

# PLAN DE MANAGEMENT 2021-2027

PLAN OPÉRATIONNEL  
2021-2024



## TABLE DES MATIÈRES

### PRÉAMBULE 5

### 1 L'INSTITUT NATIONAL DE CRIMINALISTIQUE ET DE CRIMINOLOGIE 6

- 1 Cadre Juridique 6
- 2 L'INCC au sein du SPF Justice 6
- 3 Structure de l'INCC 7
- 4 Missions essentielles de l'INCC 7

### 2 MISSIONS GÉNÉRALES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 9

- 1 Raison d'être de la fonction 9
- 2 Contexte de la fonction 9
- 3 Finalités 10

### 3 ANALYSE DE L'ORGANISATION ET DE L'ENVIRONNEMENT 11

- 1 Analyse SWOT 11

### 4 VISION STRATÉGIQUE 12

- 1 Vers un Institut Fédéral de Criminalistique et de Criminologie ? 12
- 2 Ambitions à moyen terme 13
- 3 Mission 13
- 4 Vision 13
- 5 Charte des valeurs 14

### 5 OBJECTIFS STRATÉGIQUES 15

- 1 Axe Stratégique 1 –  
Consolider les fondations de l'Institut pour  
soutenir son développement futur 15
- 2 Axe Stratégique 2 –  
Continuer à innover 16

### 6 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 19

### 7 MOYENS BUDGÉTAIRES 21

### 8 CONCLUSION 22

## PRÉAMBULE

Bruxelles, 30 septembre 2021

*C'est avec beaucoup d'émotion que j'ai repris le chemin de l'INCC en février dernier. Les premiers mois m'ont permis de me familiariser avec le fonctionnement de l'Institut et de comprendre les défis auxquels son personnel est confronté au quotidien.*

*Ce plan de management est basé sur 3 éléments clefs.*

*Le premier élément est la conviction qu'il est nécessaire de mener un travail de réflexion non seulement par rapport au rôle des sciences forensiques en Belgique mais aussi par rapport au rôle que l'INCC, en tant qu'établissement scientifique fédéral et avec ses deux composantes de criminalistique et de criminologie, doit jouer dans notre pays pour soutenir au mieux la justice et la sécurité. Cette réflexion doit associer l'ensemble de nos partenaires et de nos parties prenantes. Cela prendra du temps et pourra déboucher dans les prochaines années sur une actualisation de nos missions.*

*En parallèle, et à plus court terme, l'INCC doit bien entendu consacrer son énergie à ses missions actuelles. Il s'agira de continuer à innover tant pour améliorer nos services que pour mettre en œuvre de nouveaux projets.*

*Cette nécessité d'innover constitue le deuxième élément clef. Elle est illustrée par le développement de nouvelles activités pour lesquels le Gouvernement a octroyé des moyens supplémentaires à l'INCC. L'INCC fait partie intégrante de la « Team Justice » en contribuant aux priorités politiques du ministre de la Justice, notamment par deux activités emblématiques de notre avenir :*

- *le projet « code 37 » vise à optimiser la prise en charge forensique des dossiers d'agression sexuelle. Ce projet illustre l'importance qu'acquiert notre service de conseil forensique au sein de la Direction opérationnelle Criminalistique : des scientifiques sont en contact direct avec les magistrats et les assistent pour déterminer avec eux la meilleure stratégie d'analyse à adopter en fonction de l'affaire;*
- *le projet « moniteur de la récidive » marque une étape charnière pour la Direction opérationnelle Criminologie. Une première activité permanente sera mise en œuvre dans un département qui, jusqu'ici, a exclusivement fonctionné au travers de projets de recherche.*

*Enfin, le troisième élément clef est la nécessité de consolider les fondations de l'Institut. Plusieurs aspects du fonctionnement de l'INCC constituent des risques qui doivent être maîtrisés rapidement. Cette fragilité est illustrée par l'état de nos bâtiments mais nous avons aujourd'hui l'espoir qu'un projet de nouvelle construction se concrétise dans les prochaines années. Cette perspective de bâtiments neufs, conçus pour répondre à nos besoins, symbolise l'INCC de l'avenir, le renouveau, auquel j'aspire à travailler avec chacune et chacun de mes collègues ainsi qu'avec l'ensemble de nos partenaires. Travaillons ensemble à un INCC qui mette toujours mieux la Science au service de la Justice.*

