



CENTRE
INTERNATIONAL
POUR LA
PRÉVENTION
DE LA CRIMINALITÉ

INTERNATIONAL
CENTRE
FOR THE
PREVENTION
OF CRIME

CENTRO
INTERNACIONAL
PARA LA
PREVENCIÓN
DE LA CRIMINALIDAD

MESURE DE LA PERFORMANCE POLICIÈRE

Expériences internationales

Isabelle Lelandais
Analyste et chargée de projet

Avec la collaboration de
Julie Bodson
Analyste

Octobre 2007



MESURE DE LA PERFORMANCE POLICIÈRE

Expériences
internationales

Isabelle Lelandais
Analyste et chargée de projet

Avec la collaboration de
Julie Bodson
Analyste

Octobre 2007

REMERCIEMENTS

Le Centre International pour la Prévention de la Criminalité tient à remercier l'association des directeurs de la police du Québec pour laquelle cette revue d'expérience a originellement été débutée. C'est à l'occasion de son 9^{ème} colloque que Serges Bruneau, directeur de projet au CIPC, a présenté la première version de la revue. Le CIPC adresse également ses remerciements à toutes les personnes ressources qui ont pris le temps de répondre à nos demandes dans tous les pays concernés par le document.

Nous tenons, enfin, à remercier Benoît Dupont, criminologue au Centre International de Criminologie Comparée, pour les commentaires qu'il nous a apportés concernant cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction : le contexte actuel de la mesure de la performance policière	2
1. New-York et le système <i>Compstat</i>	7
2. Chicago et la <i>Chicago Alternative Policing Strategy</i>	11
3. La Loi d'administration publique au Québec.....	15
4. Les grilles d'indicateurs au Chili.....	24
5. La méthode <i>Best Value</i> et le <i>Performance Assessment Framework</i> en Angleterre et au Pays de Galles	27
6. Le Séminaire stratégique et le tableau d'argumentation en Belgique	34
7. La Loi Organique pour les Lois de Finances en France.....	40
8. La Procédure fédérale et l'adaptation de la méthode <i>Compstat</i> en Australie	48
9. L'adaptation de la méthode <i>Compstat</i> en Nouvelle-Zélande	58
Conclusion.....	64
LEXIQUE.....	69
BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES.....	71

MESURE DE LA PERFORMANCE POLICIÈRE

EXPÉRIENCES INTERNATIONALES

Commentaire préliminaire : Le propos de cette présentation ne concerne que la police comme institution publique, exerçant des missions de sécurité publique et non les services de police privée, les sociétés contractant avec la police ou encore les services de nature privée que la police peut rendre contre rémunération à des compagnies privées.

Introduction : Le contexte actuel de la mesure de la performance policière

La mesure de la performance publique est une exigence de plus en plus importante dans de nombreux pays et, de ce fait, est devenue une préoccupation récurrente des milieux policiers. Ces dernières années ont été marquées par le développement d'une approche plus économique de la gestion publique qui comporte deux dimensions : une dimension politique qui consiste à s'assurer que les services fournis ou les réglementations procurent des bénéfices en rapport avec leur coût; et une dimension organisationnelle qui porte sur le choix des modalités de l'intervention publique, en matière d'organisation et d'efficacité des services publics. Les services de police, ainsi que d'autres acteurs du système judiciaire et des gouvernements recherchent un modèle policier qui est financièrement abordable, qui rend des comptes, qui est durable et conforme aux normes d'éthique. La mesure de la performance policière s'inscrit aujourd'hui dans le contexte d'application des principes de gestion d'entreprise aux services de l'État et est aussi liée à l'apparition de nouveaux types d'obligations et d'interventions policières.

L'introduction des principes de gestion d'entreprise dans les services de l'État se traduit par des textes législatifs concernant tout ou partie de ces services comme en Nouvelle-Zélande avec le *State Sector Act* de 1988, en France avec la Loi Organique* pour les Lois de Finances (LOLF) de 2001, ou concernant la police en particulier comme au Royaume-Uni avec le *Local Government Act* de 1999.

En Australie, cette introduction s'est illustrée à travers la création par le Premier Ministre et ses homologues des six États fédérés et deux territoires en 1993, d'un mécanisme national d'évaluation de la qualité des services fournis au public par les administrations fédérales et locales. À partir d'objectifs et d'indicateurs*, les services de chaque État sont évalués et comparés par domaine d'activité.

Parallèlement, apparaissent de nouveaux types d'interventions policières, chargés de répondre aux attentes actuelles exprimées à l'égard de la police et qui lui enjoignent de s'ouvrir à la communauté et de prévenir la criminalité de manière proactive. Il s'agit ici principalement de la police de résolution de problèmes (*Problem-oriented policing**) et du *Community policing**, c'est à dire la police communautaire ou encore la police de proximité.

L'avènement de l'informatique apporte également d'importantes modifications dans les pratiques policières d'enregistrement de la criminalité. La méthode *Compsta*t*, qui s'appuie parfois sur le *knowledge-based policing*¹*, en est actuellement une bonne illustration.

Pierre Dufé (Inspection Générale de l'Administration – France) présente l'évaluation de la performance policière comme « *une méthode d'analyse permettant de rapprocher les objectifs d'un service ou d'une politique, aux moyens mis en œuvre et aux résultats affichés et constatés* ». Il est aujourd'hui généralement exigé des services de police qu'ils puissent justifier, démontrer et chiffrer non plus seulement leurs activités, mais aussi l'impact de cette activité sur la réduction et sur la prévention du crime. Il s'agit alors de mesurer la performance policière, mais aussi parfois d'atteindre la « haute performance » (*High performance* en Nouvelle Zélande) ou encore « l'excellence policière » (Belgique). Et pour atteindre cet objectif, différentes méthodes, procédures et indicateurs ont été définis selon les pays et services de police.

Cette revue d'expériences s'intéresse aux méthodes mises en place dans neuf villes, provinces ou pays. Certains corps policiers vont évaluer l'efficacité* de leurs activités au niveau local, c'est-à-dire dans chaque quartier ou « *district* ». En ce sens, ils analysent les résultats effectivement atteints par rapport aux objectifs initialement fixés. Ils

¹ Les termes suivis d'un astérisque sont définis dans le lexique

prennent en compte les inquiétudes et les demandes de la population, ainsi que les problèmes de criminalité qui subsistent dans leur région géographique, afin de déterminer leurs objectifs. L'efficacité du service policier est alors mesurée par le rapport entre les actions entreprises et les résultats obtenus (nombre d'arrestations, taux d'élucidation* des crimes, diminution du sentiment d'insécurité des citoyens...). On parle également de **performance opérationnelle** puisqu'il s'agit de répondre « sur le terrain » aux attentes des résidents.

D'autres États s'attacheront plus largement à étudier la **performance de l'institution** dans son ensemble, en évaluant l'efficience* de leur organisation. Alors que l'efficacité met en lien les objectifs et les résultats obtenus, l'efficience mesure les moyens engagés pour arriver aux résultats. Elle permet de rendre compte de l'utilisation des ressources humaines, matérielles, informationnelles, matérielles et financières, quant aux résultats obtenus. Dans ce cas, nous parlons de performance organisationnelle.

Cette distinction est précisée pour chaque expérience, présentée par aire géographique.

Les différents corps de polices sont présentés comme suit :

AMÉRIQUE DU NORD

La Ville de New-York	<i>Compstat</i>
La Ville de Chicago	Évaluation continue de la police communautaire
Le Québec	Loi d'administration publique

AMÉRIQUE DU SUD

Le Chili	Grille d'indicateurs
----------	----------------------

EUROPE

L'Angleterre et le Pays de Galles	<i>Best Value et Performance Assessment Framework</i>
La Belgique	Séminaire stratégique et tableau d'argumentation
La France	Loi Organique pour les Lois de Finances de 2001

OCEANIE

L'Australie	Procédure fédérale et adaptation de la méthode <i>Compstat</i> dans certains États.
La Nouvelle-Zélande	Adaptation de la méthode <i>Compstat</i>

Compte tenu de l'étendue du sujet, et de la multiplicité des études déjà existantes, nous présentons tout d'abord les organisations policières, en terme d'institution dans leur ensemble, puis pour chacune d'entre elles, nous expliquons leur méthode d'évaluation en terme d'efficacité et/ou d'efficience, ainsi que leurs limites, notamment en terme d'outils de mesure, qui ne sont pas toujours comparables et applicables à tout corps policier et dont les variables dépendent aussi d'autres facteurs qui sont indépendants de l'organisation.

Par ailleurs, nous n'abordons pas des initiatives comme celle du programme Altus, alliance de six organisations non gouvernementales qui anime depuis 2006 la « Semaine des visiteurs de postes de police » à travers le monde. Cette action a pour but d'évaluer la qualité du service rendu sous cinq angles : orientation du public, conditions matérielles, égalité de traitement du public, transparence et responsabilité, et conditions de détention². De telles initiatives ne remplacent certes pas les évaluations

² Altus global alliance, *Police station visitors week, global report 2006, 2007*, 64 p.

réalisées par ou pour les services de police mais ajoutent des éléments qualitatifs à ces évaluations et participent à l'ouverture des institutions policières à la communauté. Cette revue d'expériences décrit donc de façon synthétique des éléments d'information sur les différentes méthodes mises en œuvre à partir d'un questionnaire qui se révèle quasi-universel : comment mesurer les activités des services de police pour répondre aux diverses attentes des citoyens, des dirigeants et des policiers eux-mêmes.

Plusieurs de ces pays s'inspirent de la méthode *Compstat*. Il ne s'agit pas pour nous de mettre en avant cette méthode plus qu'une autre, mais *Compstat* séduit de nombreuses organisations policières et devient de ce fait très répandue. Il nous paraît dès lors intéressant de présenter des exemples montrant que cette méthode n'est pas toujours transposée telle quelle, mais adaptée par certains pays.

Dans ce contexte, plusieurs stratégies sont mises en place pour mesurer la performance policière, il en découle diverses méthodologies.

Ce document présente tout d'abord l'organisation des forces de police étudiées, suivie d'une analyse comparative de ces services. Nous nous attachons ensuite à décrire les politiques et les pratiques d'évaluation. Il est également important de noter les différents problèmes rencontrés pour mesurer l'efficacité de la performance policière.

1. New-York et le système *Compstat*

1.1 Institution policière de la Ville de New-York

New York City Police Department

NEW-YORK	
<i>Superficie</i>	1 214 km ² (2006)
<i>Population</i>	8 214 426 habitants (2006)
<i>Compétence territoriale</i>	Ville de New-York
<i>Division territoriale</i>	5 arrondissements (redécoupés en 8 patrouilles) 123 commissariats (<i>precincts</i> *)
<i>Effectif</i>	37 000 agents de police (200*6)
<i>Nombre de policiers pour 1 000 habitants</i>	4,5 policiers pour 1000 habitants (2006)
<i>Missions et services tels que mentionnés sur le site de la Police de New-York</i>	<ul style="list-style-type: none">- Préserver la paix- Réduire la peur et assurer un environnement sécuritaire en protégeant les personnes et les biens- Lutter contre le crime (prévention et répression)

Sources :

<http://www.census.gov/> (consulté le 12 septembre 2007)

<http://www.nyc.gov/html/nypd/html/home/home.shtml> (consulté le 12 septembre 2007)

Méthode de calcul du ratio de nombre de policier par habitant :

Nombre de policiers (Ville de New-York / [Nombre total d'habitants (Ville de New-York) x 1000]

Ratio du nombre de policier par habitant pour la Ville de New-York en 2006 :

[Nombre de policiers de la Ville de New-York (37 000) x 1000] ÷ Nombre total d'habitants pour la ville de New-York (8 214 426) = 4,5

Étant donné que nous n'avons pas toujours les chiffres de 2007 pour les effectifs policiers et la population totale, nous avons repris les chiffres de 2006 afin d'avoir une même base pour le calcul du ratio.

1.2 Politique et pratique d'évaluation

En 1994, à l'instigation du Directeur de la police William Bratton, la police de New-York modifie son mode de gestion. Elle souhaite instaurer une philosophie de gestion interactive et faire une plus grande place aux commissariats (*precinct level*) qu'elle juge en meilleure position pour prendre les décisions opérationnelles. Cette **augmentation de marge de manœuvre** s'accompagne d'une **obligation de rendre compte** lors de réunions hebdomadaires, de contrôle du crime (*weekly Crime Control Strategy Meetings* ou *Compstat meetings*), soutenues par un système informatisé d'enregistrement des données, le système *Compstat* (*Computerized Statistics*).

La police de New-York ne met pas en place une simple procédure de mesure de la performance, mais réfléchit aussi sur la gestion de l'activité policière pour laquelle cette procédure est considérée comme un outil.

Le système informatisé lui-même contient, pour chaque service, le nombre de plaintes, de crimes et d'arrestations, les faits marquants, les modes opératoires et l'activité de la police dans la semaine de référence. Ces données sont enrichies d'informations spatiales et temporelles. Elles sont ensuite analysées, notamment selon des techniques cartographiques, et comparées à celles de l'année antérieure à la même période afin de procéder à un classement des services. Ces données actualisées sont accessibles à tous sur le site internet de la police de New-York³.

Le service en charge de *Compstat* rédige aussi des rapports de profil des Commandants (*Commanders Profile Reports*) présentant le curriculum vitae de chaque commandant, ainsi que les performances de chacun des services qu'il a dirigé ou qu'il dirige actuellement ainsi que du mode de gestion de ces services. Ces rapports se veulent un outil de motivation des commandants.

Les données recueillies sont utilisées lors des rencontres hebdomadaires de 3 heures où chaque commandant peut être amené à exposer, dans un contexte de discrétion, la

³ <http://www.nyc.gov/html/nypd/html/pct/cspdf.html> (consulté le 12 septembre 2007)
<http://www.census.gov/> (consulté le 12 septembre 2007)

situation de son service et faire part des nouvelles tendances sur son territoire. Outre la motivation, ces réunions ont vocation à permettre de discuter de l'attribution des ressources en fonction de ces tendances et de les redistribuer immédiatement dans une volonté de couper court aux traditionnelles lourdeurs administratives. Par ailleurs, il est attendu des commandants qu'ils fassent montre d'une très grande connaissance du crime et de la qualité de vie sur leur territoire et qu'ils développent des réponses innovantes et flexibles.

Ces réunions des commandants sont précédées par des réunions hebdomadaires au niveau des patrouilles locales et suivies par des rencontres, toujours hebdomadaires, entre le Directeur de la police (*Commissionner*) et le Maire de New-York, qui donnent lieu à des rapports écrits.

Consciente des profonds changements que cette procédure entraîne, la police elle-même considère qu'elle doit y apporter de constants ajustements.

Le système *Compstat* représente un modèle pour de nombreuses villes états-uniennes, la plupart des États Australiens et la police de Nouvelle-Zélande.

1.3 Forces constatées et difficultés rencontrées

La Ville de New-York voit les chiffres de la criminalité sur son territoire baisser depuis 1990, sans que les analystes ne s'accordent réellement sur les causes de cette baisse qui est plus forte que celle constatée dans le reste du pays, mais amorcée avant l'élection du Maire Rudolf Giuliani qui en porte généralement le crédit avec notamment sa politique de « tolérance zéro ». Les autorités attribuent cette baisse à cette politique et à l'application de la méthode *Compstat*.

Toutefois, cette méthode est fréquemment critiquée parce qu'ayant pour conséquence **une focalisation sur les indicateurs quantitatifs** de la criminalité au détriment d'indicateurs plus qualitatifs. Pour Dennis P. Rosenbaum, les systèmes d'informations

favorisent la bureaucratie quasi militaire et non la décentralisation des décisions⁴ et ce contrairement au but le plus souvent affiché.

Par ailleurs, pour certains auteurs, la baisse de la criminalité est attribuée abusivement à la mise en place de *Compstat*⁵. La criminalité ayant amorcé une baisse avant cette mise en place et s'étant manifestée sur tout le territoire des États-Unis, il n'est en effet pas possible d'établir qu'elle est le résultat de cette seule procédure. De la même manière, établir l'impact réel de *Compstat* est rendu difficile par l'absence d'indicateurs uniformes sur tout ce territoire.

