

RAPPORT DE STAGE: RESUME

Étude de l'organisation, de la structure et de l'évaluation du personnel d'un établissement scientifique fédéral: cas de l'INCC

Sneyers Myriam, Chef ff de la Section Biosécurité et Biotechnologie de l'Institut Scientifique de Santé Publique (ISP), SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement

1. Introduction

1.1. Lieu, période du stage:

Lieu: Institut National de Criminalistique et de Criminologie (INCC)

Période: mai 2006

1.2. Objectifs du stage:

- acquérir des informations sur l'organisation et la structure d'un établissement scientifique fédéral autre que celui où je travaille et dépendant d'un autre ministère et dans cette perspective, diversifier mon expérience de travail dans les établissements scientifiques fédéraux,
- étudier comment l'évaluation du personnel, et plus particulièrement du personnel scientifique, est perçue par le personnel de l'établissement et définir des critères de performance pratiques pour l'évaluation du personnel et des activités scientifiques menées en regard des missions et des objectifs de l'institution

1.3. Méthodologie suivie

Les moyens utilisés afin de parvenir à remplir les objectifs du stage sont les suivants:

- obtention d'informations ayant trait aux missions, aux activités, à la structure, à l'organisation, aux objectifs stratégiques et opérationnels et au management et fonctionnement en général de l'INCC (lecture de documents publics ou à usage interne, discussions avec le personnel dirigeant de l'institution, interviews de membres du personnel),
- enquête sur base d'un questionnaire auprès du personnel de l'établissement (personnel dirigeant, scientifique, administratif et technique) sur leur perception de l'évaluation du personnel d'un établissement scientifique et sur la définition de critères de performance.

1.4. Raison du choix du stage et importance du stage pour le service public fédéral

L'objectif principal du stage était d'acquérir une expérience de travail dans un autre établissement scientifique fédéral que celui où je travaille. Mon choix s'est porté sur l'INCC pour les raisons suivantes:

- tout comme l'établissement scientifique où je travaille, l'INCC ne dépend pas de la Politique scientifique fédérale mais dépend d'un autre SPF,
- des activités d'analyses en laboratoire similaires à celles mises en oeuvre à l'ISP et plus particulièrement dans la Section où je travaille (analyses DNA) s'y déroulent.

L'élargissement de l'expérience de travail du personnel dirigeant et/ou scientifique au sein des établissements scientifiques peut n'être que bénéfique pour le fonctionnement de ceux-ci, ceci vu dans une perspective de changement et de BPR auquel est par exemple soumis l'ISP à l'heure actuelle. Ce personnel est en effet appelé à être l'acteur du changement de demain.

2. Description du lieu de stage

2.1. Structure de l'INCC

L'organigramme actuel de l'INCC est présenté ci-dessous.

QuickTime™ and a
TIFF (Uncompressed) decompressor
are needed to see this picture.

La structure initiale de l'INCC repose sur un modèle pyramidal: un Directeur général, 2 chefs de départements, un des deux départements comportant des sections et chaque section, des laboratoires et un directeur des services d'encadrement. Le service assurance qualité dépend toutefois directement du DG, tout comme le secrétariat de la Direction et le SIPP.

En plus de la structure figurant ci-dessus, diverses commissions apportent leur collaboration à la gestion et au développement de l'INCC, notamment le Conseil scientifique et le Jury de recrutement et de sélection qui trouvent leur origine dans le statut organique des établissements scientifiques de l'Etat, la Commission de gestion et la Commission d'évaluation d'analyse ADN.

2.2. Mission de l'INCC

2.2.1. Déclaration de mission

La déclaration de mission de l'INCC est formulée comme suit:

"L'Institut National de Criminalistique et de Criminologie est un service public, scientifique, indépendant, dont les missions occupent une place essentielle dans le cours de la procédure pénale et en matière de politique criminelle. Il contribue ainsi au développement professionnel de la criminalistique et de la criminologie en établissant des passerelles indispensables entre les partenaires du monde judiciaire. Il doit constituer un instrument pleinement performant au service de la Justice, de la sécurité de l'Etat et de nos concitoyens."

2.2.2. Valeurs de référence de l'institution

Les valeurs de l'INCC sont définies comme suit:

"Les valeurs de l'INCC sont pour partie le reflet des valeurs de l'ensemble des sociétés démocratiques, mais comportent aussi des éléments plus spécifiques, liés à la nature de l'Institution, notamment le respect des règles déontologiques en vigueur dans le monde scientifique :

- le professionnalisme;
- la rigueur scientifique et l'honnêteté intellectuelle;
- la neutralité et l'indépendance opérationnelle et financière;
- la recherche de la qualité;
- l'innovation et le progrès technique et scientifique;
- le sens du service de l'Etat;
- l'intégrité et la justice;
- le respect de la personne humaine."

Au cœur de l'organisation, ces valeurs gouvernent les actions et l'engagement envers les collectivités qu'elle sert.

2.2.3. Missions légales

Les missions actualisées dévolues à l'INCC sont les suivantes (A.R. du 05.11.71, du 17.10.91 et du 29.11.94):

L'institut a comme missions essentielles les tâches de service public et de recherche dans le domaine de la criminalistique et de la criminologie, notamment:

1° d'analyser à la demande des autorités judiciaires compétentes les données matérielles rassemblées à l'occasion de la constatation des infractions et des investigations auxquelles elles donnent lieu par le concours de diverses techniques et méthodes scientifiques, ou, de l'accord des autorités judiciaires, de les faire analyser par des tiers soumis à un contrôle de qualité déterminé par l'institut;

2° de faire, à la demande des autorités judiciaires compétentes, rapport à titre d'expert, par les membres de son personnel scientifique ou par les membres de son personnel titulaire de grades particuliers, des observations faites et de leurs interprétations dans le but d'identifier les auteurs de ces infractions;

