	ZP Ottignies-Louvain-la-Neuve (1)	Brabant wallon	2
9	5277	ZP Liège (1)	Liège	5
10	5303	ZP Namur (1)	Namur	4
11	5317	ZP Mouscron (1)	Hainaut	3

ZP – CONNECTÉE CIC				
	N° Zone	Nom (+ nombre de communes)	Province	Classe
12	5451	ZP Middelkerke (1)	Flandre occidentale	2
13	5443	ZP Termonde (1)	Flandre orientale	2
14	5363	ZP Noorderkempen (3)	Anvers	1
15	5382	ZP Fourons (1)	Limbourg	1
16	5412	ZP Kastze (3)	Brabant flamand	2
17	5274	ZP Waterloo (1)	Brabant wallon	2
18	5292	ZP Weser-Göhl (4)	Liège	2
19	5300	ZP Famenne-Ardenne (12)	Luxembourg	3
20	5297	ZP Arlon/Attert/Habay/Martelange (4)	Luxembourg	2
21	5310	ZP Houille-Semois (4)	Namur	1
22	5324	ZP Mons-Quevy (2)	Hainaut	4

POLICE FÉDÉRALE		
	N° Zone	Nom
23	6291	WPR province du Brabant
24	6335	WPR province du Hainaut
25	6403	SPN Gand
26	6383	SPC Liège

Annexe 4 : Données au niveau national

Nationaal niveau - Niveau national

Deze analyse geeft een nationaal overzicht van de interventietermijnen van de *dringende* opdrachten van prioriteit 0, 1, 2 (dus niet interventies van prioriteit 3 en 4) in de periode 01-09-2007 tot 31-08-2008.

Bijlage A bevat de definities van de in dit document voorkomende termen (call-taking, dispatching, reactie, verplaatsing, interventietermijn, . . .).

In bijlage B wordt de data-cleaning toegelicht. De aangeleverde data bevatte immers een groot aantal interventies waarvoor onvoldoende, of onwaarschijnlijke data beschikbaar was. Afhankelijk van het soort telling werden dergelijke interventies al dan niet mee opgenomen.

Cette analyse donne un aperçu national des délais d'intervention pour les missions urgentes de priorité 0, 1 et 2 (donc pas pour les interventions de priorité 3 et 4), durant la période du 01-09-2007 au 31-08-2008.

L'annexe A renvoie aux définitions des termes présents dans ce document (call-taking, dispatching, réaction, déplacement, délai d'intervention, . . .).

Le nettoyage des données est expliqué dans l'annexe B. La base de données traitée contenait en effet de nombreuses interventions pour lesquelles les données disponibles étaient incomplètes ou improbables. Selon le type de calcul, ces interventions ont été ou non prises en compte.

Interventietermijnen - analyse van de beschikbare gegevens
 Délais d'intervention - analyse des données disponibles

	aantal / nombre	%
geregistreerde dringende gebeurtenissen événements urgents enregistrés	732519	100%
vermelde interventietijden délais d'intervention renseignés	320441	44%
interventietermijnen < 2 minuten* délais d'intervention < 2 minutes*	35242	11%**
interventietermijnen > 480 minuten* délais d'intervention > 480 minutes*	172	0%**

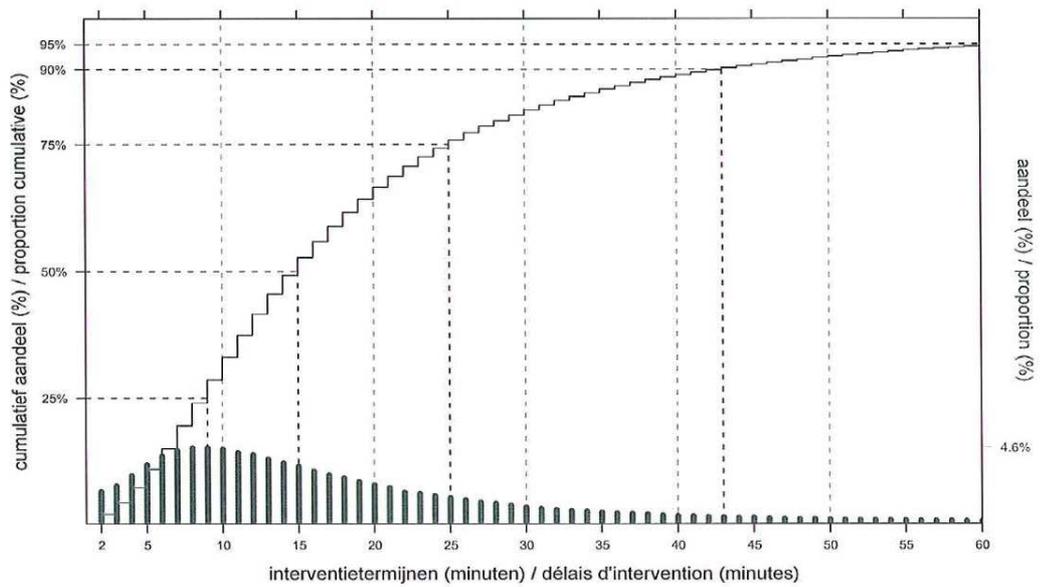
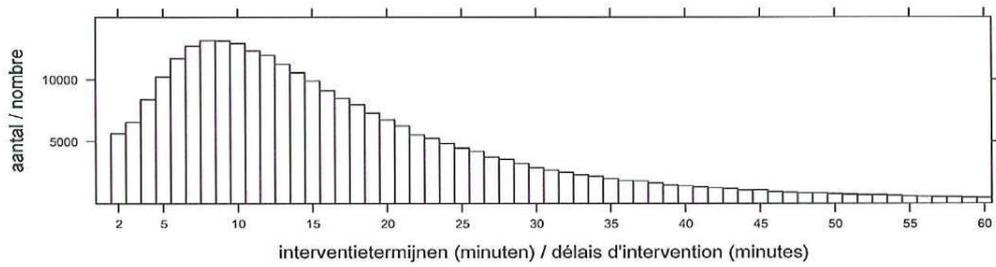
* niet in aanmerking genomen / pas pris en considération

** berekend op basis van het aantal vermelde interventietijden / calculé sur base du nombre de délais d'intervention renseignés