Bibliographie

- Dennis P. Rosenbaum, "Community Policing and Web-Based Communication: Addressing the New Information Imperative", in Fridell, Lorie A. and Mary Ann Wycoff (Eds.) *Community Policing, The past, present and future*, Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2004, 238 p
- James J. Willis, Stephen D. Mastrofski and David Weisberg. (2007) *Making Sense of COMPSTAT: A Theory-Based Analysis of Organizational Change in Three Police Departments*. *Law & Society Review* 41:1, 147–188
- Richard Rosenfeld, Robert Fornango, Eric Baumer (2005) "Did CEASEFIRE, COMPSTAT, and EXILE reduce Homicide?" *Criminology & Public Policy* 4 (3), 419–449.
- Site internet de la police de New-York <http://www.nyc.gov/html/nypd> (consulté le 12 septembre 2007)

⁴Dennis P. Rosenbaum, "Community Policing and Web-Based Communication: Addressing the New Information Imperative", in Fridell, Lorie A. and Mary Ann Wycoff (Eds.) *Community Policing, The past, present and future*, Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2004, 238 p.

⁵ Richard Rosenfeld, Robert Fornango, Eric Baumer (2005) "Did CEASEFIRE, COMPSTAT, and EXILE reduce Homicide?" *Criminology & Public Policy* 4 (3), 419–449.

2. Le cas de la Ville de Chicago

2.1 Institution policière de la Ville de Chicago

Chicago Police Department⁶

CHICAGO	
<i>Superficie</i>	600 km2 (2006)
<i>Population</i>	2 842 753 (2005) 2 833 321 (2006)
<i>Compétence territoriale</i>	Ville de Chicago
<i>Division territoriale</i>	25 districts sur lesquels se répartissent 281 unités de police (<i>Police beats</i>)
<i>Effectif</i>	15 533 personnes dont 13 323 policiers (2005)
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	4,7 policiers pour 1000 habitants (2005)
<i>Missions et services tels que mentionnés sur le site de la Police de Chicago</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Protection des personnes, des biens et des droits individuels▪ Maintien de l'ordre et application de la loi.

Sources :

http://egov.cityofchicago.org/webportal/COCWebPortal/COC_EDITORIAL/2005AR.Final.pdf (consulté le 12 septembre 2007)

<http://www.census.gov/> (consulté le 12 septembre 2007)

⁶ Sources : site de la Police de Chicago www.chicagopolice.org, site de la Ville de Chicago, <http://egov.cityofchicago.org>, Police Department, *Annual report 2005, year in review*, 51 p http://egov.cityofchicago.org/webportal/COCWebPortal/COC_EDITORIAL/2005AR.Final.pdf (consulté le 12 septembre 2007).

2.2 Politique et pratique d'évaluation

La Ville de Chicago instaure en 1993, un programme de police communautaire appelé *Chicago Alternative Policing Strategy* (CAPS) fondé sur le principe du *problem solving*⁷. Le programme est tout d'abord expérimenté dans 5 districts de police avant d'être étendu au reste de la ville. Il se caractérise par la tenue de réunions mensuelles locales entre la police et les résidants, appelées *Beat meetings*. Ces réunions ont pour but de permettre à la police et aux résidants d'échanger des informations sur le voisinage, d'identifier les problématiques criminelles et les désordres, et de développer des stratégies de lutte contre les faits évoqués. En 2000, sans renoncer à ce programme, la police adopte une nouvelle politique de gestion proche de la méthode *Compstat*, confiant aux districts la responsabilité d'identifier les priorités locales, de mettre en œuvre les stratégies adéquates et de rendre compte de leur application effective en utilisant des systèmes d'informations statistiques et géographiques informatisés.

L'aspect particulièrement intéressant ici, est qu'une équipe de chercheurs, menée par Wesley G. Skogan, s'est impliquée **dès la planification** du programme. Ainsi, la phase expérimentale est évaluée selon la méthode quasi-expérimentale à travers un sondage téléphonique dans la zone d'implantation et dans des zones de référence ne devant pas faire l'objet de l'expérimentation. Le programme ne définit pas d'objectif particulier, encore moins quantitatif, partant du principe que les problèmes sont différents d'un district à l'autre. Les évaluateurs conduisent donc leur évaluation à partir des problèmes identifiés comme les plus sérieux par les résidants eux-mêmes.⁸

Après l'extension du programme, l'évaluation, soutenue par des fonds publics, se poursuit et non moins de dix rapports sont publiés de 1993 à 2004. Cette évaluation porte sur :

- L'implication du public;
- La confiance du public dans la police;
- Les tendances du crime et de la peur du crime, ce qui inclut l'analyse des raisons de la baisse des taux de criminalité;

⁷ Bien que les concepts de *Community policing* et de *Problem solving* soient quelque fois jugés très différents, parfois même incompatibles.

⁸ Wesley G. Skogan, "Evaluating Community Policing in Chicago," in Kent R. Kerley (ed.) *Policing and Program Evaluation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005, pp. 27-41

- Les problèmes de voisinage et l'implication des résidants dans la procédure de résolution de problème (*problem-solving**);
- En 2004, une attention particulière est portée à la communauté latino-américaine qui présente les mêmes caractéristiques de victimation et de peur du crime mais qui est beaucoup moins représentée dans le programme, en particulier dans les *Beat meetings*. L'évaluation montre que le barrage de la langue explique en grande partie cette sous-représentation et le dixième rapport émet des recommandations pour mieux impliquer cette communauté dans le programme.

Le groupe d'évaluation utilise:

- des **sondages annuels**, au domicile des personnes ou directement dans les *Beat meetings*, auprès de personnes impliquées à des degrés divers dans le programme ou pas du tout ;
- des **consultations du personnel de police** ;
- une grille **d'évaluation de la qualité des *beat meetings***, incluant le taux de participation des résidants, leur programmation, leurs modalités de déroulement, les retours par les résidants ou les policiers etc.
- Les chiffres de la **criminalité**
- Les **tendances socio-économiques** des territoires concernés.

2.3 Forces identifiées et difficultés rencontrées

Parmi les éléments facilitateurs de cette évaluation, le consortium d'évaluation de la police communautaire de Chicago identifie en particulier la coopération du Département de police de Chicago qui lui offre un large accès à ses documents, aux rencontres et aux personnels.

L'expérience menée à Chicago paraît réunir les conditions idéales d'une évaluation : le financement d'une équipe de chercheurs, la présence de cette équipe dès la conception du projet et l'appui du corps de police. Force est de constater que cette conjoncture n'est pas toujours aisée à réaliser.

L'évaluation menée à Chicago reposait sur les principes de la méthode quasi-expérimentale. Le département de police a souhaité pouvoir utiliser ces résultats pour

corriger le programme rapidement. L'équipe de chercheurs devait composer entre les exigences de la recherche, l'objet de cette recherche qui était en constante évolution et les besoins d'information utilisable du département de police. Ils ne donnaient ainsi leur avis que lorsque les résultats leur paraissaient fiables, préférant les avis dont les effets se faisaient sentir à moyen ou long terme plutôt qu'à court terme⁹.

Bibliographie

- Wesley G. Skogan, "Evaluating Community Policing in Chicago", in Kent R. Kerley (ed.) *Policing and Program Evaluation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005, pp. 27-41
- *Chicago Alternative Policing Strategy (CAPS): Year Ten*, Program Evaluation, summary, Vol.2, No.1, April 2004, Illinois Criminal Justice Information Authority.
- Chicago Community Policing Evaluation Consortium, *Community Policing in Chicago, Year Ten, An evaluation of Chicago's Alternative Policing Strategy*, April 2004.

⁹ Wesley G. Skogan, Susan M. Harnett, *Community Policing, Chicago Style*, Oxford University Press, 1997, 258 pages, p.18.

3. Mesure de la performance policière au Québec

3.1 Institutions policières du Québec¹⁰

Le système policier canadien est une structure décentralisée, c'est-à-dire répartie entre les trois ordres de gouvernement. Les trois principaux corps policiers, que nous présenterons par la suite, ont une compétence géographique bien spécifique, mais il se peut qu'il y ait des chevauchements au niveau de leurs aires de compétences géographiques. Leurs missions seront cependant distinctes.

Le Ministère fédéral de la Sécurité Publique et de la Protection Civile est responsable des trois services de police nationaux : la Gendarmerie Royale du Canada (GRC), le Service Canadien de Renseignements Criminels (SCRS) et l'Agence des services frontaliers du Canada. Au Canada, la police fédérale, qui est la Gendarmerie Royale Canadienne (GRC), s'occupe des champs de compétence du Gouvernement Fédéral.

Au Canada

La **GRC** est le plus important service de police fédéral; ses responsabilités et ses missions sont définies par la *Loi sur la Gendarmerie Royale du Canada*. Autrement dit, elle est en charge de la prévention et de la répression des infractions commises à l'encontre des lois fédérales, et de la protection des infrastructures du gouvernement fédéral, au Canada et à l'étranger. Il est important de noter que la GRC peut offrir également ses services à contrat aux provinces et aux municipalités qui lui en font la demande.

La GRC assume également des fonctions de police provinciale dans toutes les provinces et les territoires canadiens, sauf en Ontario et au Québec, qui disposent de leur propre corps de police. La GRC possède aussi des détachements qui agissent en tant que police locale dans 192 municipalités.

Les polices provinciales sont responsables de l'application du Code Criminel et des lois provinciales dans les régions non desservies par un corps de police municipal, c'est-à-dire les régions rurales et les petites municipalités.

¹⁰ DUPONT Benoît, PÉREZ Émile, *Les Polices au Québec*, Presses Universitaires de France, 2006, 127 p.

A l'échelon municipal, il existe 217 services de polices, dont 77 au Québec¹¹. Ils sont chargés de faire appliquer le Code Criminel, les lois provinciales et les règlements municipaux.

Provinces et territoires	Nombre de policiers (2006)	Nombre d'habitants (2006)	Nombre de policiers pour 1000 habitants (2006)
Terre-Neuve-et-Labrador	799	505 469	1.6
Ile du Prince Édouard	220	135 851	1.6
Nouvelle Écosse	1 667	913 462	1.8
Nouveau Brunswick	1 291	729 997	1.8
Québec	15 096	7 546 131	2
Ontario	23 759	12 160 282	2
Manitoba	2 313	1 148 401	2
Saskatchewan	2 030	968 157	2
Alberta	5 604	3 290 350	1.7
Colombie-Britannique	7 678	4 113 487	1.9
Yukon	116	30 372	3.8
Territoires du Nord-Ouest	171	41 464	4.1
Nunavut	122	29 474	4.1
CANADA	62 458	31 612 897	2

Source : <http://www.statcan.ca/> (consulté le 12 Septembre 2007)

Au Québec

La Loi sur la Police, modifiée le 21 Juin 2001, vise à établir les compétences respectives de la police provinciale et des services de police municipaux ; pour cela, elle instaure six niveaux de services policiers en fonction du nombre d'habitants que comporte le territoire à desservir, et précise le rôle complémentaire de la Sûreté du Québec, de même que sa mission à caractère national.

¹¹ Ce chiffre comprend tous les types de corps de police, dont les corps de police autochtones.

SÛRETÉ DU QUÉBEC	
<i>Compétence territoriale</i>	Territoire du Québec + 1 140 villes, municipalités et territoires conformément à une entente de services.
<i>Division territoriale</i>	Niveau local : 118 postes de police Niveau régional : 10 Districts Niveau provincial : Grand quartier général
<i>Effectif</i>	6 880 personnes dont 5 187 policiers
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	0,72 policiers pour 1 000 habitants
<i>Missions telles que définies par le Ministère de la Sécurité Publique</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique ▪ Prévenir et réprimer le crime
<i>Services</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau 6 des services de gendarmerie (par exemple sécurité routière, réponse aux demandes d'aide des citoyens), enquêtes, mesures d'urgence, service de soutien (judiciaire, police scientifique et technique)

Source :

<http://www.msp.gouv.qc.ca/> (consulté le 12 Septembre 2007)

3.2 Politique et pratique d'évaluation de la Sûreté du Québec

La loi sur l'administration publique de 2000 rend obligatoire la gestion axée sur les résultats et exige une mesure des effets de l'intervention policière. Cette loi prévoit la rédaction d'une Déclaration de services aux citoyens, d'un Plan stratégique et d'un Plan annuel de gestion qui rend compte des résultats liés aux objectifs définis dans ces trois documents ainsi que les résultats opérationnels. La Sûreté du Québec élabore actuellement son troisième plan stratégique. Ce document permet de dépasser la rédaction de rapports d'activités classiques avec statistiques opérationnelles pour mettre en œuvre un plan d'évaluation de la performance.

La nouveauté de ce dernier plan stratégique réside dans l'amélioration des indicateurs, précédemment peu tournés vers les citoyens et ne rendant compte que de procédures internes (par exemple : nombre de gestionnaires formés).

Deux types d'indicateurs sont utilisés par la Sûreté du Québec :

- Stratégiques : mesure des effets de l'activité.

Ex : Recherche de l'opinion des citoyens (taux de satisfaction, sentiment de sécurité, visibilité et impact sur le sentiment de sécurité).

- Opérationnels : mesure de la production policière (ces indicateurs sont développés dans les plans d'action annuels).

Ex : Volume d'appels de service, délai de réponse (non encore disponible).

En 2002, un document de soutien aux membres des comités de sécurité publique pour l'élaboration des critères de performance de la Sûreté du Québec est rédigé dans un but informatif. Les comités de sécurité publique sont, dans les municipalités régionales de comté (MRC), chargés de définir ces indicateurs, de par la Loi sur la police¹². Le

¹² Loi sur la police, article 78.4 : [Le CSP] « élabore des critères d'évaluation de la performance de la Sûreté dans le cadre de l'entente et, dans les cas où il le juge approprié, informe le directeur de poste de l'appréciation des citoyens sur les services policiers qu'ils reçoivent ». La Loi sur la police (L.R.Q., c. P-13.1) de 2000 a été modifiée par la Loi concernant l'organisation des services policiers (L.Q. 2001, c. 19) de 2001.

document ne décrit pas une méthodologie, en tant que telle, d'évaluation de la performance, mais rappelle surtout les objectifs de la Sûreté du Québec, qui sont essentiellement contenus dans sa volonté d'assurer une police de proximité. Il précise que les modalités d'évaluation doivent se construire en fonction des dimensions des domaines d'action, d'objectifs et de moyens reliés à ces domaines. Il propose enfin des illustrations de critères d'évaluation en fonction de ces 3 dimensions. Les comités de sécurité publique n'ont pas pour autant obligation d'utiliser ces indicateurs, ni d'évaluer formellement les postes de police. De ce fait, le document est peu utilisé.

Il existe d'autres documents de reddition de comptes qui ne sont pas nécessairement publics, soit la collecte d'informations reliées à l'application de la Loi sur l'administration publique pour le Conseil du Trésor, le questionnaire sur les activités de police pour le ministère de la Sécurité publique et les auditions par la Commission de l'administration publique, sur convocation.

Enfin, la Sûreté du Québec développe actuellement une démarche intitulée Amélioration continue des services de qualité (ACSQ) qui n'a pas été conçue spécifiquement pour la police mais pour tout type d'organisations. L'outil utilisé se nomme QUALImètre. Il prend en compte l'environnement de l'organisation et considère celle-ci comme un système à l'intérieur duquel le leadership, la planification stratégique, l'attention accordée aux clients, l'attention accordée aux ressources humaines, la gestion des processus et les résultats de l'organisation sont inter-reliés. La gestion de l'information et l'analyse soutiennent ce système¹³.

¹³ Voir le site du Mouvement québécois de la qualité www.qualite.qc.ca (consulté le 13 septembre 2007)
« Les polices au Québec » de Benoît Dupont

3.3 Forces identifiées et difficultés rencontrées par la Sûreté du Québec

Il est possible de relever, dans cette procédure, plusieurs éléments en cours d'élaboration par la Sûreté du Québec :

Les **indicateurs stratégiques**, de par leur nature, sont encore difficiles à identifier.

