

THÉORIE DE LA RELATIVITÉ

Sur les conditions de travail et le prix de la sécurité

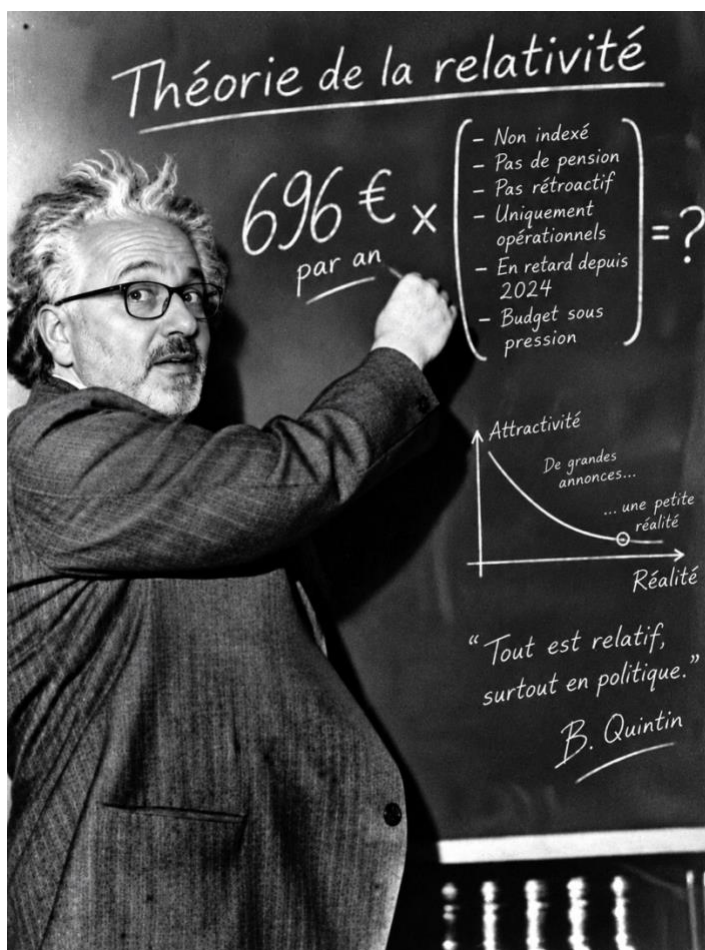
La Belgique est confrontée à un exercice budgétaire difficile. Le gouvernement fédéral doit à nouveau trouver plusieurs milliards d'euros d'efforts supplémentaires au cours des prochaines années. La croissance économique reste limitée, les finances publiques sont sous pression et le coût de la dette augmente. L'efficacité, les réformes et un regard critique sur les dépenses publiques sont dès lors des composantes évidentes du débat.

Et oui, la police peut et doit elle aussi être organisée plus efficacement. Les frais généraux méritent un regard critique, la numérisation promise doit enfin libérer de la capacité pour les missions essentielles et les charges administratives peuvent certainement être fortement simplifiées ; elles ne doivent d'ailleurs pas nécessairement être exécutées par des policiers.

Mais une analyse budgétaire sérieuse commence par établir l'addition complète.

Que produit réellement une réforme ? Quelle capacité libère-t-elle ? Et, au moins aussi important : quel est son impact sur la capacité de l'autorité à trouver encore suffisamment de policiers adéquats aujourd'hui et demain ?

Car la police se trouve elle aussi sur un marché du travail où les employeurs se font concurrence pour attirer des profils compétents. C'est précisément là que la tension devient visible entre les ambitions de l'autorité et les conditions dans lesquelles elle organise son appareil de sécurité.



Le poste éternellement vacant est un signal d'alarme

Au 31 janvier 2025, la Police fédérale comptait 13 879 collaborateurs et estime son départ annuel à environ 1.000 collaborateurs. Le Plan national de sécurité 2026-2029 reconnaît

explicitement que la capacité est sous pression en raison des départs et des problèmes de recrutement.

Et ce n'est pas seulement un problème de personnel, c'est un problème de sécurité.

Une organisation peut adapter sa structure. Des directions peuvent être fusionnées, des processus simplifiés et la technologie introduite. Les tâches peuvent être redistribuées et la coopération renforcée.

Mais lorsque les postes vacants ne parviennent structurellement plus à être pourvus, il s'agit d'une information essentielle sur l'attractivité d'un employeur.

Il ne suffit alors plus de regarder uniquement la procédure et le délai de recrutement. Il faut surtout prendre en compte l'ensemble du package proposé à un candidat : rémunération, horaires de travail, charge de travail, exigences en matière de flexibilité et d'intégrité, prévisibilité, possibilités de carrière, mobilité, organisation du travail et perspectives à plus long terme. En bref, pour un élément essentiel de l'État de droit démocratique, il ne semble pas déraisonnable de regarder de temps à autre où l'on se situe sur le marché du travail : l'offre et la demande restent-elles suffisamment en équilibre ? Si la réponse est non, mieux vaut ne pas attendre que les balles sifflent autour des oreilles pour intervenir.

It's the economy, stupid

Celui qui entre aujourd'hui sur le marché du travail compare donc bien davantage qu'un simple salaire brut. La relation entre employeur et travailleur a fondamentalement changé au cours des dernières décennies.

Les employeurs cherchent à attirer et à retenir les travailleurs rares avec un éventail toujours plus large de formes de rémunération et de conditions de travail, dans lequel les formes de rémunération fiscalement avantageuses jouent également un rôle croissant : flexibilité, mobilité, télétravail lorsque cela est possible, assurances complémentaires, assurances de groupe, formations, rémunération variable et autres formes d'optimisation salariale.

La voiture de société en est peut-être l'exemple le plus parlant. Il ne s'agit pas simplement d'une voiture et d'une carte carburant ou de recharge, mais d'un élément substantiel du package salarial global permettant au travailleur d'augmenter son revenu net disponible sans que celui-ci soit entièrement imposé comme un salaire classique. Le Bureau fédéral du Plan considère dès lors lui aussi l'avantage de toute nature d'une voiture de société comme un élément de la rémunération totale du travail.

L'autorité n'utilise pas nécessairement les mêmes instruments qu'un employeur privé. Mais le candidat qu'elle souhaite attirer compare l'offre de chaque employeur potentiel.

L'éléphant dans la pièce est ici qu'un policier ne peut pas négocier et façonner individuellement son package salarial. Le barème est fixé, la carrière statutaire est déterminée par la réglementation et le régime de pension est fixé politiquement et modifié politiquement, comme cela s'est encore produit récemment. La marge permettant de composer son propre package salarial en fonction de ses besoins personnels est pratiquement inexistante.

Et ces différences deviennent de plus en plus importantes à mesure que l'avantage statutaire classique se réduit sous le couvert de l'« harmonisation ».

Guidé par le marché

Le statut policier était historiquement construit autour d'un équilibre. Aux risques, restrictions et obligations particuliers correspondaient des garanties particulières. Cet équilibre évolue.

Les conditions de pension sont réformées, les perspectives de carrière changent et les avantages statutaires classiques deviennent, à chaque nouveau gouvernement, moins exceptionnels sous la pression budgétaire et le réductionnisme de l'« harmonisation ». Dans le même temps, le marché du travail pour les talents est devenu plus concurrentiel.

Les caractéristiques particulières du métier sont pourtant restées pleinement présentes, alors que le travail policier est devenu, au cours des dernières décennies, objectivement plus exigeant, plus complexe et plus intensif.

Qui en doute peut se contenter de comparer la législation pénale et les lois particulières d'il y a quelque 25 ans avec celles d'aujourd