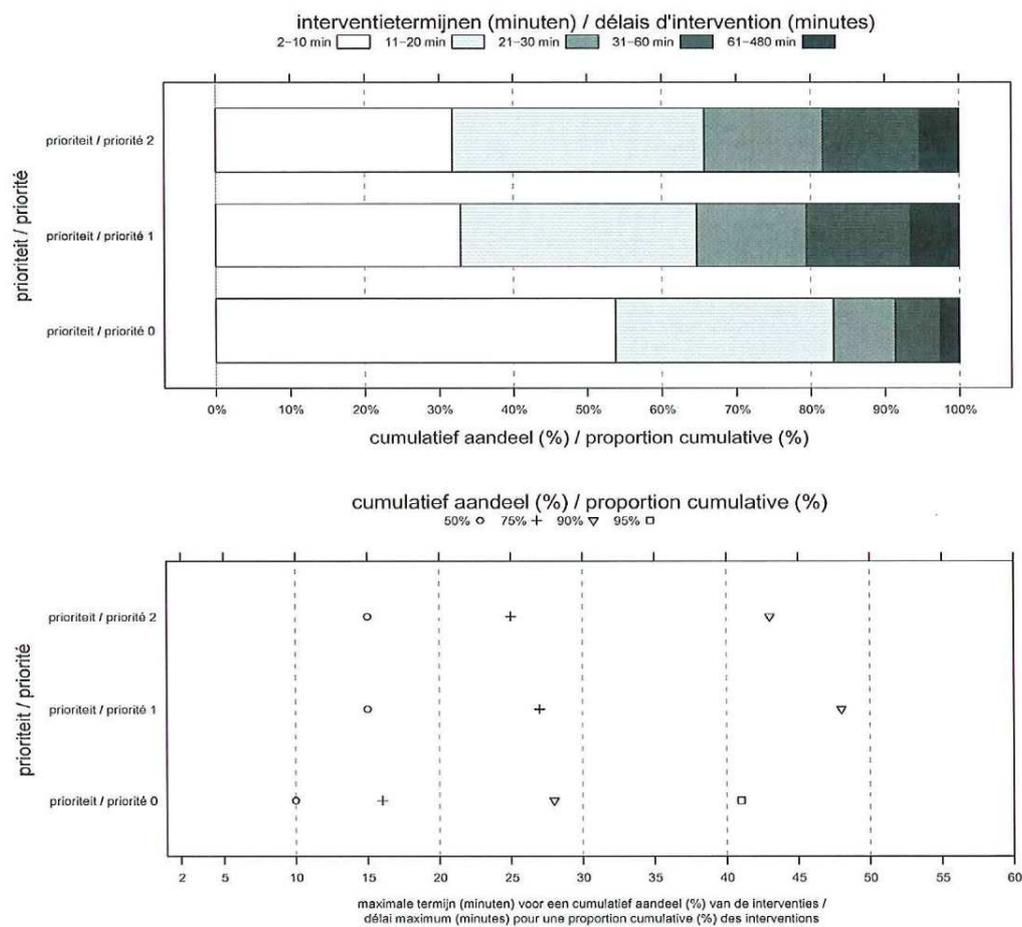
	aantal / nombre	%
2 < interventietijden < 480 minuten 2 < délais d'intervention < 480 minuten	285027***	100 %
prioriteit 0 priorité 0	16144	6%
prioriteit 1 priorité 1	20396	7%
prioriteit 2 priorité 2	248487	87%
vermelde tijden call-taking délais call-taking renseignés	248072	87%
vermelde tijden dispatching délais dispatching renseignés	240482	84%
vermelde tijden reactie délais réaction renseignés	150910	53%
vermelde tijden verplaatsing délais déplacement renseignés	146751	51%

*** 39% van de geregistreerde dringende gebeurtenissen / 39% des événements urgents enregistrés

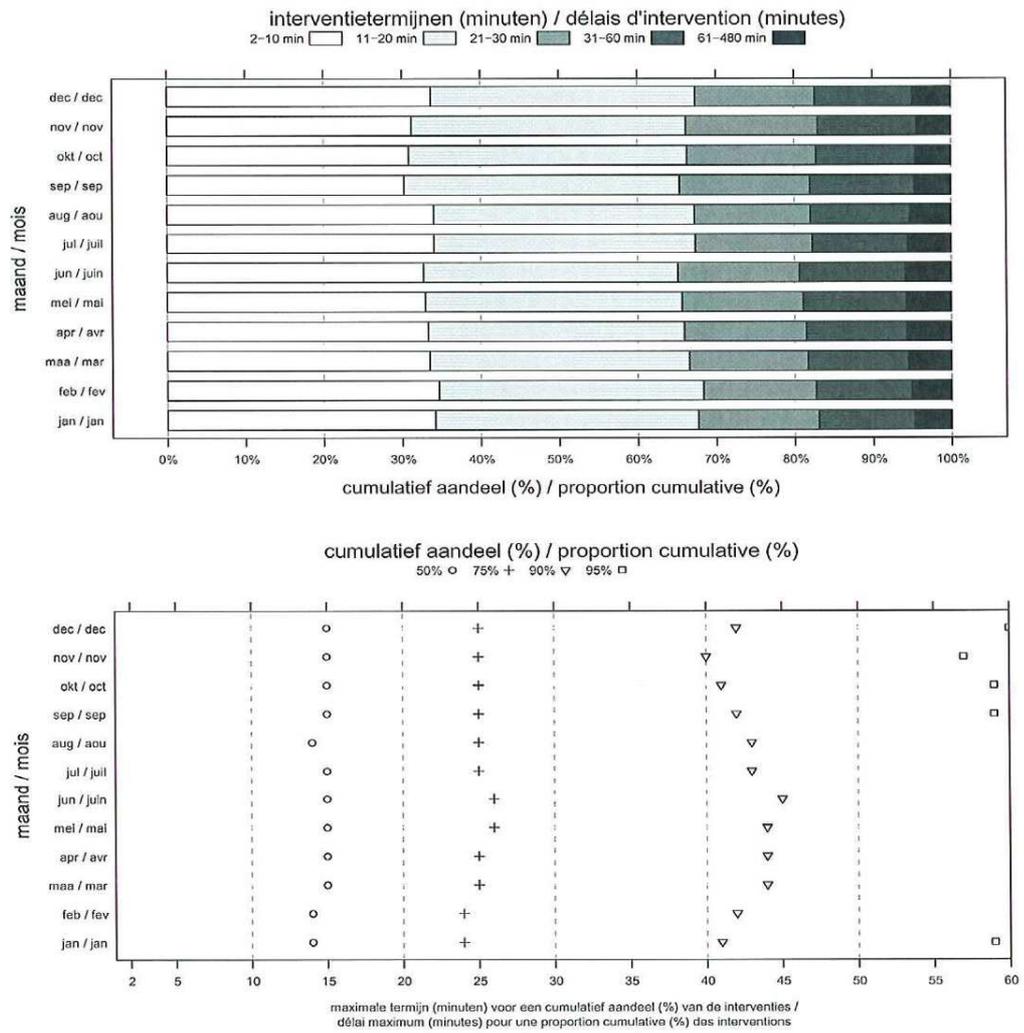
Verdeling van interventietermijnen
Distribution des délais d'intervention