- Pour la réalisation du sondage, les **critères de recensement de l'échantillon** conduisent à mettre en place une procédure assez exigeante qui peut avoir une incidence sur la marge d'erreur. Le territoire de la SQ est divisé en 10 districts de tailles très différentes et le sondage concerne 50 personnes par district pour un total de 500 répondants, ce qui signifie 7000 appels en amont pour cibler les personnes ayant eu une expérience avec la SQ dans l'année. Des questions différentes sont posées à 500 personnes n'ayant pas eu d'expérience avec la Sûreté dans l'année de référence. La méthodologie du panel est plutôt utilisée en amont de l'activité policière pour définir les attentes et besoins des citoyens.
- **Les résultats de ces sondages** renseignent essentiellement sur la satisfaction des citoyens et leurs besoins de services mais encore peu sur la performance de l'organisation.
- Du fait de la grande disparité des territoires des districts, **l'information sur le délai de réponse ne peut être obtenue sur tout le territoire.**
- L'utilisation du **taux d'élucidation** se heurte aux limites habituelles de cet indicateur.
- Toutes les informations ne sont pas encore disponibles et des **disparités dans les modalités de renseignement des rubriques** sont encore constatées. À une question posée, ce qui est comptabilisé pour y répondre peut parfois varier selon la compréhension qu'en a l'opérateur ou encore la « culture » ou le contexte du service.

3.4 Service de Police de la Ville de Montréal

Le Service de police de la Ville de Montréal est un service municipal qui dessert l'ensemble de l'île de Montréal (1 800 000 habitants), soit les 19 arrondissements de la ville de Montréal et les 15 autres municipalités de l'île. En 1997, le SPVM a mis en place une police communautaire qui a été optimisée en 2004 suite à la réalisation d'une évaluation.

Service de police de la Ville de Montréal	
<i>Compétence territoriale</i>	Île de Montréal
<i>Division territoriale</i>	49 postes de police de quartier répartis en 4 centres opérationnels (Nord, Sud, Est, Ouest). Services à la communauté, au sein des 4 centres opérationnels Directions des opérations, de l'administration et stratégique
<i>Effectif</i>	4200 policiers et 1000 employés civils
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	2,33 policiers pour 1 000 habitants
<i>Missions telles que mentionnés sur le site internet du service de police de la ville de Montréal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protection de la vie et des biens des citoyens ▪ Maintien de la paix et de la sécurité publique ▪ Prévention et lutte contre le crime ▪ Respect des lois et règlements
<i>Services</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Police communautaire ▪ Sécurité publique ▪ Sécurité dans les transports ▪ Sécurité routière ▪ Sécurité des événements ▪ Réponse aux appels d'urgence ▪ Enquêtes

Source :

Site du service de police de la Ville de Montréal www.spvm.qc.ca (consulté le 12 septembre 2007)

Politique et pratique d'évaluation du SPVM

L'évaluation des activités du SPVM se réalise à travers l'évaluation de ses différents programmes, projets et activités. Un premier cadre d'évaluation des programmes a été rédigé en 2000 et le service procède régulièrement à des sondages auprès des citoyens pour connaître leur sentiment de sécurité, leur perception de la criminalité et des incivilités, leur avis sur la visibilité policière, les priorités, la performance, les moyens utilisés par le SPVM, le rapprochement avec la population et le partenariat, la qualité des services et la résolution de problèmes ainsi que sur la prévention¹⁴. La performance se comprend ici dans le sens d'efficacité dans la résolution des problèmes de criminalité.

¹⁴ SPVM, Direction stratégique, *La sécurité et la qualité de vie à Montréal, constats et tendances. Lecture de l'environnement externe 2006*, 2006, 235 pages, p.33 et s.

Le schéma de couverture des services¹⁵, en préparation au moment de la rédaction de cette revue, s'appuie sur un diagnostic de l'environnement externe¹⁶ et détaille les quatre axes qui guident les interventions : prévention du crime et des infractions, répression, communication auprès des citoyens et des partenaires et recherche. Ces quatre axes dictent également les critères d'évaluation qui sont propres à chaque projet ou intervention. L'établissement de ces critères est aussi inspiré par les principes qui régissent la police de quartier : responsabilité géographique, « approche service », partenariat et valorisation du personnel. L'axe « recherche » prévoit expressément ces évaluations.

Le nouveau schéma de couverture s'inscrit dans une logique d'évaluation permanente des actions du SPVM qui avait déjà amené celui-ci à procéder à l'évaluation de la police communautaire cinq ans après sa mise en place et à créer une direction stratégique dotée de missions de planification, de conseil et de vigie. La Direction stratégique réalise des diagnostics qui permettent de fixer des priorités d'intervention en vue de l'évaluation des résultats. L'objectif du SPVM est ici de vérifier la pertinence de ses actions en vue de les ajuster si nécessaires.

Parmi les évaluations de programmes, réalisées par le SPVM, se trouvent : l'évaluation de la police de quartier (2003)¹⁷, l'évaluation du projet Robot-Cam¹⁸, les évaluations reliées aux programmes sur les gangs de rue, ou encore l'évaluation de l'intervention au Collège Dawson (2007)¹⁹.

Forces identifiées et difficultés rencontrées

Les sondages annuels montrent que dans l'ensemble le SPVM est jugé efficace par les résidents. Ceci est particulièrement vrai pour la présence dans les évènements, l'intervention lors de manifestations, la réponse aux appels d'urgence et la lutte contre les crimes violents. Au contraire, les résidents jugent que le SPVM est moins efficace

¹⁵ SPVM, *Au cœur de la vie Montréalaise. Le nouveau schéma de couverture des services. Document de consultation*, 2007, 29 pages.

¹⁶ SPVM, Direction stratégique, 2006, op. cit. p.23

¹⁷ SPVM, *Optimisation de la police de quartier*, 2003, 62 pages.

¹⁸ Côté Michelle, *Projet Robot-Cam, rapport d'évaluation*, SPVM, 2004, 24 pages.

¹⁹ Non publié

dans les domaines de la sécurité routière, le traitement des comportements dérangeants, les conflits entre voisins et la lutte contre les vols dans et de véhicules.

Les évaluations réalisées par le SPVM ne procèdent donc pas d'un schéma d'ensemble qui prévoirait une procédure universelle pour l'évaluation continue des activités du SPVM. La philosophie de ce dernier se retrouve plutôt dans une volonté d'adaptation constante à son environnement et dans la priorité donnée à l'efficacité de ses interventions. L'efficacité, si elle est mentionnée dans le projet de schéma de couverture, n'apparaît pas comme un élément fondamental de ces évaluations.

Bibliographie

- Entretien avec le Chef de service du développement stratégique et de l'éthique, Sûreté du Québec, Direction du développement et de la formation, 10 mai 2007
- Sûreté du Québec, *Document de soutien aux membres des comités de sécurité publique pour l'élaboration des critères de performance de la sûreté du Québec*, Mars 2002
- Direction de la prévention et de la lutte contre la criminalité, Ministère de la Sécurité Publique, « Un taux de solution élevé est-il garant de la performance d'un corps de police ? » *Bulletin d'information*, février 2007
- SPVM, *Au cœur de la vie Montréalaise. Le nouveau schéma de couverture des services. Document de consultation*, 2007, 29 pages
- SPVM, *Optimisation de la police de quartier*, 2003, 62 pages.
- Côté Michelle, *Projet Robot-Cam, rapport d'évaluation*, SPVM, 2004, 24 pages

4. La mesure de la performance policière au Chili

4.1 Institutions policières au Chili

Carabineros de Chile²⁰

Les *Carabineros de Chile* sont une institution policière, technique et à caractère militaire, qui compose la force publique. Ils dépendent à la fois de la division de la Sécurité publique du Ministère de l'Intérieur et du Ministère de la Défense.

CHILI	
<i>Superficie</i>	757 000 km ²
<i>Population</i>	16 360 000 (2006)
<i>Compétence territoriale</i>	Territoire national
<i>Division territoriale</i>	Le territoire est divisé en 13 régions qui correspondent aux régions administratives (nouvellement au nombre de 15). La région métropolitaine, autour de Santiago du Chili, est subdivisée en 6 zones. Au niveau local, les policiers sont répartis dans des commissariats.
<i>Effectif</i>	39 428 personnes dont 38 885 policiers (2006)
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	2,4 policiers pour 1000 habitants (2006)
<i>Missions et services</i>	Garantir et maintenir l'ordre et la sécurité publics par le biais d'actions prioritairement préventives, suivant une approche communautaire.

Sources :

<http://www.carabineros.cl/> (consulté le 13 septembre 2007)

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/home.php (consulté le 13 septembre 2007)

Les missions d'investigations sont exercées par la **Policia de investigaciones** (environ 8000 personnes), rattachée au Ministère de la Défense.

²⁰ Sources : site des *Carabineros de Chile* www.carabineros.cl et FLASCO Chile, *Reporte sector seguridad en América Latina y el Caribe 2006*, Informe Nacional Chile, 2006, 65 p. (consulté le 13 septembre 2007).

4.2 Politique et pratique d'évaluation

Les *Carabineros de Chile* utilisent une matrice dans le cadre d'un programme national appelé « amélioration de la qualité des services rendus à la communauté ». Cette matrice contient trois types d'indicateurs : d'impact (3), de résultats (24) et de procédures et ressources (matérielles, financières et humaines) (15). Pour chaque indicateur est mentionné une formule de calcul, un objectif quantitatif, une périodicité, un niveau territorial (national, régional, communal, zone, quartier, commissariat), un état d'avancement, un moyen de vérification. Par ailleurs, les commissariats rédigent des rapports présentant une description générale de leur territoire, la situation des délits, les services rendus à la population, les actions particulières et les activités aux bénéfices de la communauté, ainsi que les activités réalisées conjointement avec la communauté.

De son côté, la *Subsecretaria de Carabineros de Chile*, qui dépend de la police mais est dirigé par un civil, procède à une enquête d'évaluation de la perception des *Carabineros de Chile* au sein de la population²¹.

Cette évaluation porte particulièrement sur l'écoute des policiers à l'égard de la population, la relation de confiance qui se développe entre eux et la communauté. Il s'agit d'une étude quantitative faite à partir de témoignages recueillis sur 6 048 hommes et femmes de plus de 16 ans. Les différents thèmes sur lesquels ont été interrogés les personnes reposent sur la sécurité publique, l'institution policière en elle-même, la confiance que peut avoir la population en leur service de police, la prise en compte des problèmes prioritaires par rapport à l'action des policiers.

L'enquête de 2006 fait apparaître un écart entre la demande de la population et l'action des *Carabineros*. La population souhaite que leur action soit concentrée sur la vente de drogue et la consommation d'alcool par les mineurs, alors que l'action principale des *Carabineros* se concentre sur la sécurité routière et les vols (simples et avec violence). L'enquête montre aussi que la majorité des personnes interrogées a confiance dans l'institution. Ce dernier élément est essentiel en matière de prévention et les

²¹ www.subsecar.cl (consulté le 13 septembre 2007)
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/home.php (consulté le 13 septembre 2007)

Carabineros de Chile sont l'institution qui recueille le plus haut taux de confiance dans l'enquête, bien avant les institutions politiques.

Par ailleurs, la fondation *Paz ciudadana* (Paix citoyenne) est mandatée par le Ministère de l'Intérieur pour publier un rapport semestriel des délits ayant le plus grand impact social²².

L'institut national de statistiques réalise, lui, une enquête nationale de victimisation sur une base désormais annuelle et non plus biannuelle²³

4.3 Forces constatées et difficultés rencontrées

Nous n'avons pas pu obtenir plus d'informations dans le délai de réalisation imparti à cette revue d'expériences internationales. Il nous paraît toutefois intéressant de mentionner cette expérience pour montrer, notamment, l'universalité de la réflexion autour de la mesure de la performance des activités policières. On remarque toutefois que la matrice utilisée comporte essentiellement des indicateurs quantitatifs. Le rapport établi par les commissariats contient des informations qualitatives, mais sans analyse, en tant que telle, de la performance policière.

Bibliographie

Matriz de indicadores del programa mejoramiento e la calidad del servicio que la institucion entraga a la comunidad.

Formato de cuenta publica de gestion policial de la comisaria, de la prefectura Subsecretaria de Carabineros de Chile, II encuesta de percepción y evaluación de Carabineros de Chile, noviembre de 2006.

Fondation *Paz ciudadana* www.pazciudadana.cl (consulté le 13 septembre 2007)

Institut national de statistiques www.ine.cl (consulté le 13 septembre 2007)

Subsecretaria de Carabineros de Chile www.subsecar.cl (consulté le 13 septembre 2007)

²² www.pazciudadana.cl (consulté le 13 septembre 2007)

²³ www.ine.cl (consulté le 13 septembre 2007)

5. La méthode *Best Value* et le Performance Assessment Framework en Angleterre et au Pays de Galles

5.1 Les institutions policières en Angleterre et au Pays de Galles

Forces de police d'Angleterre et du Pays de Galles²⁴

Le système anglais se caractérise par une forte décentralisation des services de police. Il n'existe pas de police nationale, mais seulement des polices locales, placées sous la responsabilité du Ministère de l'Intérieur et d'autorités élues. Le *Police Act* de 1964 instaure 43 forces de police pour l'Angleterre et le Pays de Galles.

Les responsabilités en matière de police sont réparties entre trois organes : le chef de la police et l'autorité de police pour chaque corps de police, et le ministre de l'Intérieur au niveau central. Un **chef de la police** (*chief constable*) se trouve à la tête de chaque force. Choisi par l'autorité locale de police sur une liste présentée par le ministère de l'Intérieur, il dispose d'une grande autonomie opérationnelle. Il ne peut être démis que par le ministre de l'Intérieur. **L'autorité de police** est chargée d'assurer la gestion financière de la force de police et de contrôler l'utilisation du budget par le chef de la police. Elle est composée de conseillers locaux, de magistrats, de représentants de la communauté et du Home Office.

²⁴ Sources : Sites du Home Office : www.homeoffice.gov.uk et de la police www.Police.homeoffice.gov.uk (consultés le 13 septembre 2007).

	ANGLETERRE	PAYS DE GALLES	ÉCOSSE
<i>Superficie</i>	131 760 km ²	20 764 km ²	78 782 km ²
<i>Population</i>	50 753 000 (2006)	2 966 000 (2006)	5 117 000 (2006)
<i>Compétence territoriale</i>	Un service de police pour les deux territoires		La police dépend du <i>Scottish Executive</i>
<i>Division territoriale</i>	43 forces de police dirigées par un chef de police (<i>Chief Constable</i>)		8 forces de police
<i>Effectif</i>	232 948 personnes dont 141 892 agents de police (2007). 141 523 agents de police (2006)		
<i>Nombre de policiers pour 1 000 habitants</i>	2,6 policiers pour 1000 habitants		
<i>Missions et services tel que mentionnés par le Service de Police</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévention, détection et réduction du crime ▪ Protection des citoyens (renforcement des patrouilles) 		

Sources:

Home Office Statistic Bulletin (Juillet 2007)

<http://www.statistics.gov.uk> (consulté le 13 septembre 2007)

5.2 Politique et pratique d'évaluation en Angleterre et au Pays de Galles

La politique actuelle de mesure de la performance policière au Royaume Uni prend sa source dans un canevas légal de performance établi en 1995.

En 1999, est édicté le *Local Government Act* qui rend responsable les autorités de police de la performance des services policiers : la méthode du **Best Value**²⁵. Les autorités de police disposent d'une certaine marge de manœuvre pour atteindre les objectifs fixés, mais sont astreintes à une obligation de résultats : la mise en place de la politique de *Best Value*.

Les indicateurs, contenus dans un acte légal, sont réévalués annuellement. En 2004, ils sont répartis en cinq thématiques (*schedules*) :

- Pôle citoyens (*citizen focus*)
- Réduction des crimes (*reducing crime*)
- Enquêtes criminelles (*Investigating crime*)
- Promotion de la sécurité publique (*promoting public safety*)
- Utilisation des ressources (*resources use*)

À la lecture des indicateurs attachés à ces catégories, on constate que la politique de *Best Value* s'efforce de mesurer la performance policière non seulement à travers des données quantitatives, mais aussi qualitatives et utilise pour ce faire le *British Crime Survey*²⁶, notamment pour la catégorie *Citizen Focus*.

