

Chambre des Représentants de Belgique

SESSION ORDINAIRE 1993-1994 (*)

22 SEPTEMBRE 1994

PROJET DE BUDGET GENERAL DES DEPENSES

pour l'année budgétaire 1995

NOTE DE POLITIQUE GENERALE
du Service général d'Appui Policier et
de la Gendarmerie (17)
pour l'année budgétaire 1995 (**)

1. Révision de la structure en programmes du budget de la gendarmerie

La loi du 28 juin 1989 prévoyait, aux côtés d'autres révisions budgétaires, la réalisation d'une structure en programmes des budgets des dépenses. Le but principal qui était poursuivi, était de fournir au Parlement un instrument de gestion lui permettant d'apprécier de façon objective les actions des départements. A cette fin, chaque budget des dépenses devait pouvoir répondre à la question suivante : *qui fait quoi, et avec quels moyens?*

La gendarmerie a été confrontée à de grandes difficultés pour élaborer son budget conformément aux divisions organiques et aux programmes d'activités prévus par la loi. En effet, la polyvalence issue de la loi organique sur la gendarmerie, implique que le personnel doive exécuter toutes les missions dans toutes les circonstances. Cette particularité complique singulièrement la possibilité de relier de façon causale et incontestable les activités aux moyens.

Voir :

- 1540 - 93 / 94 :

- Nos 1 à 10 : Notes de politique générale.
- N° 11 : Projet de Budget général des Dépenses.
- Nos 12 et 13 : Notes de politique générale.

(*) Troisième session de la 48^e législature.

(**) Conformément à l'article 79, n° 1, du Règlement de la Chambre des Représentants, le ministre de l'Intérieur et le ministre de la Justice ont transmis la note de politique générale du Service général d'Appui Policier et de la Gendarmerie.

Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers

GEWONE ZITTING 1993-1994 (*)

22 SEPTEMBER 1994

ONTWERP VAN ALGEMENE UITGAVENBEGROTING

voor het begrotingsjaar 1995

BELEIDSNOTA
van de Algemene Politie-steundienst en
van de Rijkswacht (17)
voor het begrotingsjaar 1995 (**)

1. Herwerking van de programmastructuur van de begroting van de rijkswacht

De wet van 28 juni 1989 voorzag, naast andere budgettaire hervormingen, in de realisatie van een programmastructuur voor de uitgavenbegrotingen. De voornaamste doelstelling was daarbij om voor het Parlement een beheersinstrument te creëren dat het mogelijk zou maken om de akties van de departementen objectief te beoordelen. Daartoe zou elke uitgavenbegroting dienen te antwoorden op de volgende vraag : *wie doet wat met welke middelen?*

Het was voor de rijkswacht zeer moeilijk om haar begroting volgens de door de wet voorgeschreven organisatieafdelingen en programma-activiteiten op te maken : de uit de organieke wet op de rijkswacht afgeleide polyvalentie leidt er immers toe dat het personeel alle opdrachten moet vervullen in alle omstandigheden. Het is daardoor moeilijk een sluitend oorzakelijk verband te leggen tussen activiteiten en middelen.

Zie :

- 1540 - 93 / 94 :

- N°s 1 tot 10 : Beleidsnota's.
- N° 11 : Ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting.
- N°s 12 en 13 : Beleidsnota's.

(*) Derde zitting van de 48^e zittingsperiode.

(**) Overeenkomstig artikel 79, n° 1, van het Reglement van de Kamer van Volksvertegenwoordigers hebben de minister van Binnenlandse Zaken en de minister van Justitie de beleidsnota van de Algemene Politie-steundienst en van de Rijkswacht overgezonden.

Pour les raisons citées ci-dessus, la gendarmerie a dès le départ mis en oeuvre une version limitée de son budget structuré en programmes. Le budget de la gendarmerie ne contient dès lors qu'une division organique (gendarmerie), se composant elle-même d'un programme de subsistance qui reprend 97% du budget, ainsi que de quatre programmes d'activités, répartis entre les départements d'appui, représentant les quelque 3% restants du budget.