Dr Pierre VAN RENTERGHEM

Directeur général de l'INCC

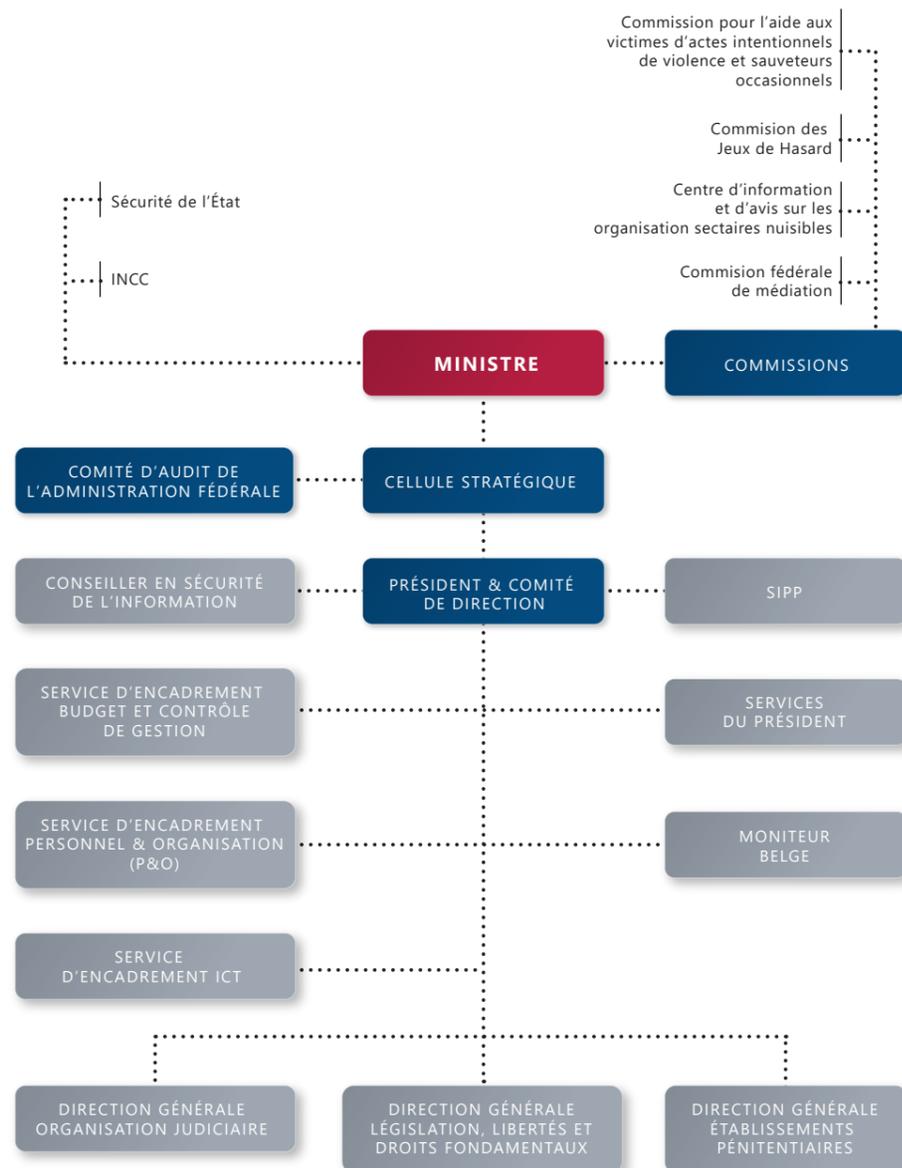


# 1 L'INSTITUT NATIONAL DE CRIMINALISTIQUE ET DE CRIMINOLOGIE

## 1 CADRE JURIDIQUE

L'Institut National de Criminalistique et de Criminologie est un établissement scientifique fédéral, créé par arrêté royal du 5 novembre 1971, modifié par l'A.R. du 29.11.1994, l'A.R. du 15.12.2006, l'A.R. du 21.04.2007 et l'A.M. du 26.04.2007. L'INCC est placé sous l'autorité directe du ministre de la Justice et chargé des missions du SPF Justice relatives à la criminalistique et à la criminologie (A.R. du 15.12.2006). L'Institut est rattaché au SPF Justice et constitué en un service de l'Etat à gestion séparée (loi du 15 décembre 1997) dont les règles organiques de la gestion financière et matérielle sont décrites par l'A.R. du 21.09.2016.

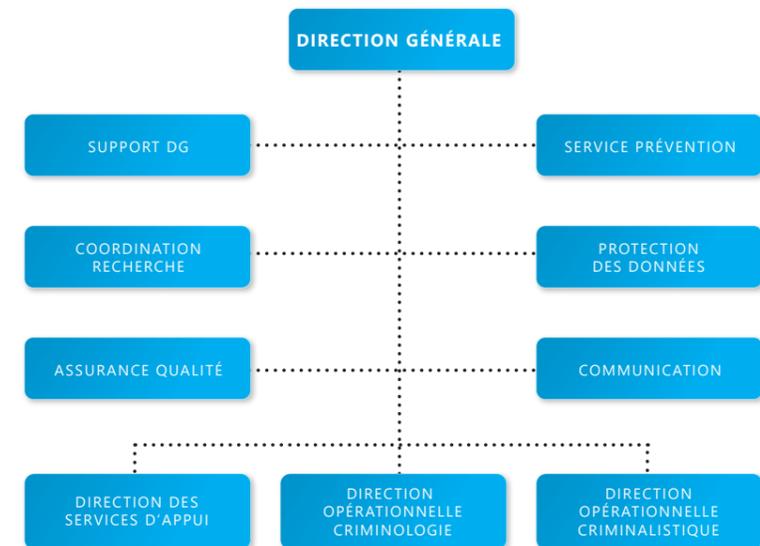
## 2 L'INCC AU SEIN DU SPF JUSTICE



L'organigramme pris isolément ne représente pas les liens étroits entre l'INCC et le SPF. Le Directeur général de l'INCC est ainsi évalué en première ligne par le Président du Comité de direction du SPF Justice. Les services d'appui de l'INCC sont par ailleurs intimement liés à ceux du SPF, notamment pour ce qui concerne ICT et P&O. De plus, la présidence du SPF, ses différentes directions générales, le Service de politiques criminelles et le Collège des procureurs généraux sont instances requérantes de la DO criminologie.

## 3 STRUCTURE DE L'INCC

L'INCC est organisé en deux directions opérationnelles (criminalistique et criminologie) et en une direction des services d'appui. Certains services sont placés sous la supervision directe du Directeur général.



## 4 MISSIONS ESSENTIELLES DE L'INCC

L'ARRÊTÉ ROYAL DU 5 NOVEMBRE 1971 (ART.2), modifié par l'arrêté royal du 29 novembre 1994 et par l'arrêté royal du 21 avril 2007 décrit les missions essentielles de l'INCC :

- 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 disciplines, techniques et méthodes scientifiques, ou, de l'accord de ces 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 titulaires de grades particuliers, des observations faites et de leur interprétation 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 et méthodes scientifiques 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 criminalistiques et criminologiques étrangers;
- 5] D'exercer les fonctions de laboratoire central de police technique et scientifique conformément aux modalités fixées par [le Roi];

6] D'effectuer ou de faire effectuer par des tiers toutes études ou recherches criminologiques, juridiques ou statistiques en rapport avec la politique criminelle, la politique à l'égard des victimes d'infractions et la politique d'exécution des peines et mesures, à la requête ou avec l'accord du Ministre de la Justice, du Président du Service public fédéral Justice ou du conseiller général à la requête d'un directeur général du Service public fédéral Justice ou du Collège des procureurs généraux. La mise en œuvre de cette disposition se déroule selon une procédure fixée par arrêté ministériel.