Le *Home Office** a soutenu la mise en place de cette politique à travers un certain nombre de guides et de recommandations à destination des autorités de police. Ces autorités sont, par exemple, invitées à se poser un certain nombre de questions au moment d'instaurer la politique sur leur connaissance des exigences de la politique, sur la manière dont elles allaient assurer cette responsabilité, sur la nécessité éventuelle de réajuster les procédures existantes de prises décisions et sur l'adéquation entre les

²⁵ Home Office, *Best Value – The Authority Role, Guidance note, 2005*
<http://www.statistics.gov.uk/> (consulté le 13 septembre 2007)

²⁶ Enquête de victimation

exigences de la mise en place de la politique et le personnel et l'infrastructure existante²⁷.

Il est particulièrement intéressant de relever que le gouvernement, dans les guides qu'il a publiés, insiste sur le fait que la mise en place de la politique amène un travail supplémentaire considérable pour les services de police. Le Home Office conseille donc aux autorités de police d'évaluer ce surcroît de travail avant de mettre en place la politique et de procéder à une réorganisation interne avant de faire appel à des effectifs supplémentaires.

Parmi l'exigence de la *Best Value*, figure celle de **consultation de la population**. La pratique de consultation des communautés existe déjà du fait du *Police Act* de 1996, mais est renforcée par l'obligation de consulter les usagers des services, les gens d'affaires locaux (*local business*), les contribuables et les autres partenaires ou organismes publics et para-publics (*agencies*), sur les priorités et les améliorations du service. Le *Home Office* recommande aux autorités de police de porter une attention particulière aux groupes difficiles à atteindre et a d'ailleurs publié un rapport en 2001 pour soutenir les autorités dans cette démarche²⁸.

Pour le *Home Office*, cette exigence de consultation est justifiée par un principe fondamental de la démarche mise en place : « Une des clés de la politique de *Best Value* est que la population locale doit être le juge des services qu'elle reçoit »²⁹.

Il est également demandé aux autorités de police de procéder à du *Benchmarking** et à mesurer le coût des activités de police. La technique du *benchmarking*³⁰ permet, à travers des comparaisons quantitatives (coût, qualité, productivité) ou qualitatives d'identifier et d'adopter les bonnes pratiques. Dans le cas d'une comparaison qualitative, des comparaisons systématiques de performance et de processus sont faites entre différentes organisations ou parties de ces organisations en vue d'améliorer les pratiques.

²⁷ Home Office, op. cit., 2005,

²⁸ Trevor Jones and Tim Newburn, *Widening access: Improving police relations with hard to reach groups*, Police Research Series paper, no 138, 2001.

²⁹ « A key principle of Best Value is that local people should be the judge of the services they receive », Home Office, *Best Value – The Authority Role*.

³⁰ Home Office, "Briefing note on Benchmarking". *Best Value : Briefing Notes for the Police Service*, 2005.

Les principes devant guider la démarche des autorités sont nommés le *4Cs* : *Challenge, Compare, Consult, Compete*, soit « défi, comparaison, consultation et compétition ». À chaque terme correspondent des exigences particulières auxquelles doivent satisfaire les autorités de police³¹.

Un **plan annuel** de *Best Value performance* est demandé à chaque autorité de police, contrôlé et commenté par le département d'audit externe. Ce plan annuel contient, entre autres, les modalités de consultation de la population, la répartition des dépenses, les stratégies locales de réduction du crime et des désordres, et c'est sur sa base qu'est mise en place une procédure d'inspection (*review*) des services.

Enfin, *The Audit Commission* qui est un organisme public indépendant chargé de contrôler les dépenses publiques, édite un guide à l'usage des autorités pour assurer la fiabilité des données alimentant la procédure de mesure de la performance³². Elle peut également vérifier l'enregistrement des crimes par les autorités de police en Angleterre et au Pays de Galles.

En 2004, le Home Office introduit un nouveau schéma de mesure de la performance, le *Performance Assesment Framework*, adapté spécifiquement aux services de police. Il en découle une première évaluation générale des services pour les années 2004-2005. Le *Performance Assesment Framework* reprend essentiellement les indicateurs de la *Best Value Policy* à travers les cinq thématiques (*schedules*) décrites ci-avant.

En 2006, Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC) introduit une nouvelle donnée sur la protection des personnes vulnérables, qui se mesure à l'aide de 4 caractéristiques :

- les invasions de domiciles, cambriolages (*domestic violence*)
- la protection des enfants (*child protection*)
- le contrôle et la surveillance des agresseurs sexuels dangereux (*management of dangerous and sex offenders*)
- les personnes portées disparues (*vulnerable missing persons*)

³¹ Exigences quelques peu tempérées après 3 ans de pratique dans *le Best Value and planning guidance for police authorities and forces*, Home Office, 2003.

³² Audit Commission, *Police data quality reviews 2006/07, Audit guide*, Septembre 2006.

5.3 Forces constatées et difficultés rencontrées

La politique du *Best Value* devait être revue et aménagée à l'issue de sa mise en place. Cette exigence d'adaptation explique d'ailleurs pourquoi les indicateurs sont en constante évolution.

Par ailleurs, la *Policing and Reducing Crime Unit* a été mandatée pour observer le processus avant même la fin de la mise en œuvre de cette politique. Elle a rendu son rapport en août 1999, rédigé à partir d'un sondage téléphonique auprès des forces de police, de la construction d'une base de données et d'entretiens en face-à-face avec un échantillon de personnels de 9 forces de police. Cette unité identifie un certain nombre de difficultés que rencontrent les forces de police :

- Découverte des implications culturelles du *Best Value*. Les exigences du 4C's, par exemple, ont déstabilisé quelque peu certains services au début;
- Inadéquation des cycles de planification avec le programme de *Best Value*;
- Appropriation des *Best Value* par un petit nombre et risque de frictions entre les forces et les autorités;
- Indisponibilité de certaines données;
- Difficulté du *benchmarking*;
- Difficultés à consulter certains services.³³

Les auteurs relèvent que chaque outil est porteur de désavantages potentiels, mais que les forces de police les acceptent comme des modèles à adapter.

Les éléments développés ici ont été recueillis au cours du printemps 2007. Toutefois, le *Home Office* réfléchit actuellement à la mise en place d'une nouvelle procédure d'évaluation visant à mieux prendre en compte les priorités et avis des citoyens sur les services de police. La nouvelle procédure, *Assesments of Policing and Community Safety*³⁴ devrait être introduite en avril 2008.

³³ Adrian Leigh, Gary Mundy, Rachel Tuffin, *Best value policing : making preparations*, Police Research Series paper, no 116, Policing and Reducing Crime, August 1999.

³⁴ Voir site du Home Office www.homeoffice.gov.uk (consulté le 13 septembre 2007).

Bibliographie

- Adrian Leigh, Gary Mundy, Rachel Tuffin, *Best value policing : making preparations*, Police Research Series paper, no 116, Policing and Reducing Crime, August 1999.
- Audit Commission, *Police data quality reviews 2006/07, Audit guide*, September 2006.
- Home Office, *Best Value – The Authority Role, Guidance note, 2005*
- Home Office *Best Value and planning guidance for police authorities and forces*, 2003
- Home Office, "Briefing note on Benchmarking". *Best Value : Briefing Notes for the Police Service*, 2005
- *Local government Act 1999*
- *Local government Act for England and Wales, The Police authorities (Best Values) Performance Indicators order 2003, 2004, 2005, 2006*
- Trevor Jones and Tim Newburn, *Widening access: Improving police relations with hard to reach groups*, Police Research Series paper, no 138, 2001
- www.homeoffice.gov.uk (consulté le 13 septembre 2007)

6. La mesure de la performance policière en Belgique

6.1 Institutions policières en Belgique

Depuis la réforme du 7 décembre 1998, la police belge est structurée en deux niveaux : un niveau fédéral et un niveau local. **La police fédérale** exerce ses missions sur l'ensemble du territoire belge; elle est composée du Commissariat général et de trois Directions générales : la Direction générale de la police administrative, la Direction générale de la police judiciaire et la Direction générale de l'appui et de la gestion. Elle est également constituée de directions et services centraux à Bruxelles ainsi que de directions et services dans chaque arrondissement.

Mis à part les services qui sont attachés au Commissaire général, le Commissariat général est composé de quatre directions :

- la Direction de coopération policière internationale. Elle s'occupe des relations entre la police fédérale et les polices des autres pays, ainsi que les organisations policières internationales comme EUROPOL et INTERPOL. Elle assure aussi l'appui des policiers envoyés en mission à l'étranger.
- La Direction des relations avec la police locale
- La Direction de l'information policière opérationnelle (gestion de la banque de données nationale et du registre central des armes, signalement nationaux et internationaux, production de statistiques criminelles...)
- Direction des unités spéciales, qui s'occupe notamment des infiltrations, de la surveillance spécialisée, de la protection de témoins, de l'identification de victimes et des écoutes téléphoniques.

Chaque zone de police locale recouvre le territoire d'une ou plusieurs communes. Ces zones sont toutes dirigées par un collège de police ou par un bourgmestre si la zone ne recouvre qu'une seule commune. Le collège de police est l'autorité administrative de la police locale ; il prend les décisions concernant la gestion exécutive du service de police, sous la surveillance d'un conseil de police.

Chaque zone de police est placée sous l'autorité d'un chef de corps, qui est nommé par le Ministre de l'Intérieur, sur proposition du collège de police, pour un mandat de 5 ans, renouvelable une seule fois.

BELGIQUE	
<i>Superficie</i>	30 528 km ²
<i>Population</i>	10 584 534 (2007) 10 541 893 (2006)
<i>Effectif</i>	39 000 policiers
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	3,7 policiers pour 1000 habitants (2006)
Police fédérale	
<i>Compétence territoriale</i>	Territoire de la Belgique
<i>Missions telles que mentionnées sur le site de la police fédérale</i>	Missions spécialisées et supra-locales de police administratives et de police judiciaire.
<i>Services tels que mentionnés sur le site de la police fédérale.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui aux autorités judiciaires et administratives et aux polices locales.
Police locale	
<i>Compétence territoriale</i>	Zones de police communales ou pluri-communales
<i>Division territoriale</i>	196 corps de police locale sous l'autorité des bourgmestres ou des collèges de police
<i>Missions telles que mentionnées sur le site de la police fédérale.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Police de base » ou police de proximité
<i>Services tels que mentionnés sur le site de la police fédérale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail de quartier, accueil, intervention, assistance policière aux victimes ▪ recherche et enquête locale ▪ maintien de l'ordre public.

Sources :

<http://statbel.fgov.be/> (consulté le 13 Septembre 2007)

http://www.polfed-fedpol.be/home_fr.php (consulté le 13 Septembre 2007)

6.2 Politique et pratique d'évaluation

Jusqu'à la fin des années 1970, les études sur la police sont essentiellement de nature juridique et relèvent moins souvent des sciences sociales. Puis en 1985, un audit des services du gouvernement, en même temps qu'un premier programme de recherches universitaires concernant *la police et la sécurité du citoyen* sont financés. En 1991-1992, des projets pilotes de « prévention administrative intégrée de la criminalité » et le développement d'une logique de projet voient le jour. Les études évaluatives administratives et universitaires se développent. Enfin, en 1998, la tendance à la gestion de type privée s'affirme avec le vote de la loi de réforme de la police. L'évaluation de la police s'oriente vers les questions de gestion des ressources (humaines et matérielles), de leur impact budgétaire et de l'autoévaluation par le personnel de la qualité du service fourni. Parallèlement, les acteurs privés de l'audit et du conseil prennent une place de plus en plus importante au détriment des universitaires. Depuis, on assiste à une baisse continue du budget alloué à la recherche, y compris évaluative³⁵.

La mesure de la performance policière se réalise également à travers la planification de l'activité des services de police qui est conçue à partir d'une analyse des résultats des services et des diverses priorités qui s'imposent à ces derniers.

Le gouvernement fédéral se dote **d'un plan de sécurité fédéral** qui définit la gestion intégrale de sécurité et d'application dans le pays, placé sous la direction du Ministère de la Justice.

Dans son prolongement, des **plans zonaux de sécurité** sont rédigés au niveau local à partir d'un **séminaire stratégique** qui donne lieu à la production d'un **tableau d'argumentation**. Les plans zonaux sont ensuite acceptés par le Conseil Zonal de Sécurité et transmis pour approbation aux Ministres de l'Intérieur et de la Justice.

³⁵ Carrol Tange, « L'évaluation comme enjeu politique, policier et scientifique. Retour sur vingt-cinq ans d'évaluation de la police en Belgique », *Évaluer la police, Les cahiers de la sécurité intérieure*, no 53, 2003, IHESI, pp. 7-31 http://statbel.fgov.be/home_fr.asp (consulté le 13 septembre 2007)

- **Les plans zonaux de sécurité** déterminent :
 - Les objectifs prioritaires de la zone de police
 - La répartition de la capacité de la police locale consacrée à l'exercice de la police administrative, de la police judiciaire, aux missions à caractère fédéral et aux réquisitions fédérales.
 - Les objectifs spécifiques particuliers à une commune de la zone.

- Au cours des **séminaires stratégiques** préalables aux plans zonaux, sont étudiés plusieurs éléments dont :
 - L'analyse de la criminalité;
 - Les résultats de sondages (celui du Moniteur belge et le sondage bisannuel auprès des citoyens sur l'image de la police à Bruxelles);
 - L'analyse SWOT des chefs de police³⁶. Cette analyse prend en compte les facteurs environnementaux pour assurer la compréhension des résultats des activités du service de police;
 - Les rapports des *teams*³⁷ de quartier;
 - Le plan zonal de sécurité en cours.

- **Le tableau d'argumentation**, établi à l'occasion du séminaire stratégique, comprend 4 subdivisions :
 - Les « sujets » : Phénomènes criminels et domaines d'amélioration du fonctionnement qui découlent du Séminaire stratégique;
 - Les priorités des différentes autorités des polices fédérale et locale;
 - Les stratégies d'action : Plan d'action (méthodologie rigoureuse, chef de projet, définition d'indicateurs), points d'attention et travail régulier des services de police;
 - La « motivation » : Système de référence des choix opérés, ligne à ligne.

Les plans zonaux de sécurité donnent aussi lieu à l'élaboration de **plans d'actions**, dont les chefs de projets sont des policiers désignés selon leur motivation et sont valorisés en fonction des résultats. À l'inverse, ils sont soutenus en cas d'échec. Les indicateurs de résultats de ces actions sont proposés par ces chefs de projets et discutés avec leur

³⁶ SWOT : *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (circonstances favorables), *Threats* (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise.

³⁷ Terme utilisé par la police belge pour désigner les équipes de quartier.

hiérarchie. Ce sont des indicateurs d'efficacité (atteintes des attentes de la population) et non d'efficience, et parmi eux figurent :

- Le nombre d'arrestations;
- Le nombre de procédures judiciaires suite aux arrestations;
- Le nombre de dossiers judiciaires ayant abouti;
- L'évolution de la perception de la population.

D'autres outils sont utilisés au cours de l'année pour mesurer l'activité policière. À Liège, par exemple, des statistiques sont élaborées pour connaître l'activité policière réelle pour chaque type d'infraction et pour une action en particulier : nombre de policiers, nombre d'heures travaillées, nombre d'interpellations ou de contrôle etc. Toujours à Liège, des « pilotes de ligne de force » élaborent un plan d'action à partir des statistiques annuelles. Ces pilotes sont en quelque sorte des chargés de projets auxquels est attribuée une priorité thématique de prévention de la délinquance. Dix lignes de force sont identifiées : vols simples et à main armée, vols dans les habitations, vols de ou dans véhicules, toxicomanie, environnement, mobilité, violences partenariales, délinquance juvénile, personnes âgées maltraitées et traite des êtres humains.

6.3 Forces constatées et difficultés rencontrées

La volonté du gouvernement belge est d'instaurer une politique intégrale de sécurité. Toutefois, la mise en œuvre d'une telle politique n'est pas toujours achevée au plan local.

Par ailleurs, les services de police sont conscients du fait que l'application de la méthodologie doit aboutir à un équilibre entre les objectifs recherchés et la praticabilité de l'exercice demandé.³⁸ Les services de police doivent pouvoir se concentrer sur leurs missions premières et la mesure de leur activité ne doit pas être réalisée selon une procédure si lourde qu'elle entraverait le bon déroulement de ces missions.