La Cour des Comptes, se réclamant de la mission de "contrôle de gestion" qu'elle exerce au profit de la Chambre des Représentants, a néanmoins exercé de plus en plus de critiques à l'égard de la structure en programmes telle qu'elle était élaborée par la gendarmerie.

Suite à ces remarques, des réunions de réflexion ont été menées avec la Cour des Comptes afin d'aboutir ensemble à une structure en programmes acceptable. Au cours de réunions successives, il a été clairement posé que la gendarmerie avait la volonté affirmée de rendre compte de sa gestion vis-à-vis du Parlement.

Aussi bien la gendarmerie que la Cour des Comptes reconnaissent la nécessité d'aboutir à une gestion financière basée sur une dimension appelée "centre de responsabilité", qui s'apparente grosso-modo à la notion de "division organique", sur une dimension appelée "activité", qui recouvre les notions de "programme" et d'"activité" actuellement utilisées par la Cour des Comptes, et enfin, sur une dimension appelée "type de coût" qui s'identifie à la notion de "numéro d'article" prévue dans la loi du 28 juin 1989.

Etant donné que les activités de la gendarmerie trouvent en partie leur origine dans des événements externes imprévisibles, il est difficile de les fixer a priori et en détail dans un budget contraignant. La Cour des Comptes reconnaît par ailleurs cette difficulté. La gendarmerie doit néanmoins être à même de s'adapter souplement à la problématique sans cesse mouvante de la sécurité.

C'est la raison pour laquelle il a été convenu d'élaborer une structure en programmes qui est essentiellement basée sur un regroupement des centres de responsabilités, mais qui indique également les diverses activités de la gendarmerie.

Les dépenses de personnel (88% des dépenses totales), sont, conformément à la philosophie développée par la Cour des Comptes, ventilées entre les centres de responsabilités, car sans les dépenses de personnel, la structure en programmes se trouverait vidée de son sens.

Om bovenvermelde redenen werd van in den beginne bij de rijkswacht een beperkte versie van de begrotingsprogrammastructuur geïmplementeerd. De begroting van de rijkswacht omvatte daardoor slechts één organisatieafdeling (rijks-wacht), die op haar beurt bestaat uit een bestaansmiddelenprogramma dat 97% van het budget omvat en vier activiteitenprogramma's, verdeeld over de ondersteunende departementen en die instaan voor de overige 3% van de begroting.

Het Rekenhof, zich beroepend op de opdracht van "beheerscontrole" die het voor de Kamer van Volksvertegenwoordigers dient uit te voeren, heeft evenwel in toenemende mate kritiek op de programmastructuur zoals deze door de rijkswacht wordt gehanteerd.

Naar aanleiding van deze opmerkingen werden met het Rekenhof gesprekken aangeknoopt met de bedoeling samen tot een aanvaardbare programmastructuur te komen. Tijdens de opeenvolgende vergaderingen werd gesteld dat de rijkswacht de vaste wil heeft om voor haar beheer rekening af te leggen tegenover het Parlement.

Zowel de rijkswacht als het Rekenhof onderkennen de noodzaak om te komen tot een financieel beheer dat gebaseerd is op een dimensie "verantwoordelijkheidscentrum", die grosso modo overeenstemt met het begrip "organisatieafdeling", op een dimensie "activiteit", die de door het Rekenhof gehanteerde begrippen "programma" en "activiteit" dekt en op een dimensie "kostensoort", die samenvalt met de notie "artikelnummer" voorzien in de wet van 28 juni 1989.

Aangezien de activiteiten van de rijkswacht deels worden gedreven door onvoorspelbare externe gebeurtenissen is het moeilijk om de activiteiten a priori in detail vast te leggen in een bindend budget. Het Rekenhof onderkent deze moeilijkheid. Immers, de rijkswacht dient soepel te kunnen inspelen op de zich permanent wijzigende veiligheidsproblematiek.