7] D'assurer des tâches de formation dans le domaine de la criminalistique et de la criminologie destinées aux personnes qui exercent ou se destinent à exercer une fonction publique dans le service public de la Justice conformément aux modalités fixées par [le Roi].

**LA LOI DU 22 MARS 1999** relative à la procédure d'identification par analyse ADN en matière pénale confie par ailleurs à l'INCC des missions spécifiques relatives à la gestion des banques nationales de données ADN.

■ **ART. 4. § 1er.** Il est créé au sein de l'Institut national de Criminalistique et de Criminologie une banque de données ADN «Criminalistique». Cette banque de données contient les profils ADN de traces découvertes de cellules humaines (...).

■ **ART. 5. § 1er.** Il est créé au sein de l'Institut national de Criminalistique et de Criminologie une banque de données ADN «Condamnés». Cette banque de données contient le profil ADN de chaque personne qui, par une décision judiciaire coulée en force de chose jugée, ont été condamnées à une peine de travail, à une peine d'emprisonnement ou à une peine plus lourde, ou ont fait l'objet d'une mesure d'internement, pour avoir commis une des infractions visées à l'alinéa 3. Donnent lieu à un enregistrement dans la banque de données ADN, les infractions visées: ...

■ **ART. 5QUATER. § 1er.** Dès réception, le gestionnaire des banques nationales de données ADN ou son délégué enregistre les profils ADN qui lui ont été transmis conformément (...) et il les compare avec les profils ADN enregistrés dans les banques nationales de données ADN.

■ **ART. 8. § 1er.** En matière pénale, le gestionnaire des banques nationales de données ADN ou son délégué a la compétence exclusive des échanges des données indexées ADN enregistrées dans les banques nationales de données ADN, avec les points de contacts étrangers, en vue d'effectuer des consultations et des comparaisons automatisées de profils d'ADN.

**LA LOI DU 21 DÉCEMBRE 2013** modifiant le Code d'instruction criminelle et **LA LOI DU 22 MARS 1999** relative à la procédure d'identification par analyse ADN en matière pénale, en vue de créer une banque de données ADN « Personnes disparues », complète cette mission :

■ **ART. 4BIS. § 1er.** Il est créé au sein de l'Institut national de criminalistique et de criminologie une banque de données ADN « Personnes disparues ».

## 2 MISSIONS GÉNÉRALES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les éléments repris ci-après sont extraits de la description de fonction AFG18735 de 2019 publiée dans le cadre de la sélection du Directeur général :

### 1 RAISON D'ÊTRE DE LA FONCTION

- Assurer le développement d'une vision stratégique et la coordination de l'exécution du plan de management et des plans opérationnels qui en découlent en ce qui concerne la préparation, l'exécution et l'évaluation des missions et des tâches de l'Institut;
- Assurer la gestion de l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie et contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'INCC;
- Être responsable de la direction quotidienne de l'Institut et de la coordination de ses activités;
- Assurer le respect de la déontologie professionnelle et scientifique de tous les agents;
- Défendre les intérêts de l'Institut vis-à-vis des institutions et organisations partenaires ou commanditaires, et notamment l'intégrité scientifique de l'exécution de ses missions et tâches;
- Veiller à l'exécution des décisions, selon le cas, du Gouvernement, du Ministre compétent.

### 2 CONTEXTE DE LA FONCTION

#### ■ RELATIONS INTERNES AU SEIN DE L'INSTITUTION :

1. Le directeur général préside:
  - Le conseil de direction de l'INCC et contribue à la réalisation des objectifs du plan de management et du plan opérationnel;
  - Le comité de concertation de base de l'INCC;
  - Le comité pour la prévention et la protection au travail.
2. Le directeur général est le rapporteur du Jury de l'INCC.
3. Le directeur général est le vice-président du conseil scientifique de l'INCC et de la commission de gestion de l'INCC.
4. Le directeur général supervise et dirige le directeur du service d'appui, les directeurs opérationnels, le service assurance qualité, le conseiller en prévention ainsi que le service de communication.
5. Le directeur général est le responsable final du système de qualité.

#### ■ RELATIONS INTERNES AU SEIN DU SPF :

1. Le directeur général:
  - rapporte au Ministre de la Justice;
  - collabore avec les services d'encadrement du SPF Justice;
  - représente l'INCC au comité de direction du SPF Justice (s'il est invité à y siéger).

#### ■ RELATIONS INTERNES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE :

1. Le directeur général collabore avec d'autres SPFs, SPPs ou institutions publiques à des projets en rapport avec les objectifs de l'INCC;
2. Le directeur général soutient les relations de l'Institut avec les instances requérantes de la direction opérationnelle criminologie au sein du SPF Justice;
3. Le directeur général entretient des relations suivies avec la direction des autres établissements scientifiques fédéraux;
4. Le directeur général représente l'INCC dans les organes de décision, de coordination et d'avis relevant de l'Autorité Fédérale.

#### ■ RELATIONS EXTERNES À L'AUTORITÉ FÉDÉRALE :

1. Le directeur général représente l'INCC auprès des acteurs belges et étrangers ou d'organisations internationales impliquées dans des matières traitées par l'INCC: la police fédérale, le collège des procureurs généraux, le collège des cours et tribunaux.
2. Le directeur général préside la commission d'évaluation d'analyse ADN, en application de l'arrêté royal du 17 juillet 2013 portant exécution de la loi du 22 mars 1999 relative à la procédure d'identification par analyse ADN en matière pénale.
3. Le directeur général représente le Royaume de Belgique sur le plan national et international en matière d'analyse ADN s'inscrivant dans le cadre pénal.
4. Le directeur général soutient les relations de l'Institut avec la presse.