³⁸ Intervention de M. Yansenne au Colloque International francophone « La police et les citoyens », Nicolet 31 mai, 1^{er} et 2 juin 2005.

Enfin, malgré les dispositifs mis en place, la place des statistiques policières est encore bien souvent prépondérante et apparaissent alors les difficultés inhérentes à ce type de données. Par exemple :

- Les corps de police n'ont accès qu'aux éléments enregistrés par leurs soins et non aux informations relatives aux plaintes déposées auprès d'une autre unité ou à l'identification d'un auteur par un autre service.
- Le personnel a dû être formé à un encodage rigoureux des données.
- De la même manière, il a fallu sensibiliser le personnel à l'intérêt des statistiques comme outil d'aide à la décision. Elles étaient auparavant vues comme un instrument de contrôle du personnel. La plupart des résultats sont d'ailleurs dépersonnalisés pour éviter ce type d'utilisation des statistiques.
- Les statistiques policières ne permettent pas de mesurer le chiffre noir de la criminalité. Ceci est toutefois en partie pallié par le sondage du Moniteur Belge sur le sentiment de sécurité.

Bibliographie

- Carrol Tange, « L'évaluation comme enjeu politique, policier et scientifique. Retour sur vingt-cinq ans d'évaluation de la police en Belgique », *Évaluer la police, Les cahiers de la sécurité intérieure*, no 53, 2003, IHESI, pp. 7-31
- Rencontre avec David Yansenne, commissaire divisionnaire de Police, Chef de corps, Bruxelles Nord, le 4 mai 2007.
- Intervention de M. Yansenne, au Colloque International francophone « La police et les citoyens », Nicolet 31 mai, 1^{er} et 2 juin 2005.
- Entretien téléphonique avec un commissaire de la police locale Liège

7 La mesure de la performance policière en France

7.1 Institutions policières en France

Le système policier français est caractérisé par deux principaux éléments : le centralisme et le dualisme. Deux grands corps de police forment en effet, l'essentiel du système de police : l'un de nature civile, la Police Nationale, le deuxième de nature militaire, la Gendarmerie. La répartition des tâches de sécurité s'effectue principalement à partir d'un critère géographique, la police nationale étant affectée à la surveillance des territoires urbains et périurbains, la gendarmerie à celle des zones rurales.

Une autre donnée vient confirmer la complexité de la structure policière française : on distingue des « polices générales », c'est-à-dire dont le pouvoir s'étend à l'ensemble du territoire (dont font partie la police nationale et la gendarmerie) et les polices municipales. Les villes excédant une certaine taille de population peuvent se doter de polices municipales qui ne remplissent pas toutes les missions de police mais font, de par la loi, respecter les pouvoirs de police du Maire³⁹. Ils veillent ainsi au respect de la tranquillité publique dans la commune, en cas notamment d'attroupements ou de troubles du voisinage, par exemple.

³⁹ Article L2212-2 Code général des collectivités territoriales.

FRANCE	
<i>Superficie</i>	552 000 km ²
<i>Population</i>	62 999 112 (2006)

Police Nationale	
<i>Rattachement</i>	Ministère de l'Intérieur
<i>Compétence territoriale</i>	Une force compétente pour toutes les villes de plus de 20 000 habitants et pour le contrôle aux frontières. Autrement dit, les zones urbaines, soit 5% du territoire qui concentre 51% de la population française.
<i>Division territoriale</i>	102 directions départementales regroupant un nombre variable de circonscriptions de police (424 au total) dirigées par des commissaires de police ou des commandants pour les moins grandes.
<i>Effectif</i>	145 820 dont 119 182 policiers (2006)
<i>Missions telles que définies par le Ministère de l'Intérieur</i>	<p>En dehors des missions qui lui sont traditionnellement attribuées (police judiciaire, police administrative et maintien de l'ordre), la <i>loi du 5 Janvier 1995</i> lui assigne cinq autres missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la sécurité des personnes et des biens ▪ Maîtriser les flux migratoires et lutter contre le travail clandestin ▪ Lutter contre la criminalité organisée, la délinquance et la drogue ▪ Protéger le pays contre la menace extérieure et le terrorisme ▪ Maintenir l'ordre public
Gendarmerie Nationale	
<i>Rattachement</i>	Ministère de la Défense
<i>Compétence territoriale</i>	Une force compétente sur l'ensemble du territoire national, dans les villes et les campagnes de moins de 20 000 habitants, sur terre et sur mer, ainsi qu'auprès des forces armées françaises, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger.
<i>Division territoriale</i>	<p>Gendarmerie Départementale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 055 Communautés de brigades; ▪ 697 brigades autonomes; ▪ 370 pelotons de surveillance et d'intervention (PSIG); ▪ 271 équipes cynophiles; ▪ 17 pelotons de montagne; ▪ 92 brigades départementales d'investigations et de renseignements judiciaires; ▪ 383 sections et brigades de recherche; ▪ 14 sections aériennes; ▪ 7 brigades fluviales;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 26 brigades nautiques; ▪ 93 escadrons départementaux de sécurité routière; ▪ 136 pelotons d'autoroute; ▪ 37 brigades de prévention de la délinquance juvénile; ▪ 21 centres d'informations et de recrutement. <p>Gendarmerie Mobile : 123 escadrons</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 pelotons spéciaux de sécurité. <p>Formations Spéciales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 escadrons et 10 compagnies de garde républicaine; ▪ 40 brigades de gendarmerie de transports aériens et sections de recherche (BGTA); ▪ 8 unités de protection; ▪ 19 sections et détachements aériens; ▪ 18 unités de la gendarmerie de l'armement. <p>Autres unités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 673 personnels en poste outre-mer; ▪ 74 brigades et postes de gendarmerie maritime; ▪ 54 brigades de gendarmerie de l'air; ▪ 23 écoles et centres d'instruction.
<i>Effectif</i>	<p>Au 31 décembre 2006, l'effectif total est de 105 389 personnes</p> <p>Les 103 481 militaires de la gendarmerie nationale se répartissent de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5789 officiers et 78354 sous-officiers de gendarmerie ; ▪ 237 officiers et 3 824 sous-officiers des corps technique et administratif ; ▪ 15 277 volontaires aspirants issus du volontariat (AGIV) et gendarmes adjoints volontaires (GAV).; ▪ Les 1 908 personnels civils se répartissent en fonctionnaires, ouvriers d'État et contractuels.
<i>Missions telles que définies par le Ministère de la Défense</i>	<p>Les principales activités de la Gendarmerie sont consacrées aux missions de police administrative (sécurité routière, sécurité publique, secours...) ainsi qu'aux missions de police judiciaire.</p> <p>Par son statut militaire, elle consacre aussi une partie de ses activités aux missions de défense.</p>
<i>Nombre total de policiers (policiers + gendarmes) pour 1000 habitants</i>	3.5 policiers pour 1000 habitants (2006)

Sources :

<http://www.interieur.gouv.fr/> (consulté le 13 Septembre 2007)

http://www.insee.fr/fr/home/home_page.asp (consulté le 13 septembre 2007)

<http://www.defense.gouv.fr/gendarmerie> (consulté le 13 septembre 2007)

7.2 Politique et pratique d'évaluation

Depuis 1972, l'**état 4001** constitue le principal outil statistique de la police et de la gendarmerie qui comptabilise, informatiquement, les infractions au code pénal portées à leur connaissance. Il est traditionnellement utilisé, avec le taux d'élucidation, pour rendre compte de l'activité des services de police et de l'état de la criminalité en France.

Depuis 2003, l'**Observatoire national de la Délinquance*** (OND) est chargé de compléter cet instrument pour obtenir une meilleure image de la criminalité en incluant notamment les données relatives aux contraventions, aux infractions, aux violences scolaires, aux enquêtes de victimisation...

La loi organique pour les lois de finances (LOLF) de 2001, dont les applications pratiques ont débuté en 2006, introduit une réforme dans la gestion des services de l'État dont les services de police. La LOLF, en réformant le budget, oblige les services publics, répartis en « programmes », à alimenter des indicateurs établis suivant des objectifs définis par le Parlement et à rendre compte de la réalisation de ces objectifs pour l'obtention de leurs budgets.

Les directeurs généraux de la police et de la gendarmerie, dont les « programmes » de référence doivent être présentés conjointement, s'entendent sur un certain nombre d'actions et d'objectifs par action. Les missions de ces deux services de police ne se recoupant pas exactement, des indicateurs spécifiques sont établis pour chacun d'entre eux.

Les développements ci-dessous ne décrivent que la procédure développée par la Gendarmerie Nationale. Toutefois, cette procédure étant à partir de 2006, dictée pour tous les services par la LOLF, celle mise en place par la police nationale suit les mêmes schémas directeurs⁴⁰.

Depuis 1995, un chargé de mission est nommé pour le contrôle de gestion au sein du cabinet du directeur général de la Gendarmerie Nationale. Puis en 2003, est créé un bureau du contrôle de gestion et du déploiement d'outils d'aide au pilotage. Avec

⁴⁰ www.performance-publique.gouv.fr (consulté le 13 septembre 2007).

l'application de la LOLF, une **chaîne de contrôle de gestion** est développée en 2005 avec :

- au niveau central le bureau du contrôle de gestion auprès du directeur général de la Gendarmerie Nationale et des correspondants centraux auprès des chefs de services de la direction générale de la Gendarmerie Nationale,
- à l'échelon régional, des cellules de contrôle de gestion placées auprès des commandants de région.

Cette chaîne a pour objet d'évaluer et d'améliorer la performance de l'institution à l'aide d'une démarche en deux étapes :

- **Diagnostic permanent** du contexte d'évolution de la gendarmerie (définition d'une stratégie d'action à partir des orientations du gouvernement et de l'analyse de l'évolution de la société).
- Élaboration du **projet annuel de performance** (PAP), du programme d'action annuel et construction du budget (définition d'objectifs, d'actions et de moyens) et **dialogue de gestion** semestriel entre le directeur général, le major général et les commandants de région.

Le but du dialogue de gestion est de définir les responsabilités de chaque acteur, de manière contractuelle. Il permet également de faire un retour sur les résultats du programme d'action, de comparer les moyens alloués initialement et ceux effectivement utilisés. Il a enfin vocation à analyser ces résultats en termes de succès et d'échecs dans un but d'amélioration. Deux grandes étapes jalonnent le déroulement du dialogue de gestion : une visite préparatoire et préalable de représentants du responsable de programme (au sens de la LOLF) et des entretiens individuels entre le responsable de programme et chacun des grands subordonnés⁴¹.

Pour limiter les biais inhérents aux systèmes d'information statistiques, la Gendarmerie Nationale a mis en place un dispositif normalisé de saisie de l'information statistique supervisé par trois niveaux de contrôle des informations saisies :

- le **contrôle hiérarchique** effectué à l'unité,

⁴¹ Mesures et stratégies d'évaluation de la performance de la gendarmerie nationale, DGGN, cabinet – Bureau de Contrôle de gestion, 16 Mai 2007.

- le **contrôle de la qualité** des informations saisies par les brigades départementales de renseignements et d'investigations judiciaires,
- le **contrôle de la cohérence** de l'information disponible par l'administration centrale⁴².

Par ailleurs, il faut noter que dans le cadre de la mise en place de la police de proximité, le ministère de l'Intérieur fait pour la première fois appel à deux chercheurs qui sont intégrés à l'ancien Institut des Hautes Études sur la Sécurité Intérieure (IHESI), aujourd'hui Institut National des Hautes Études sur la Sécurité (INHES). Frédéric Ocqueteau et Dominique Monjardet ont pour mandat d'effectuer des recherches sur la mise en œuvre de la réforme nationale de la « police de proximité » (1998-2002) et d'enquêter sur l'attitude des commissaires de police dans cette mise en œuvre⁴³. Il s'agit d'une des premières expériences de ce type d'association de chercheurs avec la police en France.

⁴² DGGN, 2007, Mesures et stratégies d'évaluation de la performance de la gendarmerie nationale, op cit.

⁴³ Voir par exemple Frédéric Ocqueteau, *commissaires de police, Rapport contrat INHES-CERSA, Paris, 2005, 250 p.*

7.3 Forces constatées et difficultés rencontrées

L'état 4001⁴⁴

Cet indice mesure l'activité de la police et non la criminalité dans son ensemble, laissant ainsi de côté tous les faits formant le « chiffre noir de la criminalité ». Il est toutefois toujours utilisé par l'administration. Il est actuellement complété par les travaux de l'OND mais en 2003, Frédéric Ocqueteau remarque que⁴⁵ :

- Les enquêtes nationales de victimisation ne sont pas encore opérationnelles à l'inverse de la Catalogne ou de la Belgique. Depuis, deux enquêtes de victimisation sont menées par l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques, financées par l'OND.
- Les enquêtes auto-rapportées ne sont pas encore systématisées du fait de leur coût important. Ces enquêtes consistent à interroger les répondants sur leur activité délictuelle voire criminelle, sous couvert de l'anonymat. Les résultats, comparés aux statistiques policières, permettent d'établir en partie le chiffre noir pour les faits concernés par l'enquête. Les expériences d'enquête auto-rapportées concernent en grande majorité les adolescents⁴⁶.

La procédure de mesure de la performance mise en place pour répondre aux exigences de la LOLF.

La LOLF introduit une véritable révolution des mentalités en France et affiche la volonté d'une plus grande transparence dans le fonctionnement des services de l'État. Elle permet également d'ouvrir une discussion sur les pratiques policières des deux grands services français dont les cultures professionnelles sont très différentes⁴⁷.

Toutefois, cette procédure et les indicateurs définis mettent l'accent sur les données quantifiables créant une pression du chiffre.

Ces indicateurs sont, en outre, majoritairement des indicateurs d'efficacité et ne permettent pas d'aborder la question de l'efficacité de l'activité policière. La

⁴⁴ Frédéric Ocqueteau, « Comment évaluer l'impact du travail des policiers de proximité ? », *Criminologie*, vol. 36 n 1 (2003) p. 121-141.

⁴⁵ Frédéric Ocqueteau, 2003, op. cit.

⁴⁶ Voir par exemple : Sébastien Roché, « Les facteurs de la délinquance des jeunes : Analyse à partir d'une enquête de délinquance auto-déclarée. » *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure*, n° 42, 4e trim. 2000, p. 37-61.

⁴⁷ Déjeuner causerie avec Frédéric Ocqueteau le 30 mai 2007 au CIPC « Remarques sur les usages de la mesure des performances dans le champ de la sécurité publique en France ».

Gendarmerie nationale réfléchit d'ailleurs actuellement à la manière d'inclure une évaluation des impacts de certaines actions dans cette procédure, lui permettant d'aller au-delà de la simple comptabilisation.

Bibliographie

- Frédéric Ocqueteau, « Comment évaluer l'impact du travail des policiers de proximité ? », Criminologie, vol. 36 n 1 (2003) p. 121-141
- Déjeuner causerie avec Frédéric Ocqueteau le 30 mai 2007 au CIPC « Remarques sur les usages de la mesure des performances dans le champ de la sécurité publique en France »
- Mesures et stratégies d'évaluation de la performance de la gendarmerie nationale, DGGN, cabinet – Bureau de Contrôle de gestion, 16 Mai 2007
- <http://www.performance-publique.gouv.fr/> (consulté le 13 septembre 2007).
- www.minefi.gouv.fr (consulté le 13 septembre 2007).

8 Le double niveau de mesure de la performance policière en Australie

8.1 Institutions policières en Australie

L'Australie est divisée en six États ayant chacun leur propre Constitution :

- New South Wales
- Queensland
- South Australia
- Tasmania
- Victoria
- Western Australia

Il existe deux niveaux de service de police en Australie :

- La police fédérale l'Australian Federal Police (AFP)
- Les services de police provinciaux, c'est-à-dire propre à chaque état.