Daarom werd er overeengekomen om een programmastructuur op te zetten die voornamelijk gebaseerd is op een hergroepering van verantwoordelijkheidscentra, maar die tegelijk de diverse activiteiten van de rijkswacht aanduidt.

De personeelsuitgaven (88% van de totale uitgaven) worden, overeenkomstig de filosofie van het Rekenhof, over verantwoordelijkheidscentra geventileerd, omdat zonder de personeelsuitgaven de programmastructuur wordt uitgehouden.

Division organique — Organisatieafdeling	Programme d'activité — Programma-activiteit
1. Gendarmerie opérationnelle. — <i>Operationele rijksmacht.</i>	1.1. Moyens de subsistance. — <i>Bestaansmiddelen.</i> 1.2. Police de base. — <i>Basispolitie.</i> 1.3. Police spécialisée. — <i>Gespecialiseerde politie.</i> 1.4. Appui spécialisé. — <i>Gespecialiseerde steun.</i>
2. Inspection de la gendarmerie. — <i>Inspectie van de rijksmacht.</i>	2.1. Moyens de subsistance. — <i>Bestaansmiddelen.</i>
3. Services généraux de la gendarmerie. — <i>Algemene diensten van de rijksmacht.</i>	3.1. Moyens de subsistance. — <i>Bestaansmiddelen.</i> 3.2. Gestion du personnel, sélection et formation. — <i>Personeelsbeheer, selectie en opleiding.</i> 3.3. Appui logistique. — <i>Logistieke ondersteuning.</i> 3.4. Appui financier. — <i>Financiële ondersteuning.</i>
4. Service Général d'Appui Policier. — <i>Algemene Politiesteundienst.</i>	4.1. Moyens de subsistance. — <i>Bestaansmiddelen.</i> 4.2. Coordination interpolicière et appui opérationnel. — <i>Interpolitionele coördinatie & operationele steun.</i> 4.3. Structure télématique commune. — <i>Gemeenschappelijke telematicastructuur.</i> 4.4. Coopération policière internationale. — <i>Internationale politiesamenwerking.</i> 4.5. Programmes de formation communs. — <i>Gemeenschappelijke vormingsprogramma's.</i> 4.6. Instruments de gestion relatifs aux questions policières. — <i>Beleidsinstrumenten m.b.t. politieaangelegenheden.</i>

Afin de ne pas compromettre le fonctionnement opérationnel de la gendarmerie, il a également été convenu de tester la nouvelle structure en programmes avant sa mise en service, et d'évaluer son fonctionnement de concert avec la Cour des Comptes. A cette occasion, divers accords ont également été conclus, et un planning a été élaboré.

1.1. Budget 1995

En ce qui concerne le budget 1995, la structure en programmes reste inchangée; dans le courant du 2^e semestre de 1994, une simulation de la répartition des crédits de personnel sera néanmoins effectuée selon la nouvelle structure en programmes, et sera ensuite discutée avec les représentants de la Cour des Comptes.

1.2. Budget 1996

Après évaluation et modifications éventuelles, le budget des dépenses 1996 sera pour la première fois, présenté selon la nouvelle structure en programmes. Provisoirement, seuls les crédits de personnel seront introduits dans la nouvelle structure. La faisabilité d'une répartition des crédits d'investissement et de fonctionnement sera testée par le biais d'une nouvelle simulation, dont les résultats détermineront quelle partie de ces crédits sera par la suite attribuée aux programmes d'activités, et quelle partie le sera aux programmes des moyens de subsistance. Une note reprenant la ligne de politique générale adaptée expliquera l'utilisation des moyens en investissements et en fonctionnement selon la structure en programmes.

Om de operationele functionering van de rijksmacht niet in het gedrang te brengen werd eveneens overeengekomen om de nieuwe programmastructuur voor de ingebruikneming ervan uit te testen, en de werking samen met het Rekenhof te evalueren. Daarbij werden een aantal afspraken gemaakt en een planning opgesteld.