### 3 FINALITÉS

#### ■ FINALITÉS PERMANENTES :

1. Développer une vision stratégique pour l'INCC;
2. Exécuter le plan stratégique et le plan de management de l'INCC;
3. Réaliser le plan de management de l'INCC en rédigeant et suivant des plans opérationnels annuels;
4. Mettre en place une gestion collégiale de l'Institut en collaboration avec les autres membres du conseil de direction;
5. Promouvoir une gestion participative avec le personnel des enjeux identifiés dans le cadre des plans stratégiques et de management;
6. Préparer, mettre en œuvre, évaluer et assurer un développement continu des services et des tâches liées aux missions de l'Institut;
7. Maintenir et développer le système de qualité existant, conforme à la norme ISO9001;
8. Garantir une gestion des collaborateurs, des ressources et du budget qui répond aux besoins de l'Institut et qui se situe dans les limites des moyens disponibles et ce, en collaboration avec les différentes directions et services;
9. En collaboration avec les directeurs opérationnels et des services d'appui, piloter, motiver, évaluer et assurer le développement des collaborateurs dans un cadre favorable dans l'optique de la réalisation des objectifs prévus;
10. En collaboration avec les directeurs opérationnels et des services d'appui, sponsoriser et soutenir les projets de changement nécessaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Institut;
11. Développer et répondre de la communication interne et externe de l'INCC;
12. Assurer le respect pour la déontologie professionnelle et scientifique.

#### ■ FINALITÉS TEMPORAIRES :

1. Établir un plan de management;
2. Assister à l'implémentation des projets d'amélioration;
3. Collaborer à l'exécution de la modernisation des établissements scientifiques;
4. Implémenter une gestion moderne des ressources humaines.

## 3 ANALYSE DE L'ORGANISATION ET DE L'ENVIRONNEMENT

### 1 ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT est déjà une pratique courante de l'INCC, documentée dans son système qualité. L'analyse précédente restait largement pertinente et est actualisée ici afin de s'accorder sur les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces liées à l'environnement.

STRENGTHS - FORCES

WEAKNESSES - FAIBLESSES

OPPORTUNITIES - OPPORTUNITÉS

THREATS - MENACES

*diffusion restreinte*

## 4 VISION STRATÉGIQUE

### 1 VERS UN INSTITUT FÉDÉRAL DE CRIMINALISTIQUE ET DE CRIMINOLOGIE ?

L'INCC a démarré ses activités au début des années 1990, mais sa conception remonte à 1971 ! Si d'importantes missions nouvelles lui ont été confiées au fil du temps, ses missions premières n'ont jamais été fondamentalement revues. Cinquante ans plus tard, il est temps de les repenser et de les actualiser en prenant en compte de l'évolution de notre environnement :

- La criminalité évolue et nécessite des réponses appropriées, y compris du point de vue scientifique. A côté de la cybercriminalité, citons le terrorisme, la criminalité organisée, le trafic de drogue ou la criminalité environnementale ;
- La digitalisation transforme la société : au-delà de la menace de la cybercriminalité proprement dite, la « trace digitale » est aujourd'hui omniprésente. En outre, tous les résultats d'analyse sont désormais digitalisés et les capacités de traitement et d'analyse de données se développent en permanence ;
- La Belgique est aujourd'hui un état fédéral et les compétences en matière de Justice se répartissent entre les différents niveaux de pouvoir ;
- Nos partenaires clefs ont été réorganisés : organisation judiciaire et police fédérale notamment ;
- La Belgique est un état membre de l'Union européenne, espace de Justice et de Sécurité encadré de multiples instruments de collaboration en matières judiciaires et policières ;
- Les pratiques en matières de justice et de sécurité, en particulier, ont évolué. S'écartant des approches purement réactives, des approches fondées sur le renseignement (*intelligence-led policing*) se sont développées à de multiples niveaux avec une forte dimension de collaboration internationale, dans l'espace de libre circulation de l'Union européenne ;
- Les pratiques en gestion de la chose publique ont évolué : les citoyens attendent notamment des politiques de prendre des décisions en s'appuyant sur des fondations solides et d'évaluer l'efficacité des politiques publiques qu'ils mettent en place ;
- Les attentes des candidats et nouveaux collègues se sont transformées : ceux-ci attendent davantage des perspectives, une évolution de carrière, qu'un emploi stable, garanti à vie.

L'évolution vers un Institut Fédéral de Criminalistique et de Criminologie suggérée ici veut avant tout donner le ton d'une ambition à long terme et susciter le débat quant au rôle, dans la Belgique d'aujourd'hui et de demain, d'un établissement scientifique fédéral dédié au soutien à la Justice. Les questions qui se posent sont notamment :

- Notre Institut doit-il soutenir la Justice au travers des différents niveaux de pouvoir ?
- Est-il souhaitable de développer une politique criminelle basée sur les données probantes (evidence-based), et l'INCC doit-il évoluer en un Centre Fédéral d'Expertise en Politique Criminelle à l'instar du KCE pour les Soins de Santé, ou encore en un centre d'étude dédié à la Justice ?
- Ne faut-il pas reconnaître que les sciences forensiques ne peuvent plus se limiter à répondre à des questions scientifiques dans des dossiers isolés mais peuvent, par le renseignement forensique, davantage informer les autorités judiciaires et policières ?
- Comment l'Institut doit-il se différencier des autres acteurs forensiques (police, universités et acteurs privés internationaux) et collaborer avec ceux-ci ?

L'ambition est de **préparer l'avenir à long terme** de l'Institut en développant une vision actualisée de son rôle et de ses missions qui serait définie au travers d'un cadre législatif actualisé. Cette réflexion sera menée au travers de concertations avec un large éventail de

parties prenantes et en étant attentif aux évolutions d'instituts similaires au niveau international. Ce travail devra aboutir à une proposition législative dont la mise en œuvre ferait alors l'objet de la seconde moitié de ce mandat.

### 2 AMBITIONS À MOYEN TERME

Parallèlement à ce travail de réflexion à long terme, nos ambitions pour les prochaines années sont plus concrètes dans une optique d'actualiser l'institut pour maximiser l'apport de la science à la justice. Il s'agit pour l'INCC d'aller dès à présent au-delà de son slogan « obtenir beaucoup à partir de peu », un motto réducteur par rapport à l'étendue de nos missions.