3° en tant que laboratoire de référence dans le domaine de la criminalistique, d'effectuer ou de faire effectuer par des tiers, toute recherche scientifique destinée au développement et à l'application de nouvelles techniques dans ce domaine et de standardiser les méthodes scientifiques appropriées;

4° de procéder à l'inventaire permanent de tout ce qui peut intéresser la criminalistique et la criminologie et d'en assurer la diffusion auprès des instances judiciaires et services de police belges et auprès des centres de criminalistique et criminologie étrangers;

5° d'exercer les fonctions de laboratoire central de police technique et scientifique (voir ci-dessous);

6° d'effectuer à la requête du Ministre de la Justice ou du conseiller général à la politique criminelle ou de leur accord, toutes études ou recherches criminologiques, statistiques ou juridiques en rapport avec la politique criminelle, ou de faire effectuer ces études par des tiers;

7° d'assurer les tâches de formation dans le domaine de la criminologie et de la criminalistique destinées aux personnes qui exercent ou qui se destinent à exercer une fonction publique dans le service public de la Justice.

Le laboratoire central est l'autorité fonctionnelle supérieure en matière de police technique et scientifique:

1° Il réalise les expertises de police scientifique de haut niveau, crée, entretient ou veille à l'entretien de collections centrales de référence;

2° Il développe, détermine et standardise les méthodes et les techniques à utiliser par les laboratoires [de police technique et scientifique de la police judiciaire] et contrôle leur application;

3° Il contrôle la qualité du travail des laboratoires [de police technique et scientifique de la police judiciaire];

4° Il fait des recommandations aux autorités compétentes sur:

a) l'action des services de police sur les lieux d'un crime ou d'un délit en vue de l'exécution des missions de police technique et scientifique;

b) les cas et les conditions dans lesquelles les services de police demandent l'intervention des laboratoires.

2.3. Développement historique de l'INCC

Créé en 1971 (A.R. du 5 novembre 1971), l'INCC n'est devenu réellement opérationnel qu'en 1991 (déclaration gouvernementale du 5.6.1990 - Plan de Pentecôte). Cela fait donc une quinzaine d'année que l'INCC est entré dans une phase opérationnelle après 20 ans de léthargie profonde. Quinze ans pendant lesquels des laboratoires ont été acquis, du personnel scientifique, technique et administratif a été engagé, des investissements ont été consentis et des domaines d'expertises ont été développés pour seconder les magistrats et les forces de l'ordre.

En 1992, l'INCC comptait 12 personnes. Il en compte à ce jour 125. L'évolution la plus spectaculaire a eu lieu dans le Département de Criminalistique qui est passé de 6 personnes en 1992 à 77 personnes en 2006.

Suite à l'affaire « Dutroux », une extension du cadre organique du personnel de l'INCC a été adoptée (A.R. 4 mai 1999). En 1998, l'INCC, établissement scientifique rattaché au Ministère de la Justice, est devenu un service de l'Etat à gestion séparée, soumis à l'autorité du Ministre de la Justice (Loi 15 décembre 1997 et A.R. 7 janvier 1998).

2.4. Activités de l'INCC

2.4.1. Activités du Département de Criminalistique

L'activité des laboratoires de criminalistique met la science au service de la recherche des auteurs d'infractions et de la constitution de la preuve. Les missions criminalistiques peuvent être ainsi résumées:

- Réaliser des expertises scientifiques à la demande des autorités judiciaires compétentes
- Créer, alimenter et entretenir des bases de données criminalistiques (profils génétiques (ADN), balistiques, peintures, drogues et précurseurs, ...)
- Participer à la coordination scientifique des laboratoires de la Police Fédérale
- Participer à la formation des acteurs du monde judiciaire
- Mener des travaux de recherche et de développement pour faire progresser les connaissances en Criminalistique

Domaines d'expertise

L'essentiel du travail des équipes de laboratoires est orienté vers la mission d'expertise.

La notion d'expertise en matière pénale est définie comme "la mesure d'instruction par laquelle le juge, conscient de la complexité de la matière dont il est saisi, recourt aux lumières de spécialistes qui ont des compétences techniques et scientifiques qu'il ne possède pas".

Depuis le début de l'année 1993, l'INCC a développé en priorité 11 domaines d'expertise différents afin de réaliser les missions qui lui sont dévolues. D'autres secteurs d'activités sont actuellement à l'étude, l'objectif étant de pouvoir répondre, dans l'avenir, à d'autres types de demandes d'expertise.

Les **11 laboratoires scientifiques** de l'INCC sont actifs dans les domaines suivants:

- **Section Biologie:**
 1. Laboratoire d'Identification Génétique (DNA): analyse ADN de traces biologiques
 2. Gestion des banques de données génétiques (DIS): comparaison de profils génétiques de traces litigieuses ou d'échantillons de référence à la banque de données "criminalistique" et comparaison de profils génétiques de traces litigieuses avec ceux de la banque de données DNA "condamnés"
 3. Laboratoire Microtraces (MIC): analyse morphologique de cheveux et poils (exceptionnellement entomologie criminelle, diatomées, plantes)
- **Section balistique**
 1. Laboratoire de Balistique Mécanique (BAL): examen d'armes et de munitions, reconstruction de trajectoire de tir, détermination de la vitesse et de l'énergie de projectiles, analyse de traces d'outils, révélation de numéros de série illisibles et comparaison microscopique de traces sur douilles et balles
 2. Gestion de la Banque Nationale de Données Balistiques (BNDB): comparaison de signatures d'armes à feu sur des éléments de munition
 3. Laboratoire de Balistique Chimique (CBA): analyse de particules de résidus de tir, évaluation de la distance de tir
- **Section Drogues et Toxicologie**
 1. Laboratoire de Toxicologie (TOX): recherche et analyse de médicaments, drogues, poisons ... dans les fluides biologiques, les tissus et les cheveux
 2. Laboratoire de drogues (DRU): recherche et analyse de drogues et de leurs précurseurs dans différentes matrices; support lors du démantèlement de laboratoires clandestins; développement d'une collection et d'une photothèque de pilules
- **Section Chimie Analytique Générale**

1. Laboratoire Analyse des Matériaux: analyse de traces de peintures, contribution au développement de la collection Européenne de peintures de voitures (EUCAP) et la base de données associée
2. Laboratoire Incendie et Explosion (BRA): recherche de résidus d'accélérateurs d'incendie, analyse de composés organiques volatils
3. Laboratoire Fibres et Textiles (TEX): analyse morphologique et chimique de fibres textiles

Ces dernières années, les avancées les plus spectaculaires du Département de Criminalistique sont liées au développement des banques de données ADN.