1.1. Begroting 1995

Voor de begroting 1995 blijft de programmastructuur ongewijzigd; in de loop van het tweede semester van 1994 wordt evenwel een simulatie van de verdeling van de personeelskredieten volgens de nieuwe programmastructuur gemaakt en met de vertegenwoordigers van het Rekenhof besproken.

1.2. Begroting 1996

Na evaluatie en eventuele aanpassingen wordt de uitgavenbegroting 1996 voor de eerste maal volgens de nieuwe programmastructuur opgemaakt. Voorlopig worden evenwel alleen de personeelskredieten in de nieuwe structuur ondergebracht. De haalbaarheid van een verdeling van de investerings- en werkingskredieten wordt via een nieuwe simulatie uitgetest, waarna wordt bepaald welk gedeelte van deze kredieten in de toekomst aan activiteitenprogramma's kan worden toegewezen, en welk gedeelte in een bestaansmiddelenprogramma moet worden ondergebracht. In een aangepaste beleidsnota wordt de voorgenomen aanwending van investerings- en werkingsmiddelen wel volgens de programmastructuur toegelicht.

1.3. Budget 1997

Finalement, lors de l'élaboration du budget 1997, la nouvelle structure sera, dans l'hypothèse la plus favorable, définitivement mise en oeuvre. Dans cette version définitive, certains crédits d'investissement et de fonctionnement seront attribués à des programmes d'activités. Là où ces dépenses sont en fait reliées à plusieurs programmes, et ne peuvent donc être réparties, elles seront dans ce cas rassemblées dans un programme de moyens de subsistance. En complément, une note "Ligne de politique générale" adaptée fournira l'information nécessaire au sujet de l'utilisation complète des crédits. Pour fin mars 1997, la nouvelle structure sera définitivement évaluée, et des conclusions définitives seront déposées par la Cour des Comptes pour mars 1998.

Comme décrit ci-dessus, la structure en programmes actuelle sera encore utilisée pour le budget 1995. Cette structure comprend un programme de subsistance et un programme d'activités par ministre de tutelle.

2. Lignes d'action

La ligne de politique générale est structurée selon les futures structures en programmes du budget de la gendarmerie. C'est ainsi qu'une distinction est opérée entre les options relatives à la gendarmerie opérationnelle et les services généraux de la gendarmerie.

2.1. Options pour la gendarmerie opérationnelle

2.1.1. Le souci de la police de base : mettre l'accent sur la qualité et le service rendu

Le souci de la police de base implique que la gendarmerie organise un service de police à l'échelle des communautés locales. Lorsqu'on sait que la gendarmerie affecte une partie importante de son potentiel humain à ce type de travail policier — en collaboration ou non avec les divers corps de la police communale — on comprend son souci d'accorder une importance particulière au développement de bonnes relations avec la population, essentiellement à cause du rôle indispensable joué par le public dans les processus d'intervention et d'enquête.

Plusieurs projets appelés à concrétiser cette modernisation sont soit déjà en exécution, soit en chantier. Ils visent tous à conférer aux brigades la marge de manoeuvre nécessaire pour exercer réellement convenablement leurs tâches policières de base, telles qu'informer les victimes potentielles, conseiller tous ceux qui en font la demande ou procurer ces conseils à sa propre initiative, exercer une présence dissuasive vis-à-vis des contrevenants, intervenir de manière régulatrice à l'occasion d'événements et d'incidents, et enfin, rechercher et enquêter au sujet de crimes. Le but consiste en fait à organiser l'engagement du public dans l'exécution de ces tâches, non

1.3. Begroting 1997

Bij de opmaak van de begroting 1997 ten slotte wordt in de gunstigste hypothese de nieuwe structuur definitief in gebruik genomen. In deze uiteindelijke versie worden zekere investerings- en werkingskredieten aan activiteitenprogramma's toegewezen. Daar waar deze uitgaven echter aan meer programma's ten goede komen en niet kunnen worden gesplitst, worden ze in een bestaansmiddelenprogramma ondergebracht. Aanvullend verstrekt een aangepaste beleidsnota informatie over de volledige aanwending van de kredieten. Tegen einde maart 1997 wordt de nieuwe structuur definitief geëvalueerd, waarna het Rekenhof tegen maart 1998 definitieve conclusies zal neerleggen.