L'Australian Federal Police (AFP) est née de la fusion entre la police du Commonwealth (*Commonwealth Police*) et la police de l'État de la Capitale Australienne (*Australian Capital Territory Police*). Ses missions et ses statuts sont exposés dans le *Australian Federal Police Act* de 1979. L'AFP est chargée principalement de faire appliquer et respecter les lois du Commonwealth. Elle a également un rôle de « police de proximité » (*Community policing*) sur l'État de la Capitale Australienne. Ce service de police fédéral comprend six divisions :

- Centre du Crime des Hautes Technologies (*Australian High Tech Crime Center*)
- Terrorisme (Counter Terrorism)
- Aviation
- Frontières et international (Border and International)
- Protection

Trois autres organisations que sont l'*Australian Crime Commission (ACC)*, l'*Australian Customs Service (ACS)* et l'*Australian High Tech Crime Center (AHTCC)* sont également responsables de faire respecter la loi, de maintenir l'ordre et d'assurer la sécurité des citoyens. A l'exception de l'AFP et de l'ACC, chaque service de police dépend du gouvernement de la province qu'il dessert. Néanmoins, il se peut que ces services de police assurent certaines missions pour le gouvernement fédéral, comme l'enregistrement des étrangers ou bien l'application des lois du Commonwealth.

Australian Federal Police (AFP)⁴⁸

AUSTRALIE	
<i>Superficie</i>	7 692 000 km ²
<i>Population</i>	21 055 398 habitants
<i>Compétence territoriale de l'AFP</i>	Ensemble du territoire australien Territoire de la Capitale Australienne
<i>Division territoriale</i>	L'AFP est basée dans chaque capitale d'État. Ses membres agissent comme agents fédéraux.
<i>Effectif</i>	5 567 personnes
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	0,26 policiers pour 1 000 habitants
<i>Missions</i>	<p>Sur le territoire fédéral :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité du territoire ▪ Prévention et détection des crimes contre les lois du Commonwealth <p>Sur le territoire de l'ACT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paix et sécurité publique
<i>Services</i>	<p>Sur le territoire fédéral :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité aéroportuaire ▪ Lutte contre les drogues, la fraude ▪ Exploitation sexuelle des enfants sur Internet ▪ Cybercriminalité ▪ Réseaux d'immigration clandestine ▪ Crime contre l'environnement ▪ Terrorisme <p>Sur le territoire de l'ACT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lutte contre le crime ▪ Maintien de l'ordre et sécurité publique ▪ Sécurité routière ▪ Prévention du crime et soutien aux acteurs dans le domaine de la justice.

⁴⁸Sources : www.afp.gov.au et Australian Federal Police, *Annual Report 2005-06*, 2006, 236 p. http://afp.gov.au/_data/assets/pdf_file/24502/AR_05_06.pdf ainsi que Australian Federal Police, *Annual Report 2005-2006 ACT Policing*, 2006, 140 p. http://afp.gov.au/_data/assets/pdf_file/22841/Policing_AR06_Final_Art_printer.pdf (consulté le 14 septembre 2007).

Comme évoqué en introduction, chaque État ou territoire dispose de son propre service de police.

Services de police des États et Territoires, l'exemple du service de Police du Queensland

QUEENSLAND ⁴⁹	
<i>Superficie</i>	1 852 642 km ²
<i>Population</i>	4 millions
<i>Compétence territoriale</i>	État du Queensland
<i>Division territoriale</i>	8 régions de police
<i>Effectif</i>	9 378 policiers
<i>Nombre de policiers pour 1 000 habitants</i>	2,3 policiers pour 1 000 habitants
<i>Missions et services</i>	Préserver la paix, maintenir l'ordre public, protéger la communauté, prévenir le crime, identifier les délinquants et faire respecter la loi dans le respect du bien public et des droits individuels.

8.2 Politique et pratique d'évaluation

Au niveau fédéral

La mise en place d'un mécanisme national d'évaluation de la qualité des services fournis par les administrations fédérales et locales a été motivée, en Australie, par le souci de dépasser l'apport des statistiques classiques et d'homogénéiser l'évaluation de ces services. Le système, issu de la collaboration entre le gouvernement fédéral et les gouvernements des États fédérés, compare les résultats des services de police des six États et deux territoires australiens selon leurs performances, indicateur par indicateur.⁵⁰

Cette évaluation s'inscrit dans un cadre général puisque depuis 1993, le gouvernement fédéral publie un rapport sur la performance de ses services suivant une méthodologie uniforme. Deux principes gouvernent la délivrance de ces services : le bien public et

⁴⁹ <http://www.abs.gov.au/> (consulté le 14 septembre 2007).

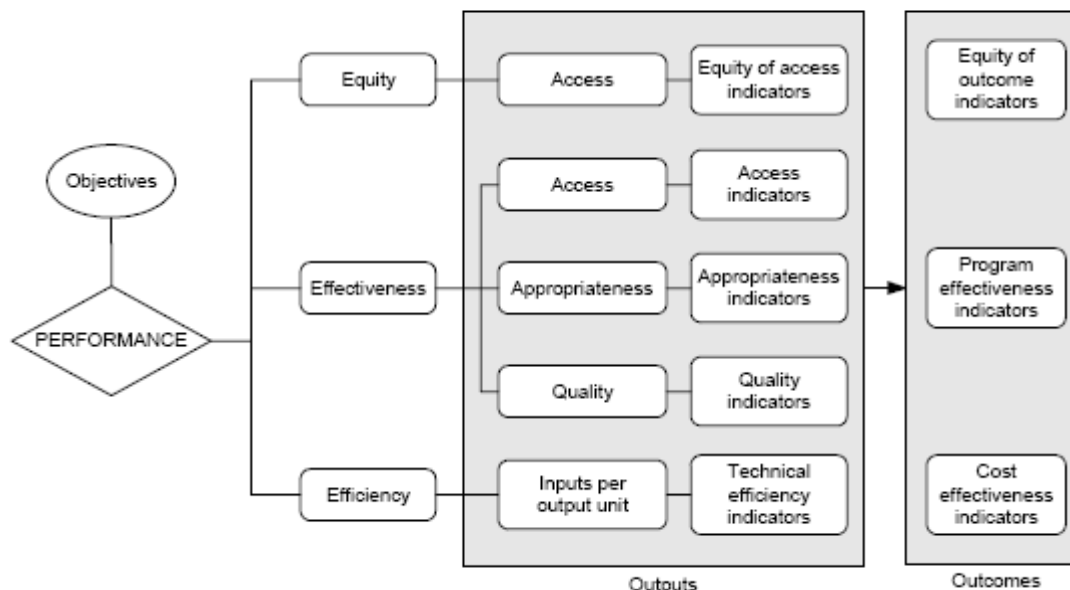
⁵⁰ Benoit Dupont, « Évaluer ce que fait la police : l'exemple australien », *Criminologie*, vol. 36 n 1 (2003) pp. 103-120

l'équité. La productivité des services est dans cette approche de plus en plus recherchée. Cinq principes sous-tendent la production de ce rapport :

- accent sur les résultats de l'activité (*outcomes**),
- clarté du schéma d'analyse de la performance,
- comparabilité,
- progression dans la disponibilité des données comparables dans chaque juridiction (toutes les données sont présentées, même si la juridiction n'a pas encore atteint le stade souhaité pour l'uniformisation des données),
- actualité des données.⁵¹

Le schéma des indicateurs de performance est le même pour tous les services : des objectifs sont déclinés en indicateurs d'*outputs** (produits de l'activité) et d'*outcomes* (résultats de l'activité) en fonction de trois principes : **équité, efficacité, efficience**. L'application du principe d'équité doit permettre de s'assurer que toutes les communautés ou citoyens ont accès aux services de police selon leurs besoins, en fonction de leurs caractéristiques propres (sociodémographiques ou géographiques, par exemple).

Figure 1.2 **A general framework and examples of performance indicators**



Source : Steering Committee for the Review of Government Service Provision 2007, *Report on Government Services 2007*, Productivity Commission, Canberra, Australia, p.1.11

⁵¹ Steering Committee report, *Report on Government services*, 2007 p. 1.9.

Ce schéma est appliqué aux services de police. Concernant, par exemple, le domaine de la circulation routière, les *Outputs* examinés sont⁵² :

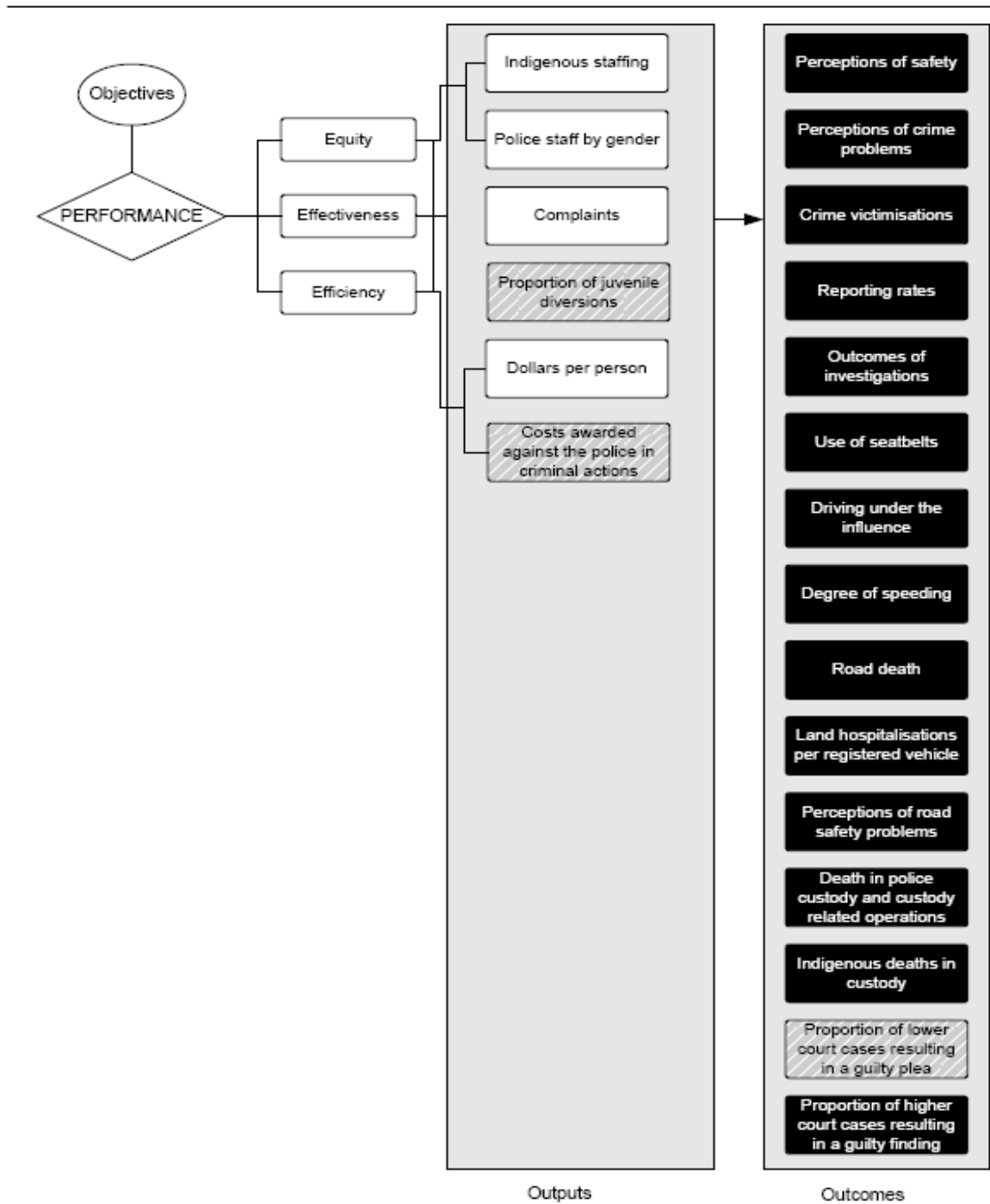
- La proportion de personnes autochtones dans le personnel par rapport à la proportion dans la population générale;
- La répartition du personnel de police par sexe;
- Nombre de plaintes;
- La proportion d'intervention auprès des jeunes;
- Le coût en dollars par personne
- Coût des condamnations au civil contre la police.

Quant aux *Outcomes* retenus dans ce domaine, il s'agit, par exemple, de :

- La perception de la sécurité;
- La perception de la criminalité;
- La victimisation criminelle;
- Le taux de faits rapportés à la police;
- Les résultats des enquêtes : proportion des enquêtes résolues dans les 30 jours suivant celui où la police a eu connaissance des faits;
- L'utilisation des ceintures de sécurité;
- La conduite sous influence;
- Les excès de vitesse;
- Les morts sur la route;
- La perception des problèmes de circulation routière;
- Le nombre de personnes mortes en détention et la proportion concernant les autochtones

⁵² Steering Committee for the Review of Government Service Provision 2007, *Report on Government Services 2007*, Productivity Commission, Canberra, Australia, p.5.6. Notre traduction.

Figure 5.3 General performance framework for the police services sector



Key to indicators

- Text** Provided on a comparable basis for this Report subject to caveats in each chart or table
- Text** Information not complete or not directly comparable

Source : Steering Committee for the Review of Government Service Provision 2007, *Report on Government Services 2007*, Productivity Commission, Canberra, Australia, p.5.6.

Différents outils sont utilisés pour recueillir l'information sur l'activité des policiers :

- Sondage d'activité des policiers (enregistrement sur une courte période de leur activité pendant leur journée de travail;
- Feuilles d'activité (*time sheets*) sur lesquelles les policiers indiquent leur activité demi-heure par demi-heure à l'aide de codes pré-établis;
- Emplois du temps complétés par les agents en fonction des tâches effectuées pendant leur période de travail.⁵³

Par ailleurs, pour ce qui concerne la consultation des populations, le rapport utilise les résultats du *National Survey of Community Satisfaction with Policing* (NSCSP). Ce sondage s'intéresse à trois aspects de la perception de la police dans les communautés : appréciation du service rendu, expérience personnelle de contact avec la police, perception par le public des problèmes de criminalité et de sécurité.

Les objectifs assignés à la police et qui permettent de définir les indicateurs, sont au nombre de quatre :

- permettre aux personnes d'entreprendre leurs poursuites légales en toute confiance et en sécurité;
- traduire en justice les auteurs d'infractions;
- promouvoir des comportements plus sûrs sur les routes;
- soutenir le processus judiciaire pour en assurer l'efficacité et l'efficacite et pour garantir le respect des procédures et de l'équité.⁵⁴

⁵³ Benoit Dupont, 2003 op. cit. p.15.

⁵⁴ Steering Committee report, 2007, p.5.5, op. cit. p.15.

Au sein des États fédérés.

La plupart des États fédérés australiens utilisent la méthode New-Yorkaise *Compstat*. Des chercheurs australiens ont réalisé une étude, publiée en janvier 2006, pour démontrer l'incidence de cette méthode sur la réduction du crime et donc sur la performance policière⁵⁵. Leurs conclusions sont positives pour l'application de cette méthode dans l'État du Queensland.

Dans cet État du Queensland, composé de 29 districts de police, la méthode *Compstat* a été adaptée et instaurée en 2001 sous le nom d'*Operational Performance Review* (OPR). Lors des réunions régulières, les officiers de districts s'intéressent particulièrement à cinq priorités sur l'ensemble du territoire de l'État :

- l'amélioration de la **sécurité publique** (dont la baisse des violences contre les personnes, des violences familiales etc.)
- la baisse des **crimes contre la propriété**. (dont les introductions par effraction)
- la baisse et la meilleure gestion des **appels de services**
- l'amélioration de la gestion des **événements**, prévus ou non
- l'amélioration de la gestion des **défis spécifiques** à certains districts particuliers.

⁵⁵ Lorraine Mazerolle, Sacha Rombutes and James McBroom, *The impact of operational performance reviews (OPRs) on reported Crime in Queensland*, Griffith University, January, 2006, 91p.

8.3 Difficultés rencontrées au niveau fédéral⁵⁶

Benoît Dupont identifie un certain nombre de limites à l'outil de mesure de la performance mis en place au niveau fédéral. Il n'en demeure pas moins, pour cet auteur, que cet outil doit être considéré comme novateur et traduit la volonté d'offrir des indicateurs aussi complets que possible.