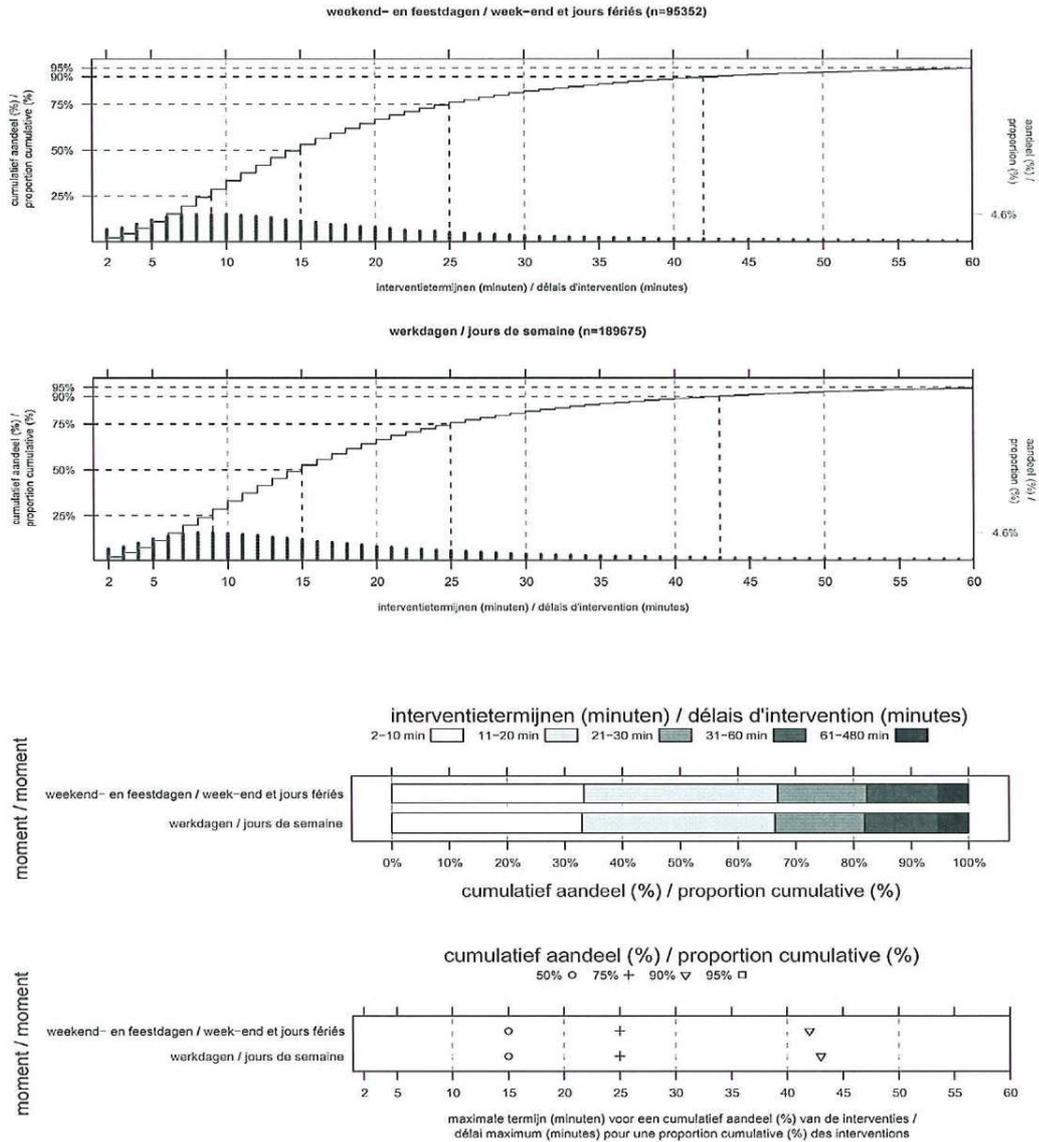
Interventietermijnen naar prioriteit Délais d'intervention par priorité

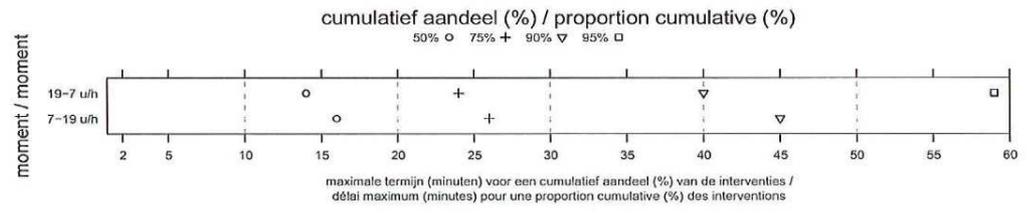
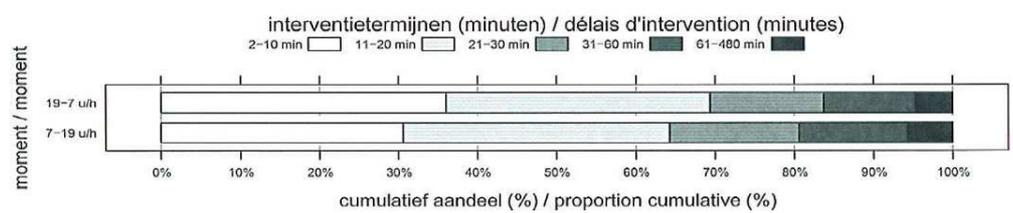
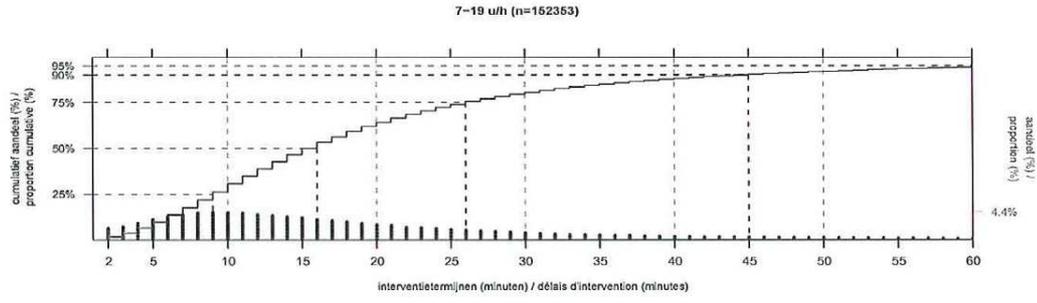
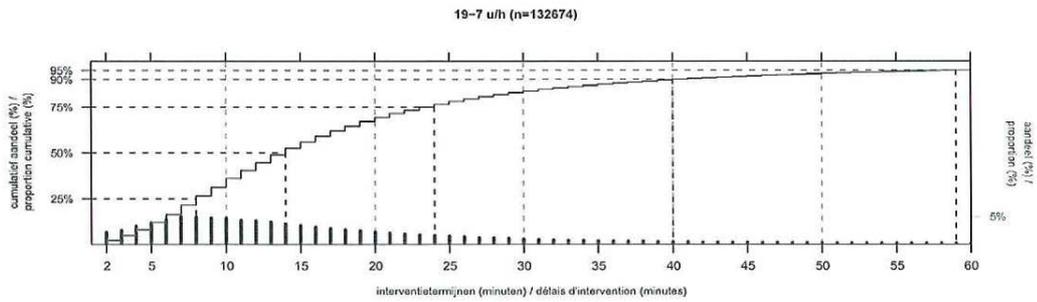