Zoals hierboven uiteengezet wordt voor de begroting 1995 nog steeds de bestaande programmastructuur aangewend. Deze structuur bevat een bestaansmiddelenprogramma en een activiteitenprogramma per voogdijminister.

2. Beleidslijnen

De beleidslijnen zijn gestructureerd volgens de toekomstige programmastructuur van de begroting van de rijkswacht. Zo wordt een onderscheid gemaakt tussen de opties voor de operationele rijkswacht en de algemene diensten van de rijkswacht.

2.1. Opties voor de operationele rijkswacht

2.1.1. Basispolitiezorg : nadruk op kwaliteit van de dienstverlening

Basispolitiezorg houdt in dat de rijkswacht een politiedienst op maat van de lokale leefgemeenschappen organiseert. Indien men weet dat de rijkswacht een belangrijk deel van haar menselijk potentieel besteedt aan dit type politiewerk — alleen of samen met de diverse korpsen van de gemeentepolitie — gaat zij uit van het belang van de ontwikkeling van goede relaties met de bevolking wegens de onontbeerlijke rol van het publiek in de interventie en het onderzoek.

Verschillende projecten die deze modernisering moeten concretiseren, zijn in uitvoering of staan op stapel. Zij zijn erop gericht de brigades de nodige ruimte te geven om hun basispolitietaken echt goed te kunnen uitvoeren, zoals het informeren van de potentiële slachtoffers, het geven van raad aan allen die erom vragen of op eigen initiatief, de ontraddende aanwezigheid t.o.v. overtreders, het regulerend optreden n.a.v. evenementen en incidenten en het opsporen en onderzoeken van misdrijven. Er wordt gezocht naar het organiseren van de betrokkenheid van het publiek bij de uitvoering van die taken, onder de vorm niet alleen van morele ondersteuning, maar

seulement sous la forme d'un soutien moral, mais également, où et quand cela s'avère possible, sous la forme de co-décision au sujet de certains aspects particuliers du travail policier. Sont également examinés, une série de mécanismes qui permettent de rendre compte auprès des autorités locales. C'est donc au travers d'un esprit de collaboration entre les divers groupes de personnel, d'une bonne dose de créativité à la base de l'organisation et des connaissances et de l'expérience de cette même base, que se concrétise le concept "penser globalement, agir localement".

Depuis mars 1993, est mis en oeuvre un projet "police de base de qualité", qui doit rendre la gendarmerie capable, plus encore que par le passé, d'appréhender le souci de la police locale d'une manière différenciée, flexible et innovatrice. Quatorze districts et trente brigades ont durant cette première année testé une méthodologie qui s'apparente grandement au souci de qualité totale émanant du secteur marchand. En 1994, le projet a été approfondi et élargi à 24 autres districts qui reçurent une formation identique. Les districts restants les rejoindront en 1995.

Les améliorations apportées sont modestes, mais assurent néanmoins d'importantes nouveautés en matière de services rendus : vade-mecum pour l'aide aux victimes, sondages locaux pour mesurer le taux de satisfaction des clients, aménagement des heures d'ouverture, amélioration de l'accueil etc... Des projets plus complexes voient également le jour, comme le fait de rendre compte aux communautés locales, de développer un plan de sécurité multidisciplinaire ou de garantir des temps d'arrivée sur les lieux qui soient réduits au minimum.