Les banques de données ADN nationales ont été officiellement créées au sein de l'INCC par la publication, le 30 mars 2002, de l'arrêté royal pris en exécution de la loi du 22 mars 1999 relative à la procédure d'identification par analyse ADN en matière pénale.

Même si le nombre absolu de profils génétiques enregistrés dans les banques de données ADN nationales belges reste faible par rapport à celui des pays voisins, il faut constater que les autorités judiciaires font de plus en plus appel aux services de l'INCC dans cette matière.

"Recherche et développement" et collaboration nationale et internationale

Les activités de recherche et développement et les collaborations nationales et internationales en matière de criminalistique sont également une activité essentielle du Département de Criminalistique. La collaboration avec des laboratoires universitaires permet une bonne émulation et est nécessaire pour, par exemple, prendre le relais de l'INCC pour réaliser des contre-expertises et des expertises tout à fait spécifique pour lesquelles l'INCC n'est pas compétent.

L'INCC collabore avec les Laboratoires de Police Technique et Scientifique de la Police Fédérale (LPTS) afin de créer des groupes de travail (par ex. le groupe textile) ayant pour but d'établir des directives pour les techniques de prélèvement sur la scène de crime.

L'INCC met à la disposition des médecins légistes et des LPTS des kits de prélèvement de pièces à conviction et de traces litigieuses sur la scène de crime. Chaque trousse contient le matériel de prélèvement et de conditionnement ainsi qu'une directive afin d'assurer la qualité des échantillonnages : Set Agression Sexuelle, kits de prélèvements de fibres, de cheveux de référence, entomologiques, de résidus de tir et de prélèvement buccal (ADN) sur des personnes.

L'INCC collabore avec le "Disaster Victim Identification (DVI)" dans le cadre des catastrophes nationales ou internationales.

Dès 1993, l'INCC a participé à la création d'un réseau européen d'instituts de criminalistique (European Network of Forensic Science Institute - ENFSI). Au travers des différents groupes de travail spécialisés dans un domaine spécifique, les objectifs de l'ENFSI sont:

- Promouvoir les échanges techniques
- Développer conjointement de nouvelles techniques de prélèvements, conservation et analyse d'échantillons
- Elaborer des banques de données criminalistiques à l'échelle européenne
- Promouvoir le développement de standards internationaux
- Offrir des programmes de formation aux collègues
- Développer des études statistiques à grande échelle

Ces collaborations internationales avec des laboratoires confrontés aux mêmes questions et aux mêmes problèmes s'inscrivent dans un souci d'efficacité et de rentabilité. Il s'agit également de faciliter l'échange de données transfrontalières.

Les groupes et sous-groupes de travail auxquels l'INCC participe actuellement sont les suivants: DNA Analysis, Drugs, Fibers, Fire & explosion, Firearms, Questioned Documents examination/Handwriting analysis, Forensic Information Technology - Computer Crimes, Marks, Paint & Glass, Quality Assurance (Quality and Competence Liaison Group + Quality and Competence Committee).

Afin d'exécuter les missions d'expertise avec un maximum d'efficacité, l'INCC met en place et/ou participe à des projets de recherche et de développement. Ces projets peuvent faire l'objet d'une collaboration avec d'autres laboratoires de criminalistique, de police, universitaires et éventuellement avec des partenaires privés.

2.4.2. Activités du Département de Criminologie

Les activités du Département de Criminologie ont véritablement débuté à l'INCC en 1996.

Ce département a pour mission de développer des recherches directement utiles à la politique criminelle. Celle-ci comprend tout à la fois les politiques préventives et répressives, les politiques en matière d'aménagement des peines et mesures et les politiques à l'égard des victimes d'infractions.

Les recherches menées au sein du département portent sur divers aspects du fonctionnement du système pénal, ceci en fonction des priorités de politique criminelle. Faisant appel à des méthodologies diverses, elles alimentent ainsi les connaissances scientifiques dans les domaines de :

- l'investigation policière et judiciaire;
- la politique des poursuites;
- le prononcé et l'application de peines et mesures;
- la politique en matière de protection de la jeunesse;
- la politique à l'égard des victimes.

La position particulière du département le conduit par ailleurs à développer une expertise scientifique spécifique en ce qui concerne l'exploitation de bases de données informatisées constituées dans les diverses sphères de fonctionnement de la justice pénale.

2.5. Personne de contact, ses coordonnées

Dr Anne Leriche, Chef du Département Criminalistique
INCC, Chaussée de Vilvorde 100 B- 1120 Bruxelles
Tél.: 02 /240.04.73, e-mail: anne.leriche@just.fgov.be

3. Approfondissement de plusieurs sujets du stage

3.1. Informations sur le fonctionnement de l'INCC

Outre les informations présentées dans le chapitre 2, la lecture des documents mis à ma disposition ainsi que les interviews et discussions menées avec le personnel de l'INCC ont abordé les points suivants concernant le fonctionnement de l'INCC. Les informations collectées se rapportent essentiellement au Département de Criminalistique.