#### TEAM JUSTICE & SCIENCE La Science pour la Justice

L'INCC s'inscrit dans l'effort collectif Team Justice pour rendre la justice plus rapide, plus humaine et plus ferme. Au cours de ce mandat, il s'agira de

**CONSOLIDER** les fondations de l'Institut pour soutenir son développement futur ; continuer à **INNOVER** pour répondre aux défis actuels.



Axe stratégique I



Axe stratégique II

### 3 MISSION

Les missions légales décrites plus haut méritent d'être résumées, actualisée et traduites en termes plus courant afin de bien exprimer la raison d'être de l'Institut.

L'Institut National de Criminalistique et de Criminologie a pour mission :

- De réaliser des missions d'expertise judiciaire et de conseil scientifique requises par les autorités judiciaires ;
- De réaliser des études et recherches en criminologie en soutien aux politiques publiques ;
- De gérer les banques de données ADN nationales ;
- De servir de laboratoire de référence en criminalistique ;
- De contribuer à la formation des acteurs du monde judiciaire.

### 4 VISION

Dans l'exécution de sa mission, l'INCC entend :

- Etre un employeur moderne soucieux du bien-être, de la sécurité et du développement professionnel de son personnel ;
- Travailler en collaboration étroite avec ses partenaires en veillant à ce que les exigences implicites ou explicites de ses clients soient constamment rencontrées ;
- Continuellement améliorer et adapter ses services en cherchant à augmenter sa valeur-ajoutée ;
- Anticiper l'évolution des besoins en exploitant les opportunités liées aux avancées scientifiques et technologiques, et identifier l'émergence de nouveaux besoins au sein de la justice ;
- Etre un acteur loyal au sein des services publics fédéraux, attentif et actif tant au niveau national qu'international ;
- Promouvoir l'utilisation de données probantes pour informer la décision politique, stratégique ou opérationnelle dans le domaine de la Justice.

## 5 CHARTE DES VALEURS

Les valeurs décrites dans le plan de management 2012 de mon prédécesseur restent d'actualité. J'y souscris pleinement :

I	<b>INTÈGRE</b>	Confidentiel Responsable Fiable
N	<b>NEUTRE</b>	Indépendant et impartial Objectif Scientifique
C	<b>COMPÉTENT</b>	Accrédité Pluridisciplinaire Innovant
C	<b>COHÉRENT</b>	Utile Efficace ciblé

## 5 OBJECTIFS STRATÉGIQUES



### AXE STRATÉGIQUE I

#### CONSOLIDER LES FONDATIONS DE L'INSTITUT POUR SOUTENIR SON DÉVELOPPEMENT FUTUR

##### ■ ASSURER LE BIEN-ÊTRE ET LA SÉCURITÉ DU PERSONNEL

Depuis plusieurs années, le personnel de l'Institut a consacré beaucoup d'énergie à améliorer l'efficacité de son travail et à recentrer ses activités sur les besoins réels de ses clients. Ce travail a porté ses fruits dans le sens où l'INCC offre aujourd'hui un vaste catalogue de services accrédités, source de revenus propres devenus indispensable pour assurer la gestion autonome de l'établissement. Il importe cependant de reconnaître que cette évolution a mené à une charge de travail toujours croissante, que même la pandémie de 2020/2021 n'a pas diminuée.

Aujourd'hui il semble risqué de développer davantage l'Institut, d'augmenter significativement les capacités d'expertise, de lancer de nouvelles recherches ou activités sans veiller d'abord à assurer au personnel un cadre de travail décent et sans réduire les risques psychosociaux. La consolidation de l'INCC constituera le socle sur lequel appuyer les futurs développements de l'Institut.

Il s'agira de veiller avant tout à atteindre un bon niveau bien-être au travail, tant pour les individus que pour les équipes, tout en continuant à investir de manière transparente dans le recrutement et la formation de notre personnel, principale richesse de l'Institut. Diverses mesures seront prises en ce sens. Une politique de personnel moderne, transparente et durable sera définie. L'un des enjeux sera d'augmenter la flexibilité et la résilience du personnel. Une culture de communication ouverte et de feedback sera encouragée dans cette optique. Une attention particulière sera accordée à l'équité au sein de l'Institut ainsi qu'au personnel sous contrat précaire.

Renforcer la sécurité de l'Institut et mener à bien le projet de nouveau bâtiment constitueront des enjeux majeurs de ce mandat.

##### ■ AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUT

L'INCC est actuellement déjà un institut moderne dont le développement a été mené au travers de plans stratégiques traduits en plans opérationnels. Le fonctionnement de l'Institut est encadré par un système qualité déjà mature dont le développement continu restera une priorité. Il reste néanmoins des points à améliorer ou à développer, en particulier pour ce qui concerne la gestion de projets, programmes ou portefeuille, la gestion des risques, la gestion du changement, la gestion des parties prenantes. Les activités et la gestion quotidienne de l'INCC ne peuvent en effet être menacées par la réalisation des différents objectifs stratégiques.

Une attention soutenue sera accordée au contrôle interne et à la gestion financière. Des initiatives seront prises pour résoudre en collaboration avec le SPF justice le problème récurrent des arriérés de factures d'expertise. La possibilité de mettre à jour les règles de gestion financière sera étudiée.

##### ■ S'ENGAGER VERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En cohérence avec les ambitions du gouvernement fédéral en matière de développement durable, l'INCC mettra en œuvre une méthodologie visant à terme à intégrer les Objectifs de Développement Durable (*Sustainable Development Goals - SDGs*) des Nations Unies dans ses objectifs stratégiques. L'approche sera inspirée du Manuel méthodologique pour les services publics fédéraux édité par l'Institut Fédéral pour le Développement Durable.