L'importance de la police de base ne peut être suffisamment mise en exergue, car le contact avec le public et les responsables locaux est d'importance capitale dans la lutte contre les phénomènes qui désorganisent notre société et qui doivent être appréhendés au plan national. C'est cela que la gendarmerie organise par le biais de la police spécialisée.

2.1.2. La police spécialisée : l'accent est mis sur la maîtrise des phénomènes

Par police spécialisée, on entend la maîtrise effective de la criminalité organisée sous toutes ses formes possibles. Ceci suppose que l'action des unités de recherche soit orientée vers une approche structurée et phénoménale, ce qui est tout à l'opposé d'une lutte contre une criminalité événementielle ou d'un traitement bureaucratique des dossiers.

Les actions entreprises par la gendarmerie dans ce domaine sont :

- la présence de membres de la gendarmerie à des endroits où ils contribuent effectivement à la

ook, waar en wanneer het kan, van medebeslissing over bepaalde deelaspecten van het politiewerk. Er wordt ook werk gemaakt van mechanismen die het mogelijk maken rekenschap af te leggen bij de lokale overheden. De geest van samenwerking tussen de personeelsgroepen, een flinke dosis creativiteit aan de basis van de organisatie en de kennis en ervaring van diezelfde basis worden aldus een concretisering van het concept "globaal denken, lokaal handelen".

Sinds maart 1993 loopt een project "basispolitie-zorg met kwaliteit" dat het de rijkswacht moet mogelijk maken om veel meer nog dan in het verleden de lokale politiezorg op een gedifferentieerde, flexibele en innovatieve wijze in te vullen. Veertien districten en dertig brigades hebben in dat eerste jaar een methodologie uitgetest die nauw verwant is met de integrale kwaliteitszorg uit de profitsector. In 1994 kreeg het project niet alleen meer diepgang maar werd het ook verruimd. Vierentwintig districten verhoogden de oorspronkelijke projectgroep en doorliepen eenzelfde vorming. De overige districten zullen volgen in 1995.

De verbeteringen zijn kleinschalig maar zorgen voor belangrijke vernieuwingen inzake dienstverlening. Een draaiboek voor slachtofferhulp, lokale bevestigingen over klantentevredenheid, aanpassing van de onthaaluren en verbetering van het onthaal, ... enz. Ook meer complexe projecten komen aan bod, zoals het afleggen van rekenschap aan de lokale gemeenschap, het ontwikkelen van een multidisciplinair veiligheidsplan of het garanderen van minimale aanrijtijden.

Het belang van de basispolitiezorg kan niet voldoende benadrukt worden omdat de voeling met het publiek en de lokale verantwoordelijken van essentieel belang is in de strijd tegen de maatschappij ontwrichtende fenomenen die nationaal aangepakt moeten worden. Dit organiseert de rijkswacht via de gespecialiseerde politiezorg.

2.1.2. Gespecialiseerde politiezorg : nadruk op fenomeenbeheersing

Gespecialiseerde politiezorg heeft betrekking op de effectieve beheersing van de georganiseerde criminaliteit onder alle mogelijke vormen. Dit veronderstelt dat de actie van de recherche-eenheden bijgestuurd wordt naar een fenomeengerichte en gestructureerde aanpak ten nadele van een te incidentgerichte criminaliteitsbestrijding en alleszins een bureaucratische dossierafhandeling.

De acties die de rijkswacht daartoe onderneemt zijn :

- de aanwezigheid van leden van de rijkswacht op plaatsen waar zij op een zeer specifieke wijze ten

lutte contre la criminalité organisée, telles la création de postes de liaison à l'étranger et une présence dans Europol et Interpol;

- la révision en profondeur des cours en matière de recherches, de manière à utiliser plus de temps pour l'acquisition de connaissances spécialisées et de compétences;

- l'investissement dans la formation d'analystes de criminalité;

- la modernisation progressive du fonctionnement du bureau fédéral d'appui opérationnel, afin de mieux appuyer les unités de recherches de gendarmerie, de mieux coordonner leurs actions et de fournir aux magistrats nationaux toute l'aide nécessaire.