3.1.1. Direction de l'INCC

Au moment du stage, l'INCC était en attente de la nomination de son Directeur général, la direction *a.i.* étant assurée par le Président du SPF Justice, ainsi que de celle d'un directeur des Services d'encadrement.

De plus, l'année 2005 a été caractérisée par plusieurs bouleversements successifs au niveau de la direction. En effet, la direction est successivement passée des mains du Chef du Département de Criminalistique qui occupait cette fonction depuis 2001, aux mains du Chef du Département de Criminologie pour ensuite être exercée *a.i.* par le Président du SPF Justice lui-même à partir du 1er juillet 2005.

Avant 2001, l'INCC avait toujours connu la même direction. Depuis le retrait du premier chef d'établissement, l'INCC n'a plus connu à sa tête de chef d'établissement nommé par le Ministre suite à une procédure de sélection. Cet état de fait a créé un problème de reconnaissance des chefs d'établissement et d'acceptation de leurs décisions sans le soutien du Ministre de tutelle. Il en est de même au niveau des chefs de Section du Département de Criminalistique, dont un seul d'entre eux est nommé à une fonction dirigeante.

3.1.2. Le statut du personnel

Le personnel de l'INCC est composé d'agents statutaires, de contractuels à durée indéterminée et de contractuels à durée déterminée. Les contractuels peuvent être à charge du SPF Justice (budget général

des dépenses) ou à charge de la dotation de l'INCC. À ce personnel permanent, il faut ajouter le personnel temporaire suivant: le personnel intérimaire et les étudiants.

Une grande incertitude existe à l'INCC au niveau des contrats à durée déterminée, à charge de la dotation, avec pour conséquence que l'INCC est régulièrement confronté au "débauchage" par le secteur privé d'experts contractuels une fois qu'ils ont atteint le niveau de performance requise pour faire les expertises. La formation d'un expert prend au moins 2 ans. L'INCC investit beaucoup de temps, d'énergie et d'argent pour la formation des experts, mais force est de constater que l'INCC ne dispose pas toujours des moyens pour retenir ceux qui ont pu embellir leur CV et qui sont attirés par des propositions plus alléchantes. À cela s'ajoute le fait qu'actuellement, aucune politique de "knowledge management" n'a été développée à l'INCC. Cette situation n'est pas de nature à favoriser l'épanouissement personnel et la productivité des services.

3.1.3. La motivation du personnel

La motivation du personnel pour beaucoup des personnes interrogées prévaut dans le fait qu'elles ont l'occasion de mettre la science au service de la société. Le travail effectué est varié, intéressant, pratique, permet un apprentissage constant et jouit d'une reconnaissance externe. Il contribue en effet à résoudre certaines affaires judiciaires et en ce sens est donc très utile pour la justice et le citoyen. Ces personnes ont un souci marqué du service au client et privilégient la qualité du travail effectué. Cependant, vu la situation dans laquelle se situe actuellement l'INCC au niveau de la Direction, des conditions générales de sa gestion et de l'instabilité des contrats à durée déterminée en charge de la dotation, une érosion des bonnes volontés et un essoufflement de l'enthousiasme se manifestent qui se doivent d'être considérés avec la plus grande attention.

3.1.4. Les expertises judiciaires

Les expertises judiciaires sont réalisées à la demande des autorités judiciaires compétentes. La mission d'expertise doit être décrite dans un réquisitoire. Aucune demande d'analyse émanant d'experts indépendants, d'avocats ou de forces de police ne peut être acceptée par les experts de l'INCC.

La personne qui assure la fonction d'expert judiciaire assure la responsabilité technique en ce qui concerne la maîtrise de la qualité des analyses réalisées dans le cadre des expertises, depuis l'entrée des pièces à conviction jusqu'à l'archivage du dossier.

Les experts assument la responsabilité scientifique des expertises menées et du travail scientifique en général. Ils sont aussi responsables juridiquement parlant de leur expertise et peuvent accepter ou refuser toute expertise qui leur est demandée. Les experts bénéficient donc face à leur ligne hiérarchique d'une autonomie de décision qui pourrait dans certains cas engendrer un conflit de priorités.

Les essais sont réalisés conformément à un programme de travail établi par l'expert avec ses collaborateurs en fonction des analyses requises et des délais fixés par le client ou par la réglementation.

L'INCC connaît, depuis sa création, un accroissement quasi constant des demandes d'expertises. L'INCC s'est souvent vu contraint de concentrer ses efforts et ses moyens pour répondre, autant que faire se peut, aux demandes (parfois pressantes) des magistrats requérants dans des délais raisonnables, au détriment des autres activités de l'INCC.

La réduction de ces délais reste, chaque année, un défi majeur à relever.

Outre la réduction des délais, l'accent va être mis sur la mise en place d'un processus d'aide à la pré-analyse des dossiers afin de réduire le nombre d'expertises dans un même dossier, et à l'interprétation des résultats.

3.1.5. La recherche au sein de l'INCC

De nombreux travaux de recherche et développement sont conduits par les scientifiques de l'INCC; la liste des publications parmi lesquelles des articles publiés dans des revues parmi les plus importantes en criminalistique figure sur le site Internet de l'INCC. Plusieurs thèses de doctorat sont actuellement en cours. Aujourd'hui, l'INCC peut être un terreau pour les jeunes chercheurs qui viennent y réaliser leur travail de fin d'études ou de doctorat.

Les recherches menées à l'INCC émanent toutefois essentiellement de la base, c'est-à-dire de l'initiative propre du personnel scientifique des laboratoires et non d'une réelle volonté politique de développement à cet égard. Il est à remarquer cependant que ce personnel a une vision claire des besoins et de la direction dans laquelle il faut aller au niveau des recherches à mener.