## AXE STRATÉGIQUE 2

### CONTINUER À INNOVER

#### ■ METTRE EN ŒUVRE LES DÉCISIONS DU GOUVERNEMENT ET CONTRIBUER À LA POLITIQUE DU MINISTRE DE LA JUSTICE

Mon entrée en fonction coïncide avec la publication de l'exposé d'orientation politique du Ministre de la Justice. L'INCC travaillera bien entendu en cohérence avec ces priorités. D'un point de vue technique, cela impliquera notamment une participation à différentes initiatives qui concernent l'ensemble de la Justice, en particulier l'informatisation. Les projets de développements informatiques menés à l'INCC seront poursuivis et accentués. Il est incontournable qu'un institut forensique doit se préparer à une profonde transformation digitale. Il est essentiel de mener une telle transformation en développant une stratégie de gestion d'information sur base de laquelle une vision ICT cohérente pourra être définie.

En complément à la mise en place d'une politique de personnel évoquée plus haut, cet axe comprendra les éléments suivants :

- Un développement des capacités informatiques et de l'interopérabilités avec les systèmes d'information judiciaires et policiers ;
- Le développement d'un moniteur de la récidive ;
- Un investissement accru dans la lutte contre la violence sexuelle ;
- Une attention aux possibilités de contribuer à la lutte contre des formes prioritaires de criminalité :
  - Cybercriminalité
  - Criminalité organisée
  - Criminalité liée à la drogue
  - Criminalité environnementale
  - La violence intrafamiliale.

L'INCC sera attentif à réagir à la définition de nouvelles priorités telles que déterminées notamment par de nouvelles législations ou circulaires. L'INCC participera en particulier à l'optimisation de la traçabilité des pièces à conviction (« chain of custody ») en conformité avec le projet de circulaire du Collège des procureurs généraux, relative aux pièces à convictions. Cette circulaire aura des implications importantes par rapport à l'alimentation de la banque nationale de données balistiques. L'INCC fera donc des propositions pour y répondre au mieux avec des moyens réalistes.

#### ■ UNE DO CRIMINALISTIQUE ORIENTÉE SERVICE

La DO criminalistique fait face à des enjeux multiples. Dans le modèle actuel de financement de l'INCC, il est essentiel de continuer à travailler à la rentabilité des activités d'expertise qui constituent aujourd'hui pour l'Institut une source de financement indispensable. Les efforts menés ces dernières années pour améliorer constamment les processus tout en assurant la qualité du travail seront poursuivis tout en restant attentif à maintenir pour chacun une charge de travail acceptable. La DO Criminalistique devra être vigilante à assurer un niveau suffisant de Recherche et Développement pour rester efficace dans ses missions d'expertise. Elle devra aussi continuer à veiller à un bon équilibre entre les activités à haut débit et les expertises plus singulières.

Vu leur succès, les efforts déployés pour comprendre finement les besoins des clients et partenaires et proposer des services « sur mesure » au travers notamment des activités de conseil forensique seront poursuivis. La possibilité d'y adjoindre à terme une dimension de

« renseignement forensique » sera étudiée, c'est-à-dire un traitement de données forensiques qui permette notamment d'établir des liens entre dossiers, de détecter des séries ou des tendances ou encore d'informer des stratégies de prélèvements. Un dialogue régulier avec les partenaires sera déterminant à cet effet.

L'amélioration des capacités de traitement de données constitue un volet essentiel de ce développement. Les projets en cours restent prioritaires, y compris l'intégration des différents systèmes. Ces projets s'intégreront dans une réflexion plus globale de définition d'une stratégie de gestion d'information en soutien à une inéluctable transformation digitale des activités de criminalistique. Les systèmes de traitement d'information de l'Institut devront être développés en bonne intelligence avec les systèmes externes afin d'assurer en terme l'exactitude, l'intégrité, la confidentialité et la validité des travaux d'expertise depuis les lieux du délit jusqu'au tribunal.

Cette transformation digitale inclut le développement de capacités « *digital forensics* » qui deviennent incontournables à l'heure où la trace digitale devient omniprésente (voir aussi Europol SOCTA 2021 : « Virtually all criminal activities now feature some online component »). L'INCC se concentrera sur sa spécificité d'établissement scientifique en développant en priorité des services de niche pour lesquelles elle a déjà bâti une expertise scientifique reconnue et en évitant de créer des redondances avec des services existant ailleurs. Le positionnement de l'INCC dans ce domaine sera réfléchi et défini en concertation étroite avec la Police Fédérale et les autres acteurs de la lutte contre la cybercriminalité, et en liaison avec le Secrétariat Administratif et Technique auprès du ministre de la Justice.

Au travers de l'ensemble des disciplines scientifiques, la pertinence et la faisabilité de développer de nouvelles activités continueront à être régulièrement évaluées, notamment au travers de projets de recherche et développement ou en explorant les besoins dans de nouveaux domaines tels que la médecine légale. Afin d'objectiver les nouveaux besoins, la mise en place d'un programme de prospective en expertise judiciaire sera envisagée. L'INCC veillera à rester à la pointe scientifique notamment en restant actif au niveau des réseaux internationaux.

#### ■ UNE NOUVELLE VISION STRATÉGIQUE DE LA DO CRIMINOLOGIE

La mise en œuvre du moniteur de récidive évoquée ci-dessus constitue un moment charnière dans l'histoire du département qui a jusqu'ici exclusivement fonctionné par la réalisation d'études spécifiques. Le moniteur de récidive a vocation à devenir une activité permanente de la DO criminologie. Il sera mis en œuvre dans un cadre de gestion de projets mais aboutira à la création d'une part, d'un instrument fournissant, de manière périodique, des chiffres relatifs à un ensemble d'indicateurs liés aux questions de récidive et, d'autre part, d'une cellule de recherche menant à bien des analyses de ces chiffres en vue d'informer la prise de décision judiciaire ou politique.

L'innovation que constitue la création d'une cellule dédiée à un service particulier amène à un questionnement plus général sur la plus-value que peut apporter la DO Criminologie de l'INCC pour la gestion de la Justice. Une réflexion sera menée vers le développement à terme d'une deuxième cellule, proposant une activité de « Conseil Criminologique » inspirée du rôle apprécié de « Conseil Forensique » mené au sein de la DO Criminalistique.