Ces limites identifiées par Benoît Dupont sont résumées ci-dessous et tiennent :

- **Aux informations retenues pour mesurer la performance.** La sélection de ces informations se heurte à la difficulté de quantifier la part proactive du travail des policiers qui représente pourtant une proportion importante du travail policier, au fait que les activités réactives de la police sont souvent privilégiées au dépend de la victimisation non déclarée et des incidents réglés par le pouvoir discrétionnaire policier (mode de résolution informel des conflits, avertissements...), et au doute sur la qualité de certaines informations puisqu'un certains nombre d'éléments, comme le travail des employés administratifs non assermentés, par exemple, n'est pas pris en compte;
- **Aux difficultés de l'analyse** qui en considérant les résultats isolément les uns des autres n'illustre pas les impacts de certaines activités policières comme les arrestations, par exemple, qui peuvent jouer sur le sentiment de sécurité des citoyens. De même, il est parfois difficile d'établir un lien de causalité solide;
- **A l'exercice de comparaison des services de police** à travers le pays qui doit prendre en compte l'environnement opérationnel et social, soit les responsabilités et objectifs assignés aux différents services de police et les facteurs géographiques et démographiques que connaissent ces services. Les rédacteurs du Rapport sur les services du Gouvernement soulignent eux aussi que les résultats doivent être considérés au regard des différences démographiques et géographiques et des caractéristiques propres à chaque juridiction⁵⁷.
- **A la publication de ces résultats.**

⁵⁶ Les éléments présentés dans cette section sont principalement tirés de l'article de Benoit Dupont, 2003 op. cit. p.15

⁵⁷ Steering Committee report, 2007, op. cit. p.15.

Par conséquent, l'impact de l'activité policière est structurellement difficile à mesurer, car les méthodes qui cherchent à évaluer l'efficacité de la police sont confrontées à un certain nombre de facteurs, qui influencent les données et les statistiques.

Par ailleurs, les méthodes qui tendent à évaluer l'efficience de la police se concentrent sur des procédures et des processus qui n'ont qu'un rapport partiel avec l'impact souhaité.

Bibliographie

- Benoit Dupont, *Évaluer ce que fait la police : l'exemple australien*, Criminologie, vol. 36 n 1 (2003) pp. 103-120
- Loren Mazerolle, Sacha Rombutes and James McBroom, *The impact of operational performance reviews (OPRs) on reported Crime in Queensland*, Griffith University, January, 2006, 91p.
- Steering Committee report, *Report on Government services*, 2007
- www.aic.gov.au (consulté le 14 septembre 2007).

9. L'adaptation de la méthode *Compstat* en Nouvelle-Zélande

9.1 Institutions policières

Police de Nouvelle-Zélande⁵⁸

NOUVELLE-ZÉLANDE	
<i>Superficie</i>	270 500 km ²
<i>Population</i>	4 234 721 (2007)
<i>Compétence territoriale</i>	Territoire de la Nouvelle-Zélande (Île du Nord et l'Île du Sud)
<i>Division territoriale</i>	Organisation décentralisée en 12 districts : un quartier général national et des centres de service. Localement la police compte 400 postes de police.
<i>Effectif</i>	10 300 personnes dont 7 725 policiers
<i>Nombre de policiers pour 1000 habitants</i>	1,8 policiers pour 1000 habitants
<i>Missions et services</i>	La devise du service de police de Nouvelle-Zélande est de construire « des communautés plus sûres, ensemble » (« <i>Build safer communities together</i> ») Ses missions sont de servir la communauté en prévenant le crime et les accidents de la route, en identifiant et appréhendant les délinquants, en maintenant la loi et l'ordre et en renforçant la sécurité publique.

Source :

www.police.govt.nz (consulté le 14 Septembre 2007)

⁵⁸ Sources : *New Zealand Police, Annual Report, for the year ended 30 June 2006*, 2006, 114 p., New-Zealand Police, *Strategic plan to 2010, Policing with confidence, the New-Zealand way*, 2006, 17 p. et site de la Police de Nouvelle-Zélande www.police.govt.nz (consulté le 14 septembre 2007).

9.2 Politique et pratique d'évaluation⁵⁹

Le *State Sector Act* de 1988 introduit l'esprit de la gestion d'entreprise dans les services d'État. La police n'est pas tenue par ce texte de loi⁶⁰ mais débute dès cette période une réflexion sur ses modes de gestion et de suivi de l'activité.

Le point de départ de l'évaluation de la police Néo-Zélandaise est la méthode New-Yorkaise COMPSTAT qui est adaptée aux principes et valeurs de ce pays. À partir de 1999, la police de Nouvelle-Zélande développe une approche de la mesure de sa performance soutenue par le groupe de performance organisationnelle (*organisational performance group*) mis en place auprès du Directeur de la police⁶¹. Parallèlement, la police se réorganise suivant un modèle privilégiant la « haute performance » et le partage des bonnes pratiques.

C'est à partir de 2002 que se développe véritablement le processus de mesure de la performance néo-zélandaise sur les principes de transparence, de collaboration, d'apprentissage organisationnel, « d'absence de surprises », d'incorporation des bonnes pratiques et d'équité. **6 règles permettent d'appliquer ces principes**⁶² :

- Approche consultative entre l'*organisational performance group* et le service de police examiné;
- Implication de pairs évaluateurs (*seniors managers*);
- Élargissement de la sphère de participation aux officiers des postes de police et à leur équipe;
- Transparence auprès des services évalués;
- Équilibrage des forces et opportunités de développement (prise en compte des aspects positifs);
- Recherche du retour d'information (*feedback*).

⁵⁹ Avertissement préliminaire : Les éléments présentés dans cette section se basent essentiellement sur deux documents : Susan Campbell, *Theme 12 Reviewing Organisational Performance the New Zealand Police Way*, National Quality Improvement Manager, Organisational Performance Group, Police National Headquarters, 2006, New Zealand Police et New Zealand Police, *Achievement Framework, Criteria for Building a World Class Police Service*, New Zealand Police
<http://www.stats.govt.nz/default.htm> (consulté le 14 septembre 2007).

⁶⁰ Techniquement la police n'appartient pas au service public mais en tant qu'instrument de la couronne, elle y participe.

⁶¹ "The chief executive of Police is known as the Commissioner and is appointed by the Governor General."
<http://www.police.govt.nz/about/structure.html>

⁶² Susan Campbell, 2006, op. cit'

Les services passent ainsi en revue simultanément, en deux sessions semestrielles, dans lesquelles sont utilisés des indicateurs répartis en trois catégories :

- Gestion stratégique. Ex : Compréhension des besoins en sécurité de la communauté, maintien d'un haut niveau de confiance auprès du public...
- Gestion opérationnelle. Ex : Réduction des crimes, amélioration de la sécurité routière, temps de réponse...
- Gestion des ressources. Ex : Maintien du bien être et de la sécurité du personnel, assurance d'une gestion financière et d'un contrôle interne solides...



Source : Susan Campbell, *Theme 12 Reviewing Organisational Performance the New Zealand Police Way*, National Quality Improvement Manager, Organisational Performance Group, Police National Headquarters, New Zealand Police

En 2006, un nouveau schéma est adopté sur le modèle du *Baldrige criteria for performance excellence*⁶³. Ce schéma de mesure de la performance est aujourd'hui composé de 7 catégories :

1. Le *leadership* et la gouvernance
2. La planification stratégique
3. L'attention sur la communauté et les citoyens
4. Le renseignement, la recherche de la preuve et la gestion des connaissances.
5. Le personnel de police
6. Les méthodes policières
7. La focalisation sur les résultats



Source : Susan Campbell, *Theme 12 Reviewing Organisational Performance the New Zealand Police Way*, National Quality Improvement Manager, Organisational Performance Group, Police National Headquarters, New Zealand Police

⁶³Voir le site du *National Institute of Standards and Technology* <http://www.quality.nist.gov/> (consulté le 14 septembre 2007).

Les trois premières catégories représentent ce qui guide l'objectif de « haute performance », la quatrième ce qui le soutient et les trois dernières ce qui la permet. Au centre de ce schéma, on retrouve, à égalité avec le management, la devise « *Safer Communities Together* ».

À titre d'illustration, la dernière catégorie, « focalisation sur les résultats », se répartit en 6 dimensions :

- La qualité du service de police
- La satisfaction de la communauté et des citoyens
- La performance financière, soit l'efficience
- Le personnel de police
- L'effectivité de l'activité policière
- Le leadership, la gouvernance et la responsabilité sociale.

Pour chaque catégorie des critères sont identifiés à travers l'analyse de diverses organisations performantes et qui ne sont pas nécessairement des organisations policières.

La démarche d'évaluation elle-même se décompose comme suit :

- Production d'un **rapport sur la progression** de chaque district par le groupe de performance organisationnelle. Le rapport est ensuite remis aux commandants de districts pour observations.
- **Visites sur site** par deux membres de l'*organisational performance group* et un pair évaluateur lorsque plus d'informations sont requises (consultation des gestionnaires et du personnel).
- Production d'un **rapport préparatoire**, de nouveau adressé aux commandants de district pour observations puis au Directeur de la police comme destinataire final.
- **Rencontres sur la performance** (*Performance Meetings*) entre toute l'équipe de direction du district et le directeur de la police. Ces rencontres portent généralement sur les forces et possibilités d'amélioration identifiées dans le rapport.

9.3 Forces constatées et difficultés rencontrées

D'après l'*organisational performance group*, la mise en place de ce schéma se traduit par une baisse du total des crimes et des morts sur la route. Après 5 ans de pratique, le groupe constate un changement dans les mentalités : après quelques temps de suspicion, les principes d'évaluation sont désormais tellement intégrés que les services n'ayant pas été évalués interpellent le groupe pour en connaître la raison⁶⁴.

En décembre 2006, l'*organisational performance group* est en mesure de tirer quelques enseignements de sa pratique lors du *World Quality Congress* lors d'une intervention intitulée *Reviewing Organisational Performance the New Zealand Police Way*

- « Établir des principes clairs
- Apprendre des autres
- Reconnaître ses forces
- Être persistants
- Se préparer à être flexibles
- Être conscient du fait que les changements prennent du temps et nécessitent d'être patients ». ⁶⁵

Bibliographie

- New Zealand Police, *Achievement Framework, Criteria for Building a World Class Police Service*, New Zealand Police
- Susan Campbell, *Theme 12 Reviewing Organisational Performance the New Zealand Police Way*, National Quality Improvement Manager, Organisational Performance Group, Police National Headquarters, New Zealand Police
- <http://www.police.govt.nz/> (consulté le 14 septembre 2007).

⁶⁴Susan Campbell, op. cit. p.25.

⁶⁵ S. Campbell, 2006, op. cit. p.25. Notre traduction.

Conclusion

Le suivi de la performance policière n'est pas seulement une exigence comptable, mais est indissociable des objectifs que sont la satisfaction des citoyens et la réduction du crime. La méthode de mesure de la performance devient alors partie prenante de l'ensemble de l'activité policière et se voit attribuer des vertus telles qu'une réduction effective du nombre de crime⁶⁶

Cette revue d'expériences internationales démontre bien le souci actuel des services de police et des gouvernements de mesurer la performance policière et bien souvent même d'améliorer le service rendu.

L'objet de la mesure de la performance policière

Le plus souvent, la mesure de la performance policière **accorde une place prépondérante à la mesure de l'efficacité** de l'activité policière et une place moindre à la mesure de son efficience. Rappelons que l'efficacité d'un corps de police est déterminée par le rapport entre les objectifs de l'organisation, en terme d'opérations sur le « terrain » et les résultats effectivement obtenus; tandis que l'efficience mesure les moyens engagés pour arriver à ces résultats. Les indicateurs d'efficacité sont principalement reliés aux taux de criminalité. C'est le cas par exemple, en France, pour les indicateurs définis par la LOLF pour la Police Nationale et la Gendarmerie Nationale. On note toutefois la volonté d'introduire une mesure de la qualité du service rendu à travers par exemple, la prise en compte du taux d'intervention nocturne dans un délai supérieur à 30 minutes (LOLF : indicateur n°1 de la Gendarmerie Nationale pour l'objectif n°2 Assurer et garantir un même niveau de sécurité dans tous les espaces).

Cependant, **d'autres pays prennent en compte également l'efficience** de cette activité, c'est-à-dire le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. C'est le cas en Australie où le coût en dollars par personne figure parmi les indicateurs. Lors de l'analyse de cet indicateur, les différences de politiques et des facteurs socio-économiques, géographiques et démographiques sont prises en compte. La mesure de

⁶⁶ Lorraine Mazerolle, Sacha Rombutes and James McBroom, 2006, op. cit. p19.

l'efficacité, est, de manière évidente, très liée à l'attribution des budgets des services de police.

Les activités mesurées

La plupart des méthodes de mesure de la performance décrites ici s'appliquent aux activités classiques de police : arrestations, enquêtes judiciaires, maintien de l'ordre, sécurité routière...

Le principal indicateur utilisé par l'ensemble des services de police est le taux d'élucidation des crimes ou « taux de solution » (*Clearance rate*), qui est le rapport entre le nombre d'infractions à la loi pénale résolues et le nombre d'infractions enregistrées durant l'année.

Lorsque l'efficacité de la police est évaluée, il faut également considérer d'autres facettes du travail policier, telles que :

- le taux de criminalité,
- le niveau de satisfaction de la population,
- le sentiment de sécurité des résidents,
- le temps de réponse aux appels d'urgence,
- les activités menées en prévention de la criminalité.

Les outils de la mesure de la performance policière

Comme mentionné précédemment, l'outil privilégié par les autorités est **l'outil statistique** avec le calcul des taux de criminalité et souvent du taux d'élucidation des enquêtes. Avec l'avènement de la méthode *Compstat*, le support informatique qui permet, entre autre, l'obtention de **cartographies** détaillées des taux de criminalité, a pris un essor considérable, y compris dans les services policiers qui n'appliquent pas cette méthodologie.

La mesure de la satisfaction des **citoyens**, souvent prise en compte dans l'obligation de rendre des comptes, conduit les services ou leurs autorités de références à **procéder à des consultations de la population, le plus fréquemment par sondage**. Ces consultations sont à la fois devenues importantes pour rendre compte de l'appréciation

par les citoyens des services rendus par la police, mais aussi pour mesurer le sentiment de sécurité de ces citoyens qui n'évolue pas nécessairement selon la même courbe que les taux de criminalité, et commande des actions spécifiques d'information et de sensibilisation.

D'autres stratégies sont envisageables pour recueillir cette information qualitative. Il est fait ici référence à la pratique des *focus group**, qui est une méthode de consultation permettant de recueillir les attentes des citoyens. Les informations recueillies vont bien souvent au-delà de ce que peut apporter un sondage, même à travers ses questions ouvertes. La composition de ces groupes peut être aléatoire ou au contraire cibler des groupes particuliers en fonction des informations recherchées.

Concernant cette participation des citoyens, Dennis P. Rosenbaum et son équipe réfléchissent actuellement à la conception d'un système d'information interactif sur Internet⁶⁷.

Certains pays incluent la **consultation des policiers eux-mêmes** dans la mesure de la performance. Il ne s'agit pas, ici, d'évaluer la performance individuelle des policiers, qui participe pourtant de la performance d'ensemble de l'organisation, mais d'utiliser les informations en provenance du personnel de police dans la mesure de la performance de l'activité policière. Cette consultation est particulièrement pertinente dans la phase d'implantation d'un projet, comme l'ont identifié le *Home Office* ou le consortium d'évaluation de la police communautaire à Chicago, et reste valide pour l'évaluation de la performance policière en général.

Par ailleurs, les outils utilisés pour mesurer la performance policière rencontrent certaines limites. En premier lieu, certains pays procèdent à des comparaisons entre services de police. Or les facteurs socio-démographiques ou géographiques influent sur les indicateurs diminuant ainsi la pertinence de cette comparaison. La comparaison des différents services de police dépend également de la multiplicité des objectifs des corps policiers, des priorités divergentes et des ressources aussi bien humaines que

⁶⁷ ROSENBAUM, Dennis P., "Community Policing and Web-Based Communication: Addressing the New Information Imperative", in Fridell, Lorie A. and Mary Ann Wycoff (Eds.) *Community Policing, The past, present and future*, Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2004, 238 p.

financières. Par exemple, l'augmentation du nombre de contraventions pour excès de vitesse est-elle due à l'augmentation de cette activité policière considérée comme priorité ou à une augmentation du nombre des excès de vitesse ?