On peut toutefois constater que malgré les efforts consentis par certains scientifiques pour mener à bien des projets de recherche, les expertises judiciaires se révèlent être la priorité n°1 et laissent peu de place à la recherche, d'autant plus que le nombre d'expertises ne cesse d'augmenter globalement. Le temps manque pour soumettre des projets de recherche par ex. au niveau de la politique scientifique ou de la Commission européenne.

Les recherches effectuées consistent souvent à l'amélioration et à la validation de méthodes directement utiles pour le travail d'expertise.

La question est posée de savoir si c'est aux experts de libérer du temps pour effectuer des travaux de recherche par eux-mêmes ou si ceux-ci doivent être effectués par des chercheurs engagés au laboratoire et travaillant en étroite collaboration avec les experts.

Le Département de Criminologie est quant à lui totalement voué à des travaux de recherche en criminologie. Ces travaux relèvent de projets à long terme ou bien de projets ponctuels mis en oeuvre à la demande du Ministre de la Justice, en étroite collaboration avec les services concernés du SPF Justice. Un comité d'accompagnement gère chaque projet de recherche.

3.1.6. Les objectifs stratégiques et opérationnels de l'INCC

A ce jour, le Directeur général a.i. a pris l'option de ne pas rédiger de plan d'action global pour l'INCC laissant au futur DG le soin de choisir ses priorités selon le plan de management qu'il lui revient d'établir.

Le plan d'action du Département de Criminalistique rédigé pour l'année 2006, s'inscrit dans la logique de la poursuite des objectifs définis les années précédentes, selon les lignes tracées dans le plan stratégique élaboré en janvier 2002. Il devra, sans aucun doute, être adapté selon les futurs plans de management et d'action global.

Dans ce plan d'action, le chef du Département de Criminalistique ré-inscrit plusieurs voies de développement possibles pour l'INCC. Celles-ci sont énumérées ci-dessous.

Dans le cadre du statut actuel, les activités de l'INCC peuvent être étendues en :

- augmentant les capacités de production (tout en diminuant les délais de réponse);
- élargissant les services offerts à de nouveaux domaines d'expertise;
- intensifiant les activités de recherche et développement, notamment via des synergies avec des organismes publics, universitaires et privés, en Belgique et à l'étranger.

D'autres missions peuvent également être développées mais nécessitent de nouvelles dispositions légales ou réglementaires:

- créer un service scientifique fédéral de médecine légale, pour améliorer la situation en matière de médecine légale, en particulier à Bruxelles;
- centraliser et connecter toutes les banques de données criminalistiques;
- constituer des collections centrales de pièces à conviction et d'échantillons de référence;
- implémenter un programme d'assurance de qualité pour les services de police et pour tous les experts.

Un des projets soutenus par le Cabinet proposait d'étendre les missions légales pour asseoir l'INCC comme laboratoire national de référence. Dans ce contexte, deux options principales se dégagent :

- l'INCC est chargé de la majorité des expertises du pays à l'instar du NFI aux Pays-Bas, des services centraux dans les pays nordiques, du BKA en Allemagne, du FSS aux Royaume-Uni etc. ou
- l'INCC se spécialise dans des domaines pointus tandis que les expertises dites « classiques » sont traitées dans d'autres services publics ou privés.

Il conviendrait de poursuivre la réflexion et d'adapter l'arrêté royal sur les missions de l'INCC.

Le personnel interviewé a fait part à diverses reprises du manque d'un plan de management actualisé, d'une vision claire pour l'INCC et d'un plan opérationnel à partir duquel il est aisé de fixer des objectifs SMART d'équipe et individuels. Sans ces outils de management et sans une direction à laquelle se référer, un sentiment d'incertitude et de malaise s'est installé.

Le plan stratégique élaboré en 2002 est perçu par certains plus comme un plan politique ambitieux que comme un plan concret pouvant servir comme document de travail interne avec des priorités nettement définies.

3.1.7. Le fonctionnement des laboratoires, sections et départements

Quoique non défini par une réglementation légale, un Conseil de Direction du Département de Criminalistique, composé du Chef de Département et des Chefs de Section a été mis en place en septembre 2005 pour accompagner les processus de décisions.

Il soumet à l'approbation du Directeur général les décisions qu'il prend en matière de programmation scientifique du département, comprenant entre autres:

- le développement de l'expertise criminalistique,
- la sélection des projets de R&D,
- l'élaboration des budgets et des plans de personnel,
- l'élaboration des programmes de formation.

Il agit également comme organe consultatif pour le Directeur général pour des questions relatives au fonctionnement général de l'INCC.

Ses réunions portent principalement sur la gestion des activités scientifique du département.

Ce Conseil de Direction a toutefois été rendu non fonctionnel depuis peu.

Le Chef du Département de Criminalistique a initié un mécanisme d'évaluation prospective et rétrospective des activités basée sur des indicateurs de résultats. Celui-ci n'est toutefois actuellement que partiel mais se doit d'être développé en 2006. Les indicateurs de résultat devraient comporter des indicateurs de qualité, de performance et des indicateurs économiques.

Chaque section prépare les projets d'investissements selon les objectifs qu'elle s'est fixée, évalue les dépenses fixes et propose, le cas échéant, l'engagement de nouveaux collaborateurs.

Le plan de chaque section est examiné, discuté et adopté en Conseil de Direction du Département.

Un rapport d'activités annuel est établi.

Trois des quatre chefs de Section du Département de Criminalistique ne sont actuellement pas nommés à cette fonction dirigeante et continue d'assumer une fonction d'expert judiciaire, ce qui en termes de gestion du temps peut entrer en conflit avec les tâches imposées par leur responsabilité de chef de section. Cette situation entraîne dans certains cas un sentiment "d'abandon" au niveau de certains laboratoires où ces personnes n'exercent pas leur expertise mais qui dépendent d'elles. Ce sont les experts qui assument la responsabilité scientifique des expertises menées et du travail scientifique en général. Les chefs de section assument donc peu de suivi scientifique en dehors de leur propre travail d'expertise.