Parallèlement à ces développements stratégiques à long terme, il importe de continuer à bâtir sur les acquis des dernières années. La DO Criminologie s'est fort développée grâce à une approche très volontaire de la recherche de financements externes (Belpo en particulier) pour des projets de recherche souvent collaboratifs. Cette approche a été amenée à son maximum raisonnable du point de vue de l'équilibre entre le personnel statutaire 'encadrant' et les chercheurs 'temporaires' sur fonds extérieurs. Il s'agit aujourd'hui de stabiliser ce cadre de travail en veillant à garder un niveau de financement constant.

L'INCC cherchera par ailleurs à augmenter l'impact de ses missions de criminologie. Un accent nouveau sera ainsi mis sur la diffusion des résultats. Les initiatives pilotes seront évaluées (par exemple les vidéos) et une stratégie de communication spécifique pour le

département sera élaborée. Des formes nouvelles de diffusion des résultats pourront ainsi être développées (« policy briefs ») et de nouveaux publics seront ciblés afin d'agir plus en amont dans la préparation de la décision politique.

#### ■ EXPLOITER LA FORCE DES SYNERGIES CRIMINALISTIQUE-CRIMINOLOGIE

L'INCC constitue un lieu unique où ces deux disciplines, très différentes, se côtoient et peuvent s'enrichir mutuellement. Différents projets ont déjà été menés avec succès dans le passé mais la pratique de projets communs est restée anecdotique, la communication entre les deux départements étant compliquée par leur séparation physique. Le développement de synergies structurelles entre les deux DO fera l'objet d'une attention particulière.

Des initiatives seront prises pour consolider les liens en veillant notamment à mieux faire circuler l'information, que ce soit par la reprise des séminaires internes ou par une concertation renforcée par exemple au sein du conseil de direction.

Des projets communs seront identifiés et menés par exemple dans le cadre de l'évaluation de nouvelles méthodes d'analyse, en concertation avec la direction des frais de Justice. Par ailleurs, une attention accrue sera accordée à l'exploitation des bases de données propres de l'Institut.

#### ■ S'AFFIRMER EN TANT QUE UN CENTRE DE RÉFÉRENCE EN CRIMINALISTIQUE ET CRIMINOLOGIE

Depuis sa création, l'INCC participe activement à la formation des acteurs judiciaires et policiers ainsi qu'à la formation d'étudiants au travers de stages. L'INCC participe également à de multiples groupes de travail visant à s'accorder notamment sur des pratiques de prélèvements de traces.

Un travail de réflexion sera menée afin de définir la stratégie de l'INCC par rapport à la formation. Plus généralement, l'INCC prendra des initiatives pour développer une concertation structurelle avec ses principaux partenaires. L'utilité de mettre à jour ou de mettre en place des accords de collaboration sera étudiée, par exemple avec l'Institut de Formation Judiciaire. Une bonne complémentarité avec la Direction centrale de la police technique et scientifique (DJT) sera en particulier entretenue au travers d'un dialogue régulier.

## 6 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Les objectifs opérationnels décrits ci-dessous sont liés aux objectifs stratégiques décrits plus haut. L'année indiquée dans ce tableau correspond à l'année où la réalisation de l'objectif est attendue et sera évaluée. Les directeurs opérationnels détailleront dans leurs plans opérationnels la mise en œuvre des objectifs aux seins de leurs directions opérationnelles respectives.

<b>1 CONSOLIDER les fondations de l'Institut pour soutenir son développement futur</b>		
<b>1.1 Assurer le bien-être et la sécurité du personnel</b>		
1.1.1	Une attention soutenue au respect de la loi sur le bien-être au travail: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Désignation d'un Conseiller en prévention</li> <li>■ Définition d'un plan global de prévention</li> <li>■ Définition de plans d'actions annuels</li> </ul>	<b>2021</b>
1.1.2	Mise à jour du règlement de travail (hausse du télétravail)	<b>2021</b>
1.1.3	Réactivation et organisation régulière des comités de concertation de base et des comités pour la prévention et la protection au travail	<b>2021</b>
1.1.4	Définir et communiquer une politique du personnel transparente	<b>2022</b>
1.1.5	Elaboration d'un plan de personnel pluriannuel	<b>2022</b>
1.1.6	Initier le projet de sécurité intégrale de l'INCC	<b>2022</b>
1.1.7	Consolidation des Services d'Appui et des services du Directeur général	<b>2022</b>
1.1.8	Réaliser une enquête de satisfaction interne	<b>2023</b>
1.1.9	Démarrage des travaux en vue de la construction de nouveaux bâtiments	<b>2024</b>
<b>1.2 Améliorer le fonctionnement de l'Institut</b>		
1.2.1	Consolider les mécanismes de contrôle interne	<b>2021</b>
1.2.2	Renforcer les capacités ICT en soutien au fonctionnement quotidien et au développement de l'Institut	<b>2022</b>
1.2.3	Définir une stratégie de communication	<b>2022</b>
1.2.4	Développement d'un cadre de gestion des parties prenantes (« stakeholders management »)	<b>2022</b>
1.2.5	Implémenter un nouveau système de gestion comptable	<b>2022</b>
1.2.6	Répondre aux recommandations de la Cour des Comptes	<b>2023</b>
1.2.7	Implémentation de pratiques robustes de gestion de projets, programmes et portefeuilles	<b>2023</b>
1.2.8	Développement d'un système de « knowledge management » et de procédures de sorties de collaborateurs	<b>2024</b>
1.2.9	Approfondissement des pratiques de gestion de risques	<b>2024</b>
1.2.10	Maintenir et développer le Système Qualité	<b>2024</b>
<b>1.3 S'engager vers le développement durable</b>		
1.3.1	Réaliser un SDG Assessment	<b>2022</b>
1.3.2	Identifier les enjeux stratégiques et pertinents en termes de développement durable	<b>2023</b>
1.3.3	Prioriser les enjeux pertinents avec un point de vue externe à l'organisation	<b>2024</b>
1.3.4	Maintenir la conformité de l'institut par rapport aux normes environnementales régionales	<b>2024</b>