En second lieu, **les indicateurs quantitatifs**, le plus souvent privilégiés dans la mesure de la performance, **ne mesurent que ce pour quoi ils sont créés** et ne permettent pas forcément de mettre les faits en contexte.

De même, le taux de criminalité ne prend en compte que les affaires portées à la connaissance de la police ou relevant des priorités du service qui peuvent ne pas être définies localement. Il exclut, ainsi, les infractions n'entrant dans aucune de ces deux catégories et nécessitant des actions de police pro-active.

En troisième lieu, l'accès aux informations statistiques reste difficile : toute l'information n'est pas divulguée et les différents corps de police communiquent des informations différentes, rendant les comparaisons plus difficiles.

Quelques facteurs favorables

Dans le cadre des limites assignées à cette étude, il est possible d'identifier plusieurs facteurs favorisant l'implantation d'une procédure pour mesurer l'efficacité de l'activité policière. Il apparaît qu'avant d'arrêter une méthodologie de mesure de la performance, la plupart des pays travaillent sur la réorganisation et la structure de leurs services de police et surtout redéfinissent leurs objectifs. Cela induit fortement un changement des mentalités et des pratiques et par là même de possibles réticences de la part **des policiers qui peuvent aussi dans une certaine mesure se sentir évalués personnellement**.

Un des facteurs de réussite de la mise en place d'une nouvelle procédure de mesure de la performance est alors bien souvent à rechercher dans **son soutien et sa promotion par les autorités de référence des services de police**. Ce soutien crée une dynamique et apporte de la crédibilité à la démarche tout en la facilitant. La formation du personnel peut également favoriser cette implication.

La prévention, une activité encore insuffisamment mesurée

Enfin, **il est notable que la mesure de la performance des activités de prévention demeure parcellaire**. Si le sentiment de sécurité des citoyens et leur appréciation du service rendu sont évalués dans le cadre de sondages, la qualité et l'efficacité du partenariat, l'impact des campagnes de sensibilisation ou l'efficacité des différentes techniques policières propres à la prévention (comme par exemple patrouilles à pied ou à vélo, contacts avec les familles ou les communautés, stratégies intégrées locales...) sont à notre connaissance, peu développées.

LEXIQUE

Benchmarking

Au sens utilisé par le Home Office : Comparaison quantitatives ou qualitatives des performances d'une organisation par rapport à d'autres organisations semblables, en vue d'identifier les pratiques à reproduire et les points à améliorer.

Commissioner

Directeur de la Police, au niveau local, provincial (fédéré) ou national.

Community policing

« Ensemble des mesures qui vise à établir un partenariat avec le public afin que celui-ci prenne en main une partie de sa sécurité et travaille plus étroitement avec la police »⁶⁸.

Compstat

Computerized Statistics. Méthode de gestion policière mise en place à New-York qui utilise l'analyse hebdomadaire des statistiques enregistrées électroniquement pour ajuster l'action des différents services de police en temps réel. Ces statistiques s'accompagnent d'analyse cartographique de la criminalité et de réunion hebdomadaires des services de police à différents niveaux de la hiérarchie.

Efficacité

« Rapport existant entre les objectifs visés et les résultats effectivement atteints »⁶⁹.

Efficience

« Rapport existant entre les résultats obtenus finalement et les moyens consentis »⁷⁰.

Focus group

Groupe de discussion organisé selon une méthodologie précise impliquant l'activité d'un modérateur et l'organisation des discussions selon un canevas pré-établi par l'équipe en charge de l'évaluation.

Home Office

Ministère des affaires intérieures du Royaume-Uni, en charge des services de police, de l'administration pénitentiaire, de l'immigration et des questions pénales.

Indicateurs

Élément d'information qualitative ou quantitative sur la manifestation observable d'un phénomène ou d'une action. Les indicateurs s'accompagnent de cible (chiffre) pour évaluer la portée des résultats.

⁶⁸ SALOMON, Jean-Claude, *Lexique des termes de police, Anglais-français / français-anglais*, Coll. Études et Recherches, Paris, IHESI, 1998, 143 p.

⁶⁹ France qualité publique, *Évaluer la qualité et la performance publiques*, La Documentation Française, Paris, 2006, 289 p.

⁷⁰ France qualité publique, 2006, op. cit.

Knowledge-based policing

Modèle de stratégie policière fondé sur la connaissance de tous les aspects des problématiques visées.

Loi organique

En France, catégorie de lois votées selon une procédure particulière qui ont pour objet de préciser le fonctionnement des pouvoirs publics. Dans la pyramide juridique française, elles se situent au-dessus des lois simples, en dessous des lois constitutionnelles.

Observatoire national de la délinquance

Département de l'institut national des hautes études de sécurité (INHES), créé en 2003 et chargé de recueillir les données statistiques relatives à la délinquance, d'analyser la délinquance en France et produire des avis à partir de ces analyses.

Outcomes

« Conséquences les plus larges, souvent à long terme, des *Outputs* d'un projet »⁷¹, ou encore résultats de l'activité.

Outputs

« Produits d'un projet définis en termes de ce que l'activité a directement accompli »⁷², ou encore produits de l'activité.

Precinct

Commissariat.

Problem-oriented policing (POP)

Modèle de stratégie policière développée par Herman Goldstein qui suppose l'identification et l'analyse des crimes et problématiques d'un secteur et leur résolution par l'implication de la communauté, conjointement aux services de police.

Problem solving policing

À Chicago, modèle de stratégie policière au cœur de cette vision de la *Community policing*, nommée *Chicago Alternative Policing Strategy (CAPS)*, dans lequel la police ne répond pas seulement aux appels de manière individuelle, mais adopte une attitude proactive, orientée vers la prévention vis-à-vis d'un ensemble de problématiques d'un secteur présentant des caractéristiques communes.

Taux d'élucidation

Rapport entre le nombre de faits élucidés dans l'année par les services de police et celui des faits constatés la même année.

⁷¹ STOCDALE J.E., WHITEHEAD, C.M.E., GRESHAM, P.J., *Applying economic evaluation to policing activity*, *Police Research Series*, paper 103, 1999, 68 p. Notre traduction

⁷² STOCDALE J.E., WHITEHEAD, C.M.E., GRESHAM, P.J., 1999, op. cit. Notre traduction

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

Bibliographie

Altus global alliance, *Police station visitors week, global report 2006, 2007*, 64 p.

The Audit Commission, *Police data quality reviews 2006/07, Audit guide*, September 2006, 72 p.

Australian Federal Police, *Annual Report 2005–06*, 2006, 236 p.

BRODEUR, Jean-Paul, « À la recherche d'une évaluation « pauvre », *Criminologie*, vol. 36 no 1 (2003) pp. 9-30.

CAMPBELL, Susan, National Quality Improvement Manager, Organisational Performance Group, *Theme 12 Reviewing Organisational Performance the New-Zealand Police Way*, World Congress for Total Quality Management, December 2006

Chicago Community Policing Evaluation Consortium, *Community Policing in Chicago, Year Ten, An evaluation of Chicago's Alternative Policing Strategy*, April 2004, 155 p. Voir aussi les rapports des années 2 (1995), trois (1996), quatre (1997), sept (2000), huit et neuf (2003)

Chicago Police Department, *Annual report 2005, year in review*, 51 p

CÔTÉ, Michelle, *Projet Robot-Cam, rapport d'évaluation*, SPVM, 2004, 24 p.

DUPONT, Benoit, « Évaluer ce que fait la police : l'exemple australien », *Criminologie*, vol. 36 n 1 (2003) pp. 103-120

DUPONT, Benoît, PÉREZ Émile, *Les Polices au Québec*, Presses Universitaires de France, 2006, 127 p.

FLASCO Chile, *Reporte sector seguridad en América Latina y el Caribe 2006, Informe Nacional Chile*, 2006, 65 p.

France qualité publique, *Évaluer la qualité et la performance publiques*, La Documentation Française, Paris, 2006, 289 p.

Home Office *Best Value and planning guidance for police authorities and forces*, 2003

Home Office, *Best Value – The Authority Role, Guidance Note*, 2005.

Home Office, "Briefing note on Benchmarking". *Best Value : Briefing Notes for the Police Service*, 2005

LEIGH, Adrian Leigh, MUNDY, Gary, TUFFIN, Rachel, *Best value policing : making preparations*, Police Research Series paper, no 116, Policing and Reducing Crime, August 1999.

MAZEROLLE, Lorraine, ROMBUTES, Sacha and Mc BROOM, James, *The impact of operational performance reviews (OPRs) on reported Crime in Queensland*, Griffith University, January, 2006, 91p.

Mc CORD, Joan, *Crime and Family, selected essay*, Temple University Press, 2007, 310 p.

Ministère de la Sécurité Publique du Québec, Direction de la prévention et de la lutte contre la criminalité, « Un taux de solution élevé est-il garant de la performance d'un corps de police ? » *Bulletin d'information*, février 2007

New Zealand Police, *Achievement Framework, Criteria for Building a World Class Police Service*, New Zealand Police

New Zealand Police, *Annual Report, for the year ended 30 June 2006*, 2006, 114 p.

New-Zealand Police, *Strategic plan to 2010, Policing with confidence, the New-Zealand way*, 2006, 17 p.

OCQUETEAU, Frédéric, « Comment évaluer l'impact du travail des policiers de proximité ? », *Criminologie*, vol. 36 n 1 (2003) p. 121-141

OCQUETEAU, Frédéric, « Remarques sur les usages de la mesure des performances policières dans le champ de la sécurité en France », Déjeuner causerie avec le 30 mai 2007 au CIPC.

Organisation des Nations Unies, Conseil économique et social, commission pour la prévention du crime et la justice pénale, « Principes directeurs applicables à la prévention du crime », Rapport sur la onzième session, Documents officiels 2002, Supplément No 10, du 16 au 25 avril 2002, New-York, Etats-Unis.

Queensland Police Service, *Annual Report 2005–2006*, 2006, 127 p.

ROCHÉ, Sébastien, « Les facteurs de la délinquance des jeunes : Analyse à partir d'une enquête de délinquance auto-déclarée. » *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure*, n° 42, 4e trim. 2000, p. 37-61.

ROSENBAUM, Dennis P., "Community Policing and Web-Based Communication: Addressing the New Information Imperative", in Fridell, Lorie A. and Mary Ann Wycoff (Eds.) *Community Policing, The past, present and future*, Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2004, 238 p.

ROSENFELD, Richard, FORNANGO, Robert, BAUMER, Eric (2005) "Did CEASEFIRE, COMPSTAT, and EXILE reduce Homicide?" *Criminology & Public Policy* 4 (3), 419–449.

SALOMON, Jean-Claude, *Lexique des termes de police, Anglais-français / français-anglais*, Coll. Études et Recherches, Paris, IHESI, 1998, 143 p.

SANSFACON, Daniel, *Police et prévention : résurgence d'une idée forte ?*, Les notes du CIPC, 2006, Centre International pour la prévention de la criminalité.

Smith, P. "On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector", *International Journal of Public Administration*, 1995, 18 : 277–310.

SKOGAN, Wesley G., HARNETT, Susan M., *Community Policing, Chicago Style*, Oxford University Press, 1997, 258 p.

SKOGAN, Wesley G., *Evaluating Community Policing in Chicago*, in Kent R. Kerley (ed.) *Policing and Program Evaluation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005, pp. 27-41

Steering Committee for the Review of Government Service Provision 2007, *Report on Government Services 2007*, Productivity Commission, Canberra, Australia

STOCDALE J.E., WHITEHEAD, C.M.E., GRESHAM, P.J., *Applying economic evaluation to policing activity*, Police Research Series, paper 103, 1999, 68 p.

Subsecretaria de Carabineros de Chile, Il encuesta de percepción y evaluación de Carabineros de Chile, noviembre de 2006.

SPVM, Au cœur de la vie Montréalaise. Le nouveau schéma de couverture des services. *Document de consultation*, 2007, 29 pages

SPVM, Optimisation de la police de quartier, 2003, 62 pages.

Sûreté du Québec, *Document de soutien aux membres des comités de sécurité publique pour l'élaboration des critères de performance de la sûreté du Québec*, Mars 2002, 12 p.

TANGE, Carrol, « L'évaluation comme enjeu politique, policier et scientifique. Retour sur vingt-cinq ans d'évaluation de la police en Belgique », *Évaluer la police, Les cahiers de la sécurité intérieure*, no 53, 2003, IHESI, pp. 7-31

TILLEY, Nick, *Thinking about crime prevention performance indicators*, Police research Group, Crime Detection 7 Prevention series, paper 57, 1995, 35 p.

TREVOR Jones and NEWBURN Tim, *Widening access: Improving police relations with hard to reach groups*, Police Research Series paper, no 138, 2001

WILLIS, James J., MASTROFSKI, Stephen D. and WEISBURG, David. (2007) "Making Sense of COMPSTAT: A Theory-Based Analysis of Organizational Change in Three Police Departments". *Law & Society Review* 41:1, 147–188

YANSENNE, David, « Initiatives communautaires vs grandes politiques uniformes. Un exemple pratique : la zone de police de Bruxelles Nord », intervention au Colloque International francophone « La police et les citoyens », Nicolet 31 mai, 1^{er} et 2 juin 2005.

Autres documents

Entretien téléphonique avec un commissaire de la police locale Liège

Entretien avec le Chef de service du développement stratégique et de l'éthique, Direction du développement et de la formation, Sûreté du Québec, 10 mai 2007

Entretien avec David Yansenne, commissaire divisionnaire de Police, Chef de corps, Bruxelles Nord, le 4 mai 2007.

Carabineros de Chile, Formato de cuenta publica de gestion policial de la comisaria, de la prefectura

Carabineros de Chile, Matriz de indicadores del programa mejoramiento e la calidad del servicio que la institucion entraga a la comunidad.

DGGN, cabinet – Bureau du Contrôle de gestion, *Mesures et stratégies d'évaluation de la performance de la gendarmerie nationale*, 16 Mai 2007

Textes de lois

Local government Act 1999

Local government Act for England and Wales, The Police authorities (Best Values) Performance Indicators order 2003, 2004, 2005, 2006

France, Loi organique n°2001-692 du 1 août 2001, relative aux lois de finances, NOR:ECOX0104681L <http://www.legifrance.gouv.fr/texteconsolide/FAEJO.htm>

Québec, Loi sur la Police, LRQ. C. P-13.1

Sites internet

New-York

New-York Police Department <http://www.nyc.gov/html/nypd/html/home/home.shtml>

Chicago

Chicago Police Department www.chicagopolice.org

Site de la Ville de Chicago, <http://egov.cityofchicago.org>

Wesley G. Skogan www.skogan.org

Québec

Ministère de la sécurité publique du Québec www.msp.gouv.qc.ca

Service de Police de la Ville de Montréal www.spvm.qc.ca

Sûreté du Québec www.suretequebec.gouv.qc.ca

Chili

Carabineros de Chile www.carabineros.cl

Fondation *Paz ciudadana* www.pazciudadana.cl

Institut national de statistiques www.ine.cl

Subsecretaria de Carabineros de Chile www.subsecar.cl

Angleterre et Pays de Galles

Audit Commission www.audit-commission.gov.uk

Home Office www.homeoffice.gov.uk

Home Office, site crime reduction www.crimereduction.gov.uk

Home Office, site de la Police www.police.homeoffice.gov.uk

Her Majesty's Inspectorate of Constabulary <http://inspectorates.homeoffice.gov.uk/hmic>

Belgique

Portail fédéral www.belgium.be

Police fédérale www.polfed-fedpol.be

Police locale www.police.be

France

Ministère des Finances français www.minefi.gouv.fr

Site consacré à la LOLF www.performance-publique.gouv.fr

Observatoire National de la Délinquance www.inhes.interieur.gouv.fr/L-OND-6.html

Gendarmerie nationale www.defense.gouv.fr/gendarmerie

Police nationale www.interieur.gouv.fr/sections/a_1_interieur/la_police_nationale

Australie

Australian Institute of Criminology www.aic.gov.au

Australian Federal Police www.afp.gov.au

Nouvelle-Zélande

New-Zealand Police www.police.govt.nz

Altus Global Alliance www.altus.org