Interventietermijnen naar maand Délais d'intervention par mois

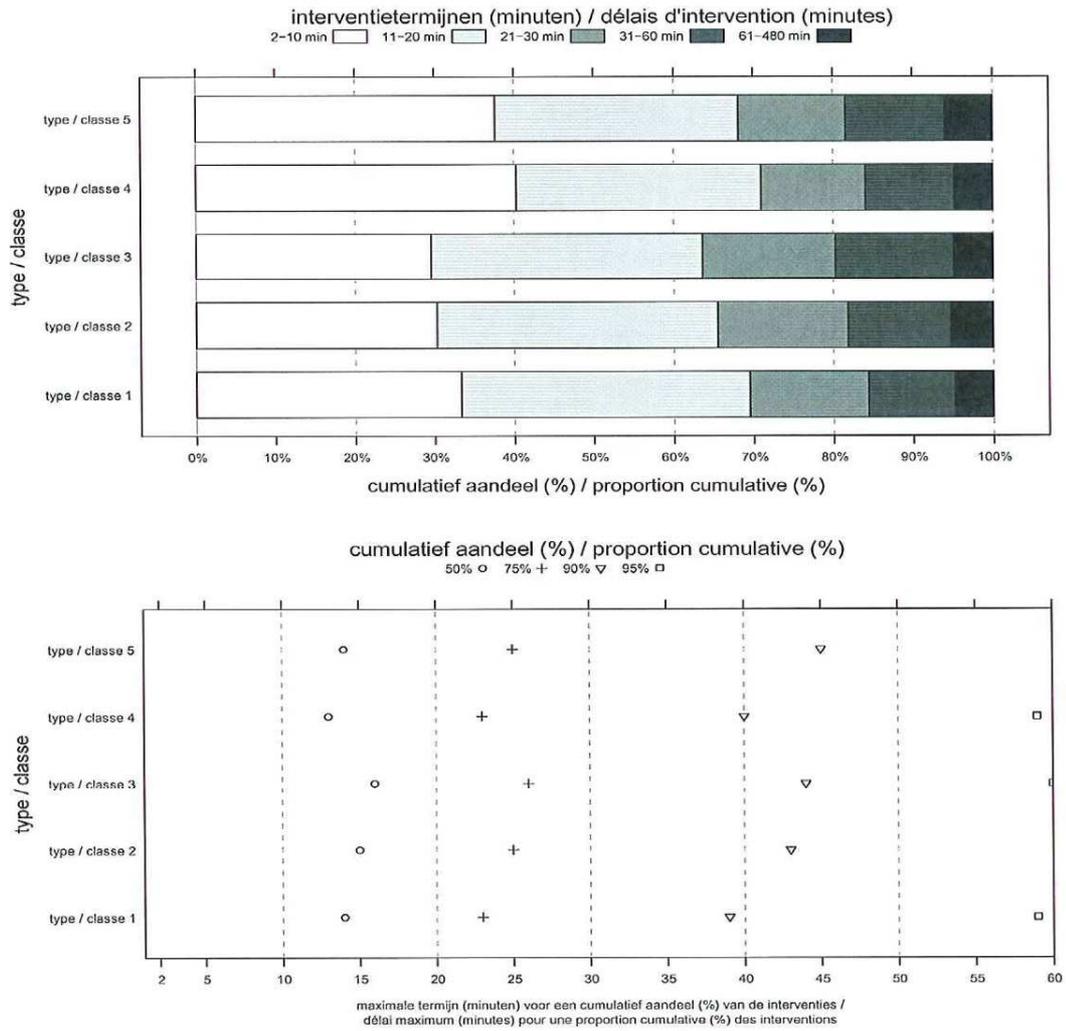


Interventietermijnen naar moment Délais d'intervention selon le moment

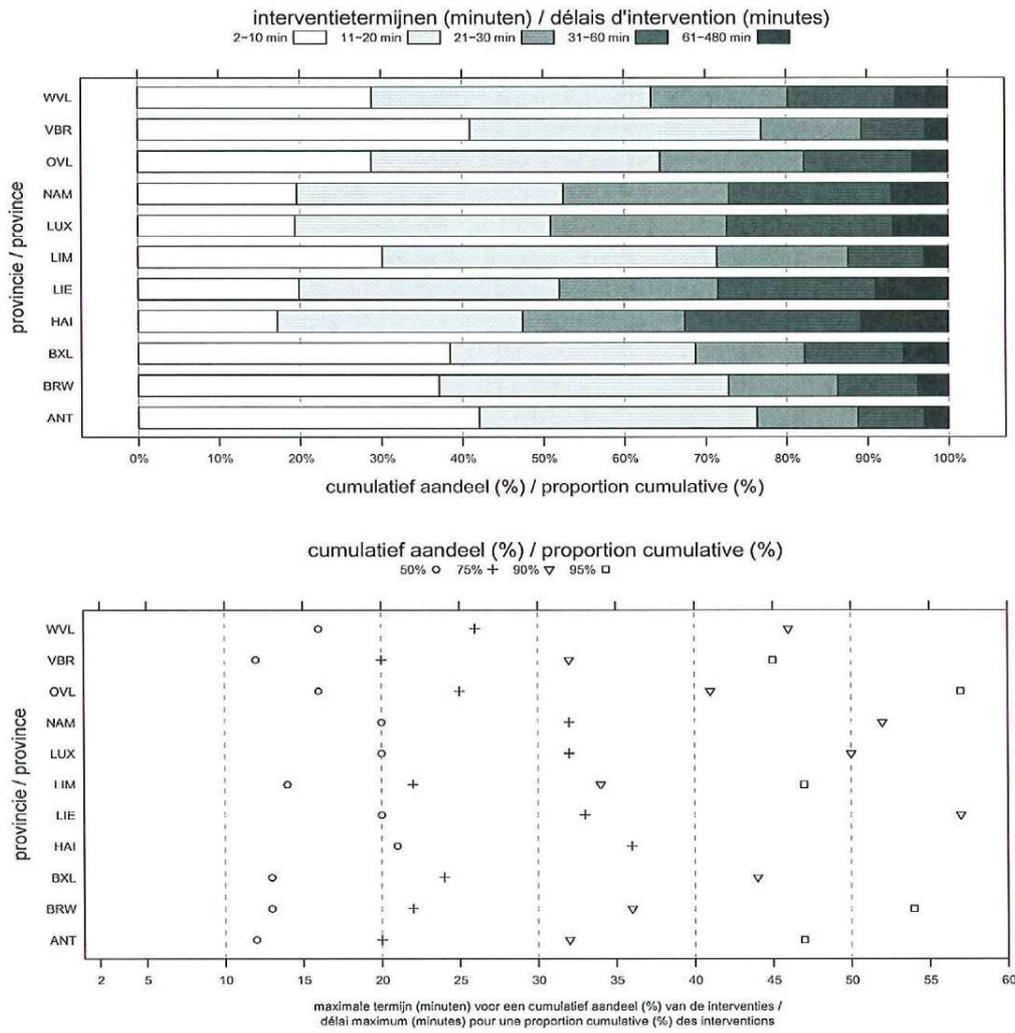




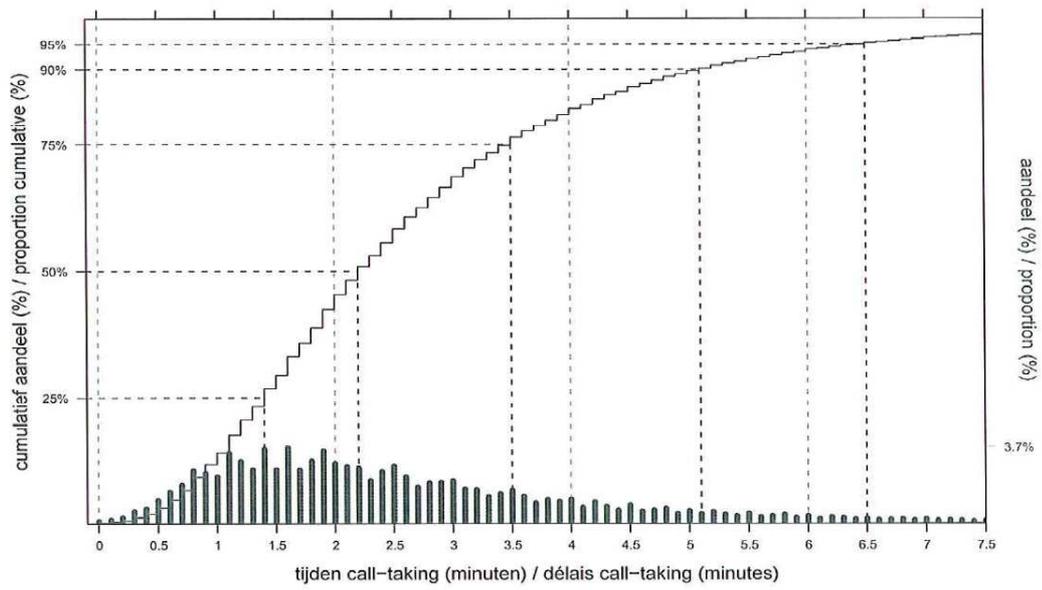
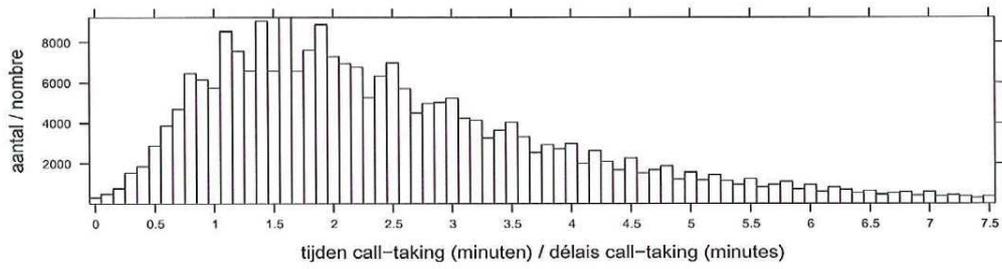
Interventietermijnen naar type zone Délais d'intervention par classe de zone