Au niveau des Sections elle-même, une gestion participative s'est mise en place. Celle-ci est cependant encore nettement plus accentuée au niveau des laboratoires eux-mêmes qui constituent en pratique les unités fonctionnelles et identitaires de l'INCC. Sans l'existence d'un plan stratégique

maintenu et soutenu sur le long terme et donc d'une vision et de projets communs ainsi que d'une certaine culture d'entreprise, chaque unité a accru son indépendance et s'est dirigée dans le sens voulu par ses membres.

Les synergies sont peu présentes entre les sections ainsi qu'entre les laboratoires. Certains parlent même de cloisonnement et d'un besoin pressant de rompre les barrières existantes. Les réunions de coordination mises en place dans le cadre de procédures multidisciplinaires pour les dossiers devraient toutefois favoriser des échanges plus nombreux entre les différents laboratoires.

Le travail entre les experts et les techniciens de laboratoire s'organise soit en binômes, chaque expert travaillant avec un technicien déterminé, soit en pools, plusieurs experts bénéficiant de l'aide technique de plusieurs analystes.

3.1.8. Organigramme de l'INCC

En peu d'années, l'INCC est passé d'une gestion "familiale" à une gestion nécessitant de plus en plus de professionnalisme. Certains disent que l'INCC présente "les symptômes de quelqu'un qui a grandi trop vite".

La désignation du Directeur général devrait entraîner une modification substantielle de l'organisation de l'INCC.

On peut s'interroger sur le bien-fondé de la grande hiérarchisation de l'organigramme actuel: 1 Directeur général pour 3 personnes sous sa responsabilité directe: le directeur des services d'encadrement et deux chefs de département, l'un de ces chefs de département gérant 4 chefs de section en ligne directe, chacun de ceux-ci gérant un maximum de trois laboratoires dans lesquels on peut compter, dans plusieurs cas, un chef ou au moins un coordinateur. D'un autre côté, il est à noter la disproportion en terme de nombre de personnes à gérer entre les deux chefs de Département, le chef de Département de Criminologie étant directement responsable de la gestion de ses 9 collaborateurs.

3.1.9. L'assurance de la qualité

L'INCC applique un « Système Qualité » basé sur la norme internationale ISO/EN 17025 pour garantir que chacune de ses activités d'expertise judiciaire corresponde à des exigences particulières. En effet, pour l'élucidation des crimes et délits, et ensuite leur répression, il est primordial que les expertises puissent se faire avec un maximum de justesse car le respect des droits de la défense impose, notamment, que les charges retenues à l'égard d'un individu soient justes et exactes. La qualité du travail offert à la magistrature et aux services de police ne peut souffrir d'aucune carence : des constatations physiques sur les lieux du crime et sur les pièces à conviction jusqu'à la présentation des résultats devant le juge, la criminalistique requiert des équipes d'experts devant répondre à des critères de compétences dans de multiples disciplines scientifiques et disposant de laboratoires équipés de manière fonctionnelle. Ces équipes doivent suivre des procédures préalablement établies, procédures qui englobent les techniques de prélèvement, d'échantillonnage, de conservation des traces indicielles ainsi que des échantillons de comparaison ou de référence.

L'assurance de la qualité est donc une nécessité à plusieurs égards:

- une nécessité scientifique en garantissant la transparence du fonctionnement des laboratoires, en assurant la formation et la qualification du personnel;
- une nécessité économique car elle garantira la rentabilité de cette entreprise que constitue l'ensemble des laboratoires en diminuant les recherches redondantes, ce qui tendra à faire diminuer le coût du fonctionnement;
- une nécessité juridique enfin car elle s'inscrit dans la continuité de l'administration de la preuve et le respect des droits de la victime et des inculpés.

Ainsi, l'« Assurance de la qualité » est un outil de gestion basé sur un ensemble d'actions préétablies et systématiques; tous les membres de l'institution doivent être mobilisés en permanence pour améliorer la qualité des produits (= les expertises) et de ses services, de son fonctionnement, de ses objectifs, compte tenu de l'évolution des technologies, des budgets alloués et des attentes des clients, les magistrats et les services de police.

Le premier certificat d'accréditation a été obtenu par l'INCC en 2003. Il couvrait une partie des analyses réalisées au sein du laboratoire DNA et répondait à une obligation légale. Une extension d'accréditation est actuellement en cours aux laboratoires DNA, TOX et BAL, l'objectif étant d'étendre l'accréditation à un nombre maximum d'essais réalisés. La multidisciplinarité des essais effectués soumet l'assurance de qualité à de nombreuses difficultés qui doivent être levées.

Pour maintenir son accréditation, l'INCC est soumis annuellement à un audit par BELAC (SPF Affaires Economiques).

Le responsable assurance qualité assure la qualité des essais par délégation directe du Directeur général. Il assure le fonctionnement du système de management de la qualité conformément à la norme en application.

Le Service Assurance Qualité est constitué d'un responsable assurance qualité et de responsables assurance qualité adjoints qui peuvent être détachés ou non dans des laboratoires particuliers.

Le personnel interviewé est en général convaincu du bien fondé de l'assurance qualité en pratique, bien que ce système soit relativement contraignant. L'assurance qualité permet une meilleure efficacité, l'assurance de toujours appliquer les mêmes procédures, assure une meilleure organisation du travail, permet une meilleure appréhension des phénomènes, une remise en question, permet de mettre certains problèmes en évidence et donc de les résoudre et se révèle un outil d'aide à la décision au niveau des laboratoires. Elle permet également une meilleure crédibilité à l'extérieur. Le personnel est fortement impliqué dans l'établissement de l'assurance qualité et malgré les difficultés rencontrées pour sa mise en oeuvre, souhaite pour la plupart en faire un outil de base pour le travail au quotidien. Certains perçoivent cependant dans certains cas une inadéquation entre la qualité et la réalité de terrain qui doit être résolue. D'autres soulèvent un problème de déresponsabilisation engendré par l'assurance qualité auquel il faut rester attentif.