2.1.3. L'appui opérationnel spécialisé : l'accent est mis sur l'efficacité

L'appui opérationnel spécialisé n'a pas de finalité externe, mais trouve sa raison d'être dans l'appui spécifique à la police de base et à la police spécialisée de la gendarmerie.

Les fonctions d'appui qui en font partie — appui aérien, unités spéciales, télématique et documentation professionnelle — ont été centralisées pour des impératifs de coûts, et sont gérées en mettant l'accent sur l'efficacité de leur fonctionnement interne afin d'atteindre un niveau de qualité préconvenu en matière de service rendu.

Les actions entreprises dans ce domaine visent donc à une augmentation de l'efficacité et à une coordination parfaite entre d'une part, la satisfaction des attentes du client interne et d'autre part, l'évolution interne de chacune de ces fonctions d'appui.

2.2. Les services généraux de la gendarmerie

Les services généraux de la gendarmerie ne présentent également aucune finalité externe et trouvent leur raison d'être dans le soutien administratif des activités de base. Leur gestion est également caractérisée par la recherche de l'efficacité maximale.

2.2.1. Gestion des ressources humaines

La gendarmerie évolue lentement mais sûrement d'une gestion axée sur l'administration du personnel, vers une gestion des ressources humaines. Poursuivant en cela les efforts déjà consentis pour modifier les critères d'évaluation, il n'est manifestement pas téméraire de croire, qu'à moyen terme, le personnel pourra être rémunéré sur base de ses prestations, et que l'importance du grade et de l'ancienneté ira en décroissant dans cette matière. Cette importance décroissante accordée au grade et à l'ancienneté, couplée au fait que les managers et leurs collaborateurs se rapprochent chaque jour un peu plus, du moins

dienste staan van de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit, zoals de effectieve creatie van liaisonposten in het buitenland en de aanwezigheid bij Europol en Interpol;

- de grondige herwerking van de onderzoekscursussen zodat meer ruimte kan worden gecreëerd voor gespecialiseerde kennis en kunde;

- investeringen in de opleiding van misdrijfanalisten;

- de geleidelijke modernisering van de werking van het federaal operationeel ondersteuningsbureau met als bedoeling de recherche-eenheden van de rijkswacht beter te kunnen ondersteunen, hun acties beter te coördineren evenals de nationale magistraten de nodige bijstand te geven.

2.1.3. Gespecialiseerde operationele steun : nadruk op efficiëntie

De gespecialiseerde operationele ondersteuning heeft geen externe finaliteit maar vindt haar reden van bestaan in de — voor de rijkswacht specifieke — steun aan de basispolitiezorg en de gespecialiseerde politiezorg.

De erin vervatte steunfuncties — luchtsteun, speciale eenheden, telematika en beroepsdocumentatie — werden uit kostenoverweging centraal georganiseerd en worden gestuurd op de efficiëntie van hun interne werking tegenover een afgesproken kwaliteitsniveau inzake hun dienstverlening.

De acties die in deze domeinen worden ondernomen zijn dan ook efficiëntieverhogend en beogen een perfecte samenloop tussen het voldoen aan de verwachtingen van de interne klant en de interne evolutie van elk van deze steunfuncties.

2.2. De algemene diensten van de rijkswacht

De algemene diensten van de rijkswacht hebben eveneens geen externe finaliteit en vinden hun reden van bestaan in de administratieve ondersteuning van de basisactiviteiten. Ze worden eveneens gestuurd vanuit een efficiëntie oogpunt.