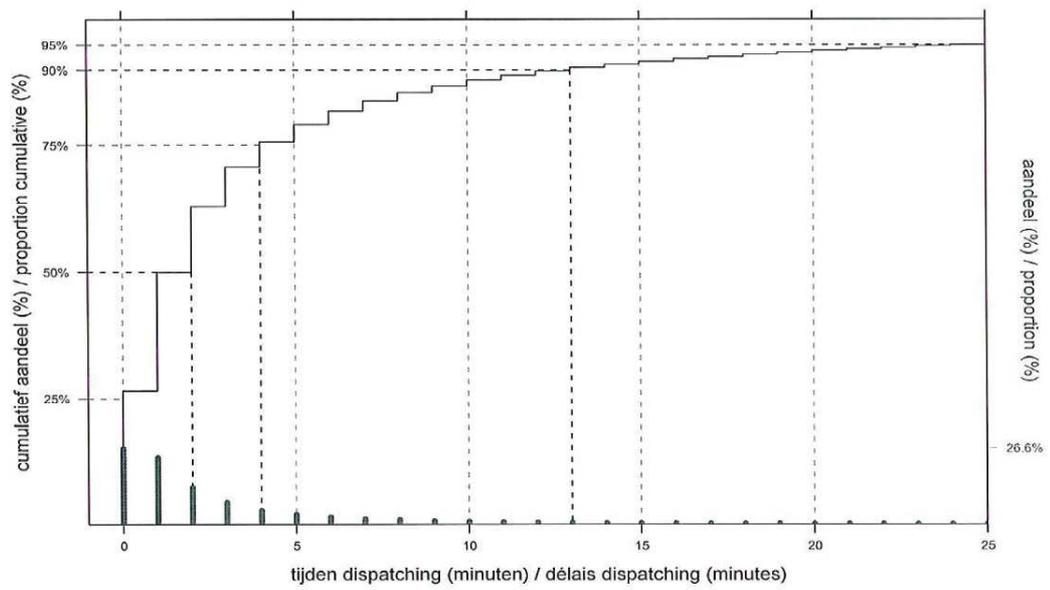
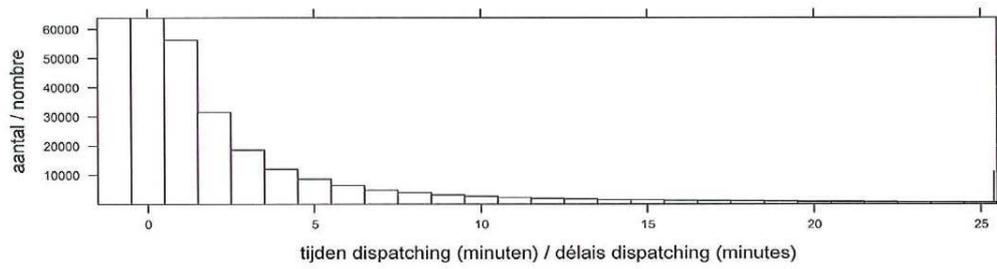
Interventietermijnen naar CIC Délais d'intervention par CIC



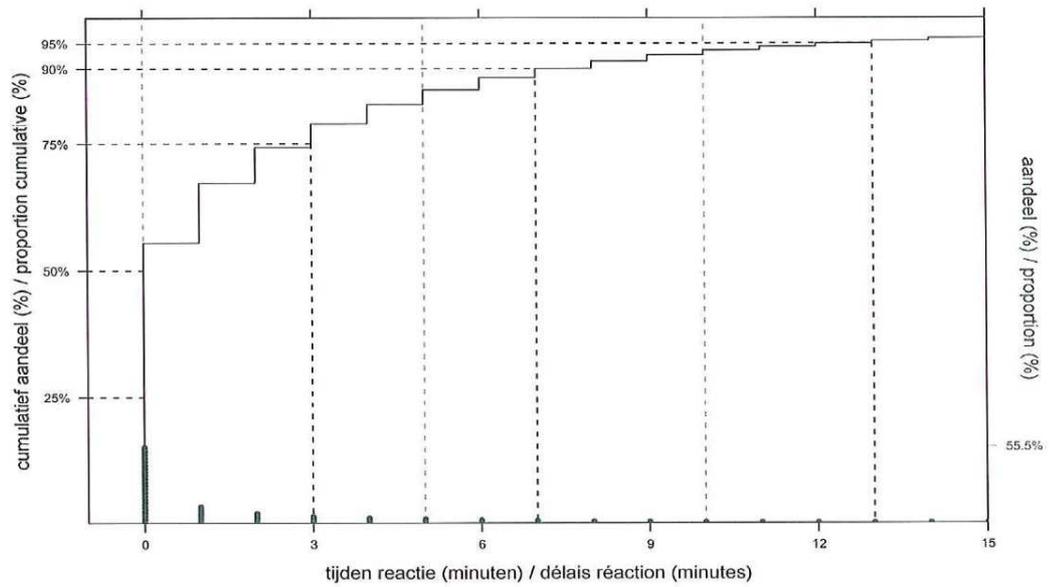
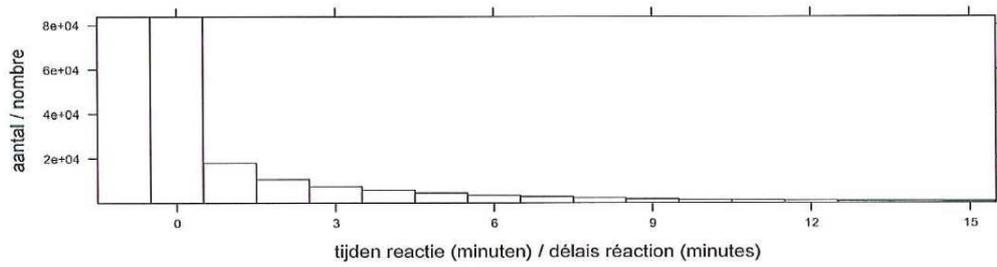
Verdeling van tijden call-taking
Distribution des délais de call-taking