D'autres points importants tels que le fonctionnement des services généraux (P&O, informatique, etc.), la communication au sein de l'INCC et les infrastructures ont également été abordés durant le stage, figurent dans le rapport de stage mais pas dans ce résumé.

3.2. Résultats de l'enquête sur l'évaluation du personnel

Aucun système d'évaluation du personnel n'existe actuellement à l'INCC.

L'enquête réalisée s'inscrit néanmoins dans un contexte de changement. D'une part, bien que les cercles de développement ne soient pas encore d'application dans les établissements scientifiques fédéraux, ils s'en rapprochent à grands pas. D'autre part, un arrêté royal modifiant le statut actuel du personnel scientifique des établissements scientifiques fédéraux est en préparation. Cet arrêté prévoit de nouvelles dispositions quant à l'évaluation des agents scientifiques.

En 2002, le chef d'établissement de l'époque s'est penché sur la possibilité d'instaurer un système d'évaluation des collaborateurs à l'INCC. Dans ce dessein, il a été fait appel à une société de consultance qui a émis des propositions à l'attention de la Direction. Des objectifs d'évaluation étaient définis, ainsi que les principes de son application. Des critères d'évaluation ont été listés et définis et les éléments opérationnels du système d'évaluation détaillés. Ce système d'évaluation qui se voulait applicable à tout le personnel de l'INCC n'a jamais pu être mis en oeuvre, après avoir rencontré une opposition marquée de la part des représentants du personnel.

L'enquête menée comportait les volets suivants: avis sur l'évaluation du personnel en général, avis sur les critères d'évaluation du personnel, avis sur la procédure d'évaluation du personnel, expérience en matière d'évaluation, situation, remarques et suggestions.

Les résultats principaux de l'enquête sont résumés ci-après.

Un taux de réponse à l'enquête de 30% a été obtenu. Les personnes qui ont répondu à l'enquête sont majoritairement statutaires, font principalement partie du personnel scientifique et travaillent depuis 5 à 10 ans à l'INCC.

Parmi les personnes qui ont répondu au questionnaire, 92% pensent que le personnel doit être évalué et ce essentiellement pour répondre à une nécessité organisationnelle (89%) et à des besoins humains (69%).

La majorité (66%) estime que cette évaluation doit être à la fois formelle et informelle, alors que 26% estiment qu'elle doit être uniquement formelle. Tous (100%) jugent que le système d'évaluation se doit d'être appliqué à l'ensemble du personnel.

Les objectifs de l'évaluation les plus importants pour le personnel sont:

- Permettre à l'individu d'être remarqué grâce à sa compétence, établir une meilleure reconnaissance du travail effectué, participer à la satisfaction du besoin d'épanouissement, motiver la personne évaluée
- Permettre à la personne évaluée de s'exprimer sur son vécu dans l'établissement, améliorer la communication et le dialogue entre supérieurs et subordonnés.
- Fournir un feedback à la personne évaluée sur la façon dont elle s'acquitte de son travail, permettre à la personne évaluée de savoir ce que son évaluateur pense d'elle
- Identifier les problèmes de l'organisation et
- Améliorer la gestion des ressources humaines au sein de l'établissement

De toutes les qualités listées d'une bonne évaluation, les trois qui ont le plus retenu l'attention sont : un processus d'évaluation transparent (61% des réponses obtenues), un climat de confiance et de sérénité (55%), des objectifs d'évaluation clairs (53%).

Les sentiments que génère chez les personnes interrogées la perspective d'être évalué sont par ordre décroissant: l'implication (47% des réponses obtenues), la curiosité (34%), l'encouragement (32%). Le stress et l'anxiété ne sont que peu mentionnés (respectivement 16 et 3% des cas).

Septante-six % des personnes qui ont répondu à l'enquête estiment que l'on ne peut pas utiliser des critères d'évaluation identiques pour tout le personnel de l'établissement. Parmi ces personnes, 86% d'entre elles trouvent que des critères d'évaluation spécifiques doivent être définis sur base de la fonction exercée. Selon la majorité des réponses obtenues (63%), ceux-ci ne peuvent porter sur les traits de personnalité.

Les critères qui d'après les réponses obtenues s'appliquent le mieux à l'évaluation des activités du personnel au sein de l'INCC sont les suivants: la qualité du travail effectué (84%), l'apprentissage (61%), les connaissances (55%), le travail d'équipe (53%), le souci du service au client (53%) et l'efficacité (50%).

La majorité des personnes pensent qu'avant de procéder à la mise en application d'un système d'évaluation du personnel dans l'établissement, il est essentiel que les éléments suivants soient implémentés ou redéfinis: les objectifs collectifs et individuels, les tâches et responsabilités individuelles, une description de fonction, des plans stratégique et opérationnel de l'organisation, la structure de l'établissement.

En ce qui concerne la question relative à l'importance que les modalités de l'évaluation fassent l'objet d'une négociation avec les représentants du personnel, 66% considèrent cette négociation importante, alors que 16% sont contre.

Septante-quatre % des membres du personnel qui ont répondu au questionnaire estiment qu'ils doivent être évalués prioritairement par leur chef fonctionnel. Quarante-deux % des membres du personnel qui ont répondu à l'enquête pensent néanmoins que leur chef fonctionnel ne serait actuellement pas en mesure de les évaluer correctement. La principale raison évoquée est que le chef fonctionnel ne sait pas suffisamment ce que le collaborateur fait (63% des réponses obtenues).