2.2.1. Human resources management

De rijkswacht evolueert langzaam maar zeker van een personeelsadministratie naar een human resources management. Voortbouwend op de reeds gewijzigde evaluatiecriteria is het in de eerste plaats wellicht niet meer zo vermetel te denken dat op middenlange termijn het personeel kan bezoldigd worden op basis van prestaties en dat het belang van de graad en de anciënniteit in deze aangelegenheid zal afnemen. Dit verminderd belang van de graad en de anciënniteit, gekoppeld aan het feit dat de managers en hun medewerkers minstens op professioneel vlak naar elkaar toe groeien, zal er vervolgens op

sur le plan professionnel, forment l'assurance que sur le plan fonctionnel, le leadership basé sur les notions d'ordre et de contrôle, cédera progressivement le pas à un exercice du commandement plus flexible, où il sera grandement fait appel à la consultation et à la participation.

La modernisation de la gendarmerie ne peut être limitée à de seules interventions dans les processus de fonctionnement. Il est en effet apparu que d'importantes adaptations structurelles s'imposaient également, et ce plus spécifiquement pour permettre la déconcentration des responsabilités, tellement nécessaire au sein de la gendarmerie.

Cette déconcentration suppose que plus de gendarmes soient engagés pour l'accompagnement des tâches de police de base dans les brigades et que les cadres de l'organisation voient leur nombre sérieusement limité. Cet objectif se poursuit grâce à la suppression des niveaux "Région" et groupes mobiles dans les provinces, l'extension d'échelle des districts, et la réduction de l'encadrement en personnel des états-majors des groupes territoriaux. Grâce à ces opérations, l'actuel déficit en personnel de 8,5% ne pourra néanmoins qu'être partiellement résorbé.

2.2.2. Appui logistique

Après la réorganisation de la fonction logistique (diminution du nombre de points d'appui locaux de seize à dix) en 1994, l'accent se portera en 1995 plus particulièrement sur des projets privilégiant des gains d'efficacité dans les diverses fonctions logistiques, tels, la distribution des matériels, l'entretien et la réparation des infrastructures, ... etc.

2.2.3. Gestion financière

Outre les modifications du budget structuré en programmes déjà signalées ci-avant, qui constituent en soi un projet se déroulant sur plusieurs années, la gendarmerie doit également retravailler ses systèmes financiers administratifs en vue de pallier la fin du soutien accordé en cette matière par la Défense Nationale.

fonctioneel vlak ook voor zorgen dat leadership gebaseerd op bevel en controle gaandeweg de plaats moeten ruimen voor een flexibele bevelvoering waarbij in ruime mate een beroep wordt gedaan op raadpleging en participatie.

De modernisering van de rijkswacht kan niet alleen beperkt worden tot ingrepen in werkingsprocessen. Het is gebleken dat er ook belangrijke structurele aanpassingen nodig waren, meer bepaald om de reeds eerder vermelde, zo noodzakelijke deconcentratie van de operationele verantwoordelijkheid in de schoot van de rijkswacht mogelijk te maken.

Deze deconcentratie veronderstelt dat er meer rijkswachters worden ingezet vooral voor het verzekeren van de basispolitiezorg in de brigades en dat de overhead in de organisatie sterk wordt beperkt. Dit objectief wordt nagestreefd door het afschaffen van het niveau "gebied" en van de mobiele groepen in de provincies, het vergroten van de schaal van de districten en het reduceren van de personeelsbezetting van de staven van de territoriale groepen. Via deze operatie zal het actuele personeelsdeficit van ongeveer 8,5 % nochtans slechts gedeeltelijk kunnen worden opgevuld.

2.2.2. Logistieke ondersteuning

Na de reorganisatie van de logistieke functie (vermindern van het aantal lokale steunpunten van zestien naar tien) in 1994, wordt voor 1995 de nadruk gelegd op efficiëntieverhogende projecten rond de verschillende logistieke functies, zoals de verdeling van goederen, het onderhoud en de herstelling van de infrastructuur, ... enz.

2.2.3. Financieel management

Buiten de hogergenoemde wijziging inzake programmastructuur van de begroting, wat een project over verschillende jaren inhoudt, moet de rijkswacht eveneens haar administratieve financiële systemen herwerken in het licht van de beëindiging van de ondersteuning door Landsverdediging.