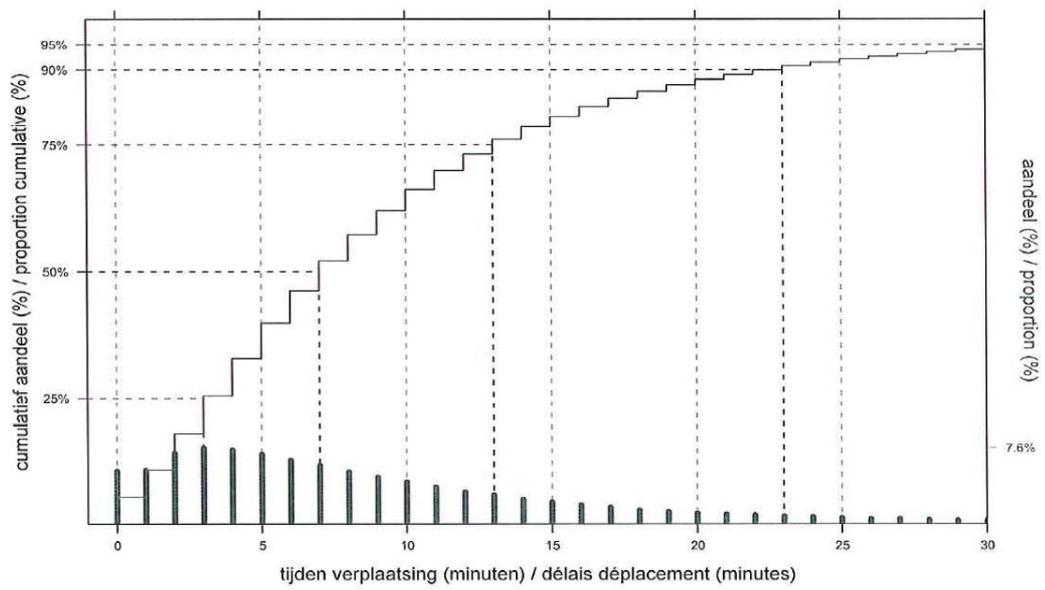
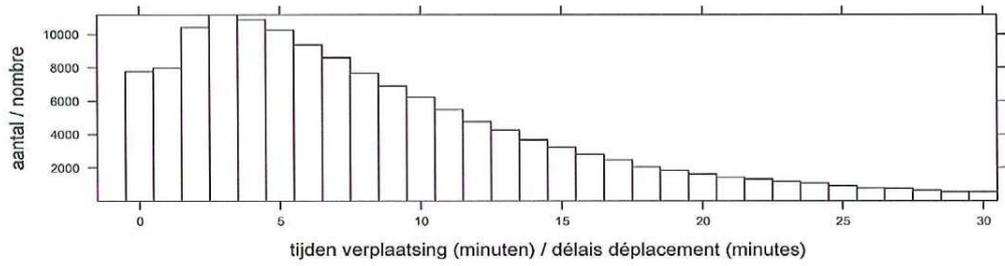
Verdeling van tijden dispatching
 Distribution des délais de dispatching



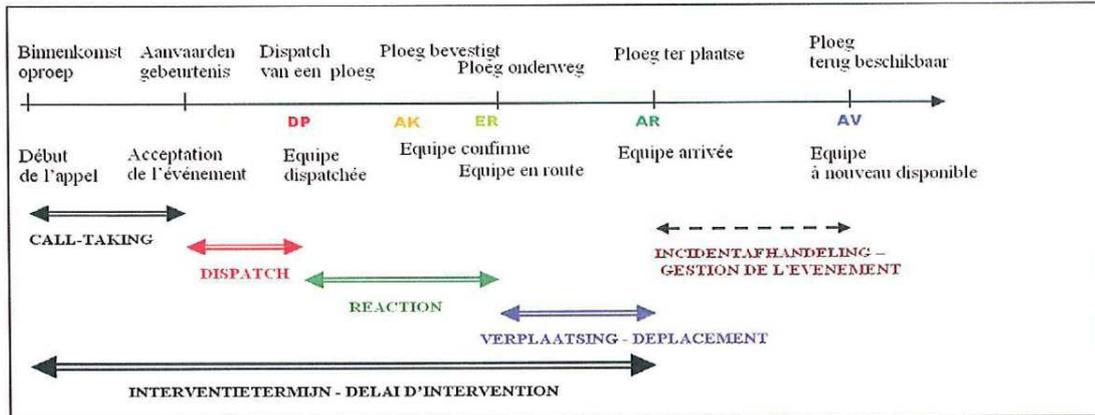
Verdeling van tijden reactie
 Distribution des délais de réaction



Verdeling van tijden verplaatsing
 Distribution des délais de déplacement



Bijlage A Definities van onderdelen van de interventietermijn
Annexe A Définitions des composantes du délai d'intervention



duur call-taking: tijd tussen *begin van de oproep* (eerste belsignaal), of anders (indien geen oproep aan CIC), de input van de lokalisatie (eerste karakter gevat door de CT) en *aanvaarding* van de gebeurtenis.

duur dispatching: tijd tussen *aanvaarding van de laatste entiteit* van de gebeurtenis en de *eerste dispatching* van een ploeg.

duur reactie: tijd tussen *eerste statuut "gedispatcht"* van de ploeg(en) en *eerste statuut "onderweg"* van de ploeg(en).

duur verplaatsing: tijd tussen *eerste statuut "onderweg"* van de ploeg(en) en *eerste statuut "ter plaatse"* van de ploeg(en).

interventietermijn: tijd tussen *begin van de oproep* (eerste belsignaal), of anders (indien geen oproep aan CIC), de input van de lokalisatie (eerste karakter gevat door de CT) en *eerste statuut "ter plaatse"* van de ploeg(en).

délai call-taking: *délai entre le début de l'appel (première sonnerie), ou à défaut (si pas d'appel au CIC), l'entrée de la localisation (premier caractère encodé par le CT) et l'acceptation de l'événement.*

délai dispatching: *délai entre l'acceptation de la dernière entité de l'événement et le premier dispatching d'une équipe*

délai réaction: *délai entre le premier statut "dispatché" de(s) équipe(s) et le premier statut "en route" de(s) équipe(s).*

délai déplacement: *délai entre le premier statut "en route" de(s) équipe(s) et le premier statut "sur place" de(s) équipe(s).*

délai d'intervention: *délai entre le début de l'appel (première sonnerie), ou à défaut (si pas d'appel au CIC), l'entrée de la localisation (premier caractère encodé par le CT) et le premier statut "sur place" de(s) équipe(s).*

Bijlage B Data cleaning

Annexe B Nettoyage des données

blanco interventietermijnen: Het betreft hier de interventies waarvoor in het aangeleverde bestand geen interventietijd opgegeven was. Dit heeft meerdere oorzaken, waarvan de voornaamste is dat te weinig interventies een statuut AR (“ter plaatse”) krijgen vanwege de ploegen.

onwaarschijnlijke interventietermijnen: Interventietermijnen (totale duur van call-taking + dispatch + reactie + verplaatsing) kleiner dan 2 minuten kwamen vaak voor in het databestand, maar werden voor deze studie niet in rekening genomen omdat ze eerder onrealistisch zijn. Het vermoeden bestaat dat de meerderheid van deze geen interventies in de strikte zin betreffen. Het niet opnemen van deze interventies laat een eerlijker vergelijking toe op verschillende niveaus. Ook interventietermijnen langer dan 8 uur (480 minuten) werden niet in rekening genomen.

telling van componenten van de interventietermijn: Voor een aantal interventies was weliswaar de interventietermijn ingevuld in het aangeleverde bestand, maar ontbraken details m.b.t. sommige tijden van de grote onderdelen van de totale aanrijtijd (call-taking, dispatch, reactie, verplaatsing). Voor de telling van deze onderdelen werd enkel rekening gehouden met gegevens waarvoor ook de tijden van alle voorgaande componenten ingevuld waren. M.a.w. de telling van de tijden van dispatching werd enkel uitgevoerd op data waarvoor (naast de totale aanrijtijd) ook de tijd van call-taking ingevuld werd. Immers, wanneer de tijd van call-taking zou ontbreken is het niet duidelijk of de tijd van dispatching ook de call-taking bevat. Analooq werd de telling van de tijden van reactie enkel uitgevoerd op data waarvoor (naast de totale aanrijtijd) ook de tijden van alle voorgaande componenten, met name call-taking en dispatching gekend waren.