La majorité pense utile que le personnel des fonctions dirigeantes soit soumis à une évaluation multisource c'est-à-dire soit non seulement évalué par leur propre hiérarchie mais reçoive également un "feedback" de la part de leurs "subordonnés" (dans 92% des cas).

La grande majorité estime important à très important que l'évaluateur reçoive une formation afin de développer ses aptitudes à l'évaluation (94% des réponses obtenues) et que la personne évaluée bénéficie d'une information adéquate concernant l'évaluation et notamment en matière de droits et devoirs (92% des réponses obtenues).

La majorité (53% des réponses obtenues) estime que l'évaluation devrait être effectuée une fois par an, 32%, plusieurs fois par an et 16% une fois tous les deux ans.

Cinquante-huit % considèrent essentiel que des formulaires d'évaluation pré-établis assortis d'instructions claires soient utilisés afin de procéder à l'évaluation, 24% sont sans opinion alors que 18% pensent que cela n'est pas essentiel.

La plus grande partie du personnel (81%) préfère une échelle d'évaluation avec plusieurs niveaux de résultats possibles.

La grande majorité estime important à très important le fait que soit mis sur pied un suivi post-évaluation, en d'autres termes que l'évaluation soit suivie de prises de décision en relation avec les résultats de l'évaluation (par exemple un plan de formation pour l'année en cours) (82% des réponses obtenues) et que soit prévue la possibilité de faire recours contre les résultats de l'évaluation, de formuler des griefs sur les résultats de l'évaluation ou du processus d'évaluation et le cas échéant de proposer une révision de celui-ci (87% des réponses obtenues).

4. Leçons pour l'administration fédérale et conclusions

Grâce aux documents qui m'ont été fournis, aux discussions menées et aux nombreuses interviews très enrichissantes qui ont pu être menées avec plusieurs membres du personnel de l'INCC, j'ai eu l'occasion de rassembler des informations générales ayant trait aux missions, aux activités, à la structure, à l'organisation, aux objectifs stratégiques et opérationnels et au management en général de l'INCC et d'aborder des thèmes spécifiques parmi lesquels: la direction de l'INCC, le statut du personnel, la motivation du personnel, les expertises judiciaires, la recherche au sein de l'INCC, le fonctionnement des laboratoires, sections et/ou départements, le fonctionnement des services généraux (P&O, informatique, etc.), les objectifs stratégiques et opérationnels de l'INCC, l'organigramme de l'INCC, l'assurance de qualité, la communication au sein de l'INCC, les infrastructures de l'INCC. J'ai pu ainsi remplir le 1er objectif fixé pour le stage, à savoir acquérir des informations sur l'organisation et la structure d'un établissement scientifique fédéral autre que celui où je travaille et donc diversifier mon expérience de travail dans les établissements scientifiques fédéraux et acquérir des connaissances supplémentaires sur le statut des établissements scientifiques fédéraux et leur fonctionnement.

Dans un deuxième temps, une enquête concernant la perception de l'évaluation du personnel a été menée auprès de tout le personnel de l'INCC. Les résultats de l'enquête seront diffusés auprès des membres du personnel de l'INCC. Ceux-ci ne sont toutefois guère surprenants si on les considère dans un contexte global; si l'on considère néanmoins uniquement le contexte spécifique de l'INCC et l'opposition farouche à l'instauration d'un système d'évaluation du personnel rencontrée en 2002, les résultats obtenus peuvent être qualifiés de très positifs pour l'organisation. A noter cependant comme étonnant les 42% qui estiment que leur chef fonctionnel n'est pas en mesure de les évaluer correctement.

Cette enquête m'aura permis de remplir mon second objectif de stage et d'élargir mes compétences et connaissances en matière d'évaluation du personnel dans le contexte plus général des cercles de développement.

En termes d'évaluation du stage et de leçons à tirer pour l'administration fédérale, les points suivants peuvent être mentionnés:

- la personne de contact et toutes les personnes avec qui j'ai eu l'occasion de discuter ou que j'ai interviewées ont manifesté une grande disponibilité et ont spontanément partagé leur expérience de vie à l'INCC et leur opinion quant au fonctionnement de celui-ci
- l'organisation étant de petite taille, cela a permis d'aborder beaucoup de questions relatives à son fonctionnement. Le temps a cependant manqué pour pouvoir approfondir chacune de celles-ci et pouvoir apporter une analyse plus détaillée et une réflexion quant à des pistes de changement potentielles.
- l'approche générale et globale de l'INCC qui a pu être menée m'a permis de relativiser les pratiques et le fonctionnement des établissements scientifiques
- l'INCC se trouve actuellement dans une situation que l'on pourrait qualifier de difficile. Celle-ci est néanmoins appelée à changer à partir du moment où un directeur général sera nommé à l'INCC, où un plan de management et un plan opérationnel seront déterminés pour les années à venir et mis en pratique avec le soutien du Ministre de la Justice
- une bonne pratique "spectaculaire" qui pourrait faire l'objet d'un projet global dans un autre établissement scientifique pourrait difficilement être décrite à l'issue de ce stage; plusieurs choses méritent toutefois de retenir une grande attention, parmi lesquelles des pratiques qui peuvent être ou ne doivent surtout pas être transposées ailleurs. Parmi celles-ci, j'en citerai deux:
 - l'importance que revêt le développement d'un système d'assurance de qualité de type ISO 17025 non seulement pour garantir la qualité des analyses effectuées au

laboratoire mais également en tant qu'aide et outil pour la gestion et le management de l'établissement scientifique

la difficulté d'instaurer et de maintenir une politique managériale cohérente en l'absence d'un chef d'établissement légitime présent sur le terrain et d'un soutien du Ministre de tutelle, avec comme corollaire une usure de la motivation du personnel scientifique et technique pourtant enthousiaste par le travail réalisé et d'une grande compétence.