<b>2 Continuer à INNOVER</b>		
<b>2.1</b>	<b>Mettre en œuvre les décisions du Gouvernement et contribuer à la politique du Ministre de la Justice</b>	
2.1.1	Soumettre des propositions de contribution de l'INCC à la lutte contre la violence intrafamiliale	<b>2021</b>
2.1.2	Initier le projet d'extension nationale de notre nouvelle approche forensique dans les dossiers d'agressions sexuelles	<b>2021</b>
2.1.3	Initier le projet de développement d'un moniteur de la Récidive et d'une « cellule récidive » au sein de la DO Criminologie	<b>2021</b>
2.1.4	Initier le projet de transfert et conservation des échantillons ADN et dossiers judiciaires traités par les labos ADN qui ont cessé leurs activités	<b>2021</b>
2.1.5	Soumettre un projet visant à augmenter les capacités de l'INCC en réponse aux exigences de la future circulaire des Procureurs généraux relative à la gestion des armes en tant que pièces à conviction	<b>2022</b>
2.1.6	Améliorer l'efficacité de la banque de données balistique nationale	<b>2024</b>
2.1.6	Répondre aux besoins croissants d'intervention sur laboratoires de drogues clandestins	<b>2024</b>
<b>2.2</b>	<b>Une DO Criminalistique orientée service</b>	
2.2.1	Définition d'une stratégie « Digital Forensics »	<b>2022</b>
2.2.2	Poser les bases d'une stratégie de gestion d'information	<b>2023</b>
2.2.3	Elaborer une stratégie de recherche en Criminalistique en concertation avec le Conseil scientifique	<b>2023</b>
2.2.4	Améliorer l'efficacité des activités d'expertise	<b>2024</b>
2.2.5	Attention soutenue à la collaboration internationale	<b>2024</b>
2.2.6	Intensifier le développement des processus de conseil forensique	<b>2024</b>
2.2.7	Poursuivre le développement des systèmes de gestion d'information et leur interopérabilité avec les systèmes des partenaires	<b>2024</b>
<b>2.3</b>	<b>Une nouvelle vision stratégique de la DO Criminologie</b>	
2.3.1	Définition d'une stratégie de communication spécifique « Criminologie »	<b>2022</b>
2.3.2	Mise en œuvre et évaluation de nouveaux modes de diffusion de résultats	<b>2023</b>
2.3.3	Développement du moniteur de la récidive (cf 2.1.3)	<b>2024</b>
2.3.4	Proposition de cellule « conseil Criminologique »	<b>2024</b>
2.3.5	Diversification des entités requérantes (fédéral, communautés, régions)	<b>2024</b>
<b>2.4</b>	<b>Exploiter la force des synergies Criminalistique - Criminologie</b>	
2.4.1	Mettre en œuvre l'organisation de séminaires internes réguliers	<b>2022</b>
2.4.2	Elaborer des propositions de projets communs	<b>2022</b>
2.4.3	Mise en œuvre de projets communs ou structuration d'un appui criminologique aux activités forensiques	<b>2024</b>
<b>2.5</b>	<b>S'affirmer en tant que centre de référence en Criminalistique et Criminologie</b>	
2.5.1	Réactiver un dialogue régulier avec la DJT	<b>2021</b>
2.5.2	Définir une stratégie relative aux activités de formation	<b>2022</b>
2.5.3	Conclure un accord de collaboration avec l'Institut de Formation Judiciaire	<b>2022</b>
2.5.4	Etablir un inventaire des partenariats et accords de collaboration	<b>2022</b>

## 7 MOYENS BUDGÉTAIRES



## 8 CONCLUSION

L'Institut National de Criminologie et de Criminologie célèbre cette année les 50 ans de sa création théorique. Cet anniversaire constitue une belle opportunité pour lancer un débat serein quant à une mise à jour de ses missions. En parallèle à ce travail de réflexion à long terme, l'Institut a de nombreux défis à relever.

Ce plan de management se veut à la fois ambitieux et réaliste. Il décrit ainsi un ensemble d'initiatives liés à des objectifs stratégiques structurés autour de 2 grands axes :

la **CONSOLIDATION** et l'**INNOVATION**

La réalisation de ce plan dépendra de 3 facteurs clefs :

- 1. Les moyens financiers:** plusieurs actions sont prévues pour assurer la stabilité des moyens : priorité aux activités d'expertise, augmentation de la rentabilité, résolution du problème récurrent des arriérés de factures d'expertise et révision des règles de gestion financière. Des mesures d'économie pourraient cependant encore affecter l'INCC comme d'autres services publics et pourraient notamment réduire les possibilités de recrutement ou de remplacement de personnel ;
- 2. L'environnement:** les installations actuelles ont atteint leurs limites et la réalisation du projet de nouveau bâtiment est indispensable tant à la croissance de l'Institut qu'à la réunification de l'ensemble de ses services sur un seul site. L'atmosphère de travail et l'instauration d'une culture d'entreprise stimulante y sont intimement liées.
- 3. Le personnel:** rien ne sera possible sans un personnel compétent, flexible et multidisciplinaire. Nous devons être créatifs pour recruter, développer et conserver nos talents en leur procurant un cadre de travail épanouissant et motivant.

Au travers de ce plan, j'invite l'ensemble du personnel et des partenaires de l'INCC à œuvrer ensemble au futur de l'Institut.

Dr Pierre VAN RENTERGHEM  
Directeur général de l'INCC



INSTITUT NATIONAL  
DE CRIMINALISTIQUE ET DE CRIMINOLOGIE  
CHAUSSÉE DE VILVORDE 100,  
1120 BRUXELLES  
T +32 2 240 05 00

NICC-INCC@JUST.FGOV.BE  
WWW.INCC.FGOV.BE