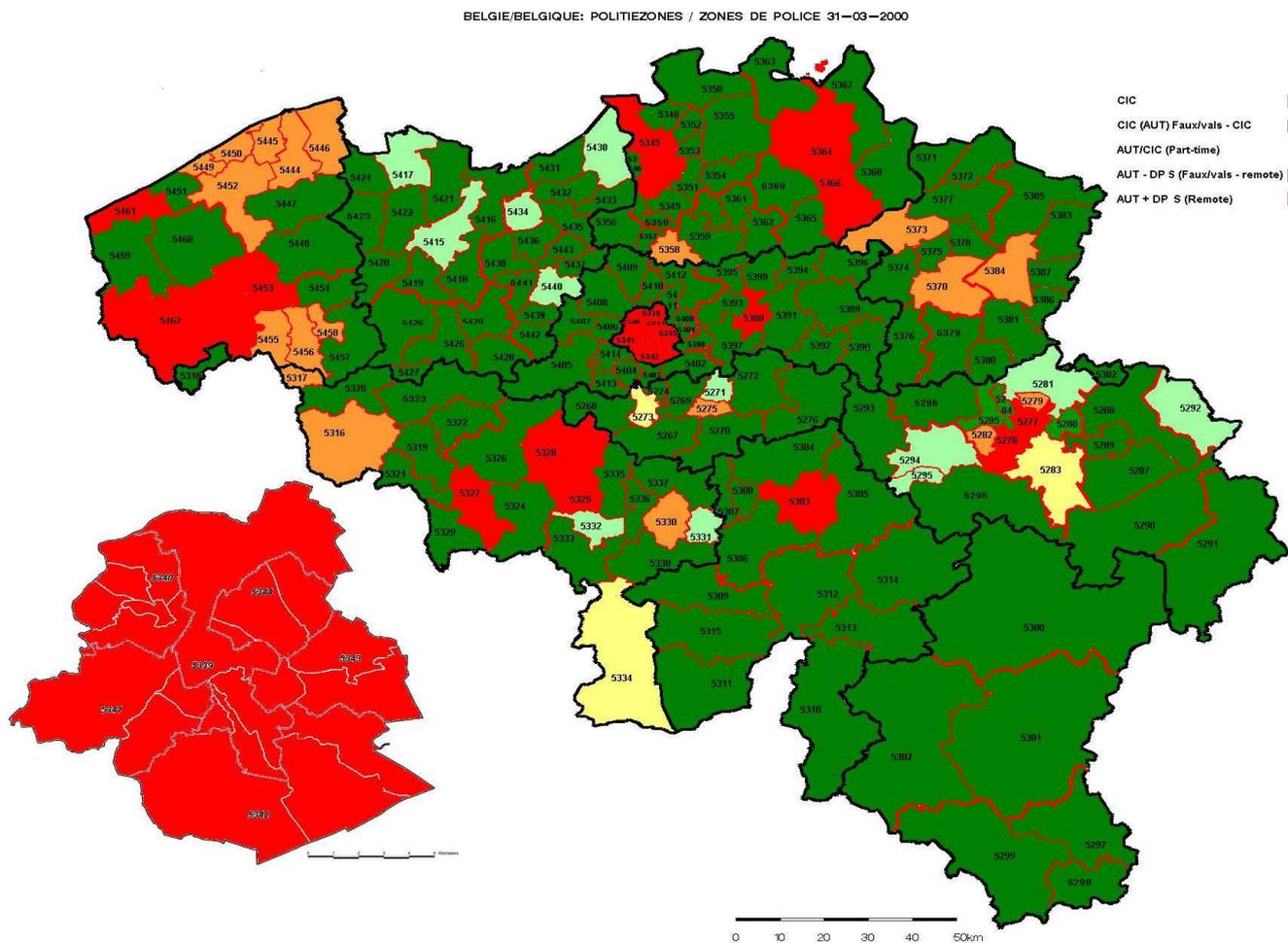
délais d’intervention vides: *Il s’agit des interventions pour lesquelles le fichier traité ne contenait pas les données relatives au délai d’intervention. Ceci est dû à plusieurs raisons dont la principale est que trop peu d’interventions reçoivent un statut AR (“sur place”) de la part des équipes.*

délais d’intervention improbables: *Des temps d’intervention (durée totale du call-taking + dispatching + réaction + déplacement) de moins de 2 minutes apparaissaient souvent dans la base de données mais n’ont pas été pris en compte pour cette analyse parce que cela paraît assez irréaliste. On peut supposer que dans la majorité de ces cas, il ne s’agit pas d’interventions au sens strict du terme. La non-prise en compte de ces interventions permet une comparaison plus honnête à différents niveaux. Dans le même ordre d’idées, les interventions de plus de 8 heures (480 minutes) n’ont pas été prises en compte.*

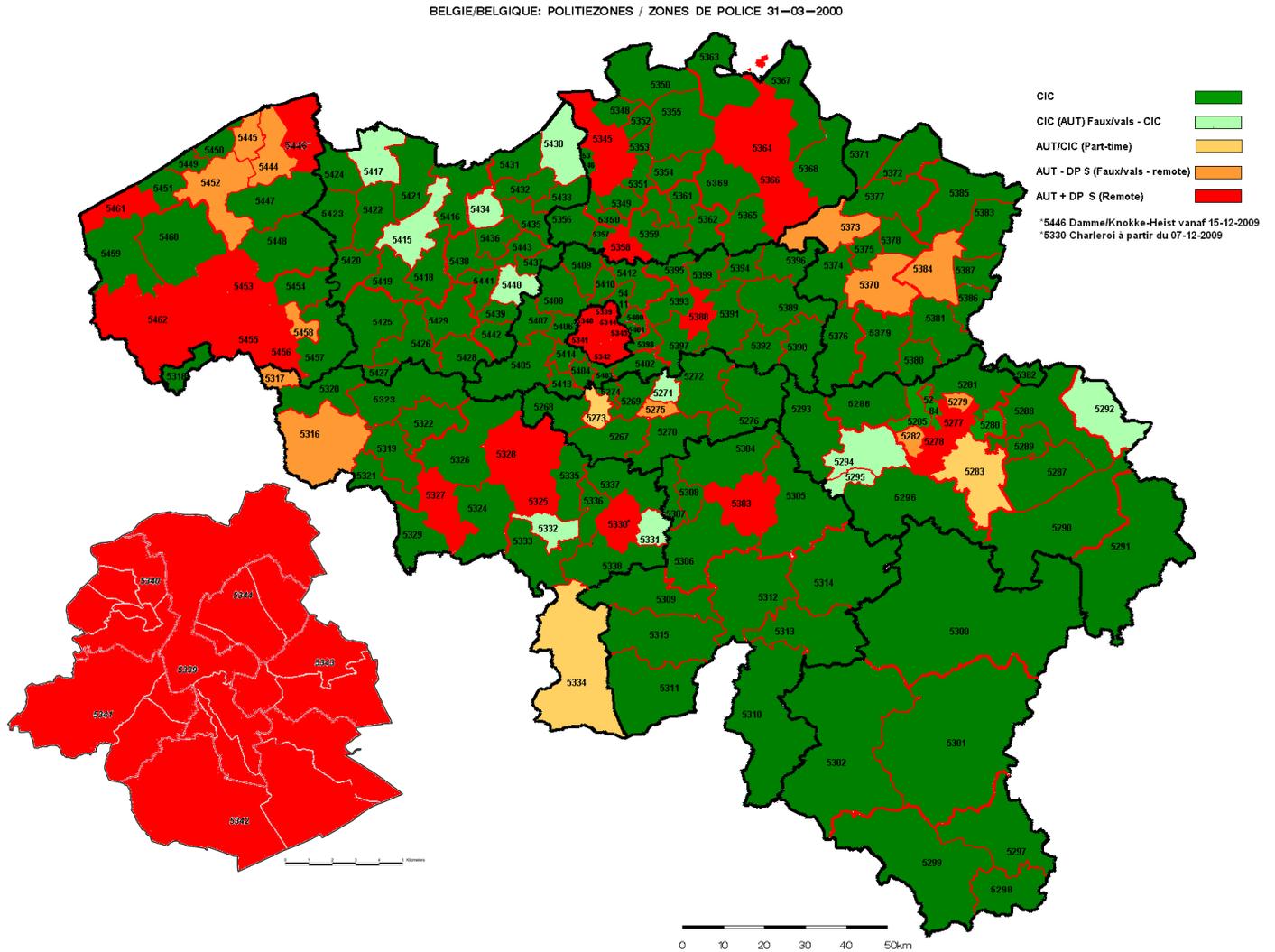
calcul des composantes du délai d’intervention: *Pour un certain nombre d’événements, les temps d’intervention étaient bien présents dans la base de données traitée mais il manquait des détails relatifs aux temps de certaines parties de l’intervention totale (call-taking, dispatch, réaction, déplacement). Pour le calcul de ces éléments, il n’a été tenu compte que des données pour lesquelles toutes les précédentes composantes étaient remplies.*

En d’autres termes, le calcul du délai du dispatching a été fait uniquement sur les données pour lesquelles (à côté de l’intervention totale) le délai du call-taking était rempli. En effet, si le délai du call-taking est manquant, il est difficile de savoir si le temps de dispatching comprend également le call-taking. Le délai de réaction est alors calculé de manière analogue, uniquement pour les données pour lesquelles les durées de toutes les composantes précédentes, à savoir le call-taking et le dispatching sont connues (à côté de l’intervention totale).

Annexe 5 : Carte présentant la localisation géographique des cinq formes de dispatching en date du 31 décembre 2008



Annexe 5bis : Carte actualisée présentant la localisation géographique des cinq formes de dispatching en date du 10 novembre 2009



Annexe 6 : Aperçu des opportunités d'amélioration

DELAIS D'INTERVENTION	OPPORTUNITES D'AMELIORATION
<p><i>La politique d'intervention (point 2.3.2.1, pp. 20-23)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulation et conscientisation des services de police quant à la plus-value d'une politique d'intervention minutieusement élaborée (s.l. et s.s.), comportant autant que possible des options de politique uniformes, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • des mesures claires en cas d'appels simultanés ; • une meilleure orientation des équipes vers les « zones plus à risques », différer éventuellement à plus tard les interventions non urgentes ; • faire en sorte d'envoyer l'équipe la plus proche en cas d'appel urgent, même lorsqu'il s'agit d'une équipe d'une autre zone ; • ... - Optimisation de la solidarité interne au sein du service de police ; - Exploitation maximale des possibilités d'appui du CIC pour l'élaboration et/ou l'adaptation de la politique d'intervention.
<p><i>L'utilisation des priorités d'urgence dans le système CAD (point 2.3.2.2, pp. 23-24)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comme le préconise la Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, il faut envisager d'évaluer le caractère urgent d'une intervention de police par rapport à des critères objectifs¹⁰² (voir aussi le point 2.4.3). En outre, il faut profiter de l'occasion pour passer d'un système d'évaluation statique (système de nomenclature actuel) vers un système plus dynamique.
<p><i>Eléments constitutifs des délais d'intervention (point 2.3.2.3, pp. 24-26)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la mesure du possible : décharger les équipes d'intervention de tâches secondaires (ex : transfèrement ou surveillance de personnes arrêtées, ...).
<p><i>La disponibilité des équipes d'intervention (point 2.3.2.4, pp. 26)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire concorder de manière optimale la capacité d'intervention et les besoins.
<p><i>Les signalements de statut (point 2.3.2.5, pp. 26-30)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuer à insister sur l'importance de la sensibilisation et du suivi en matière de signalement systématique des statuts; - Concernant le système automatisé relativement complexe des signalements de statuts via la transmission de données,

¹⁰²Commission d'accompagnement de la réforme des polices au niveau local, troisième rapport d'évaluation, juin 2007, p. 50.

	<p>les utilisateurs doivent être informés de la possibilité d'en simplifier l'utilisation par le biais d'une reprogrammation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuler l'acquisition et/ou l'utilisation de l'AVL et éventuellement de l'APL (pour les radios portatives qui le permettent).
<p>Appui latéral et autre (assistance) (point 2.3.2.7, pp. 31-32)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des mesures afin que toutes les zones de police procèdent à terme à la formalisation de l'appui latéral via concertation.
<p>Changement de shifts (point 2.3.2.8, pp. 32-33)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à une connexion ponctuelle des équipes et/ou à un chevauchement des shifts d'intervention ; - Sensibiliser le supérieur opérationnel à un contrôle approfondi de l'exécution des interventions effectuées pour des événements qui se produisent aux environs du changement des shifts.
<p>Gestion des opérations et optimisation des interventions (point 2.3.2.9, pp. 33-34)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la meilleure implantation et la meilleure orientation possibles de la capacité d'intervention en fonction de divers paramètres (centre géographique, hot spots, voies de communication, ...) ; - Veiller à acquérir une expertise plus importante dans le domaine du management opérationnel.
<p>Aspects liés au fonctionnement concernant le CIC (point 3.4.2, pp. 50-52)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une application rigoureuse des procédures au sein du CIC ; - Un recrutement, une sélection, une formation (y compris les formations continuées) et une évaluation correctes de tous les acteurs CIC constituent des facteurs critiques de succès pour un fonctionnement de qualité du centre d'appels et méritent par conséquent une attention particulière. Les problèmes en la matière doivent être inventoriés et il convient de les résoudre le mieux possible, au besoin en concertation et avec l'appui des instances compétentes ; - Prévoir une procédure en vue de pouvoir augmenter rapidement la capacité des CIC en cas de pics d'activités ; - Dresser l'inventaire des manques de capacité et des problèmes matériels au sein des CIC, et s'y attaquer.

TYPES DE DISPATCHING	OPPORTUNITES D'AMELIORATION
<i>L'échange d'informations (point 3.6.1, pp. 51-52)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Il convient de pallier les manquements évoqués au niveau du flux de communication et d'information (réciprocité défectueuse de la diffusion d'informations, alimentation imparfaite du CAD, suivi passif du groupe de communication supralocal) et l'absence de procédures ou de mesures impératives en la matière.
<i>Coordination opérationnelle (point 3.6.2, pp. 52-54)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion et la coordination doivent être organisées en permanence (également en dehors des heures de service habituelles) de manière aisée (rapide) et à un niveau suffisamment élevé ; - Dans le cas d'événements supralocaux non planifiés, le CIC devrait en assurer temporairement la direction opérationnelle.
<i>Services d'appui (point 3.7, pp. 55-58)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'optique d'une amélioration continue et indépendamment de la création d'un « point de contact unique », il paraît indiqué de procéder à une rationalisation des forums de concertation existants afin d'être cohérent et performant. Les facteurs critiques de succès à cet égard sont la qualité de la représentation de toutes les parties concernées (CPPL, CGO/CGOO, DGS/DST, A.S.T.R.I.D., les CIC, ...) et de l'information (des flux d'informations) ; - A court terme, il faudrait en tout cas procéder à une manœuvre de rattrapage en vue d'informer correctement tous les utilisateurs des problèmes et manquements les plus fréquents et/ou constatés ; - Inciter les DirCo à intensifier leur tâche de coordination.
<i>Opportunités d'amélioration complémentaires possibles (point 3.9, p.58)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre le développement des normes/standards de qualité concernant le call-taking et le dispatching ; - Procéder à une rationalisation de l'utilisation du numéro « 101 » – utilisation d'un numéro distinct (ex : « Blauwe Lijn » - cf. police Anvers) pour des appels moins urgents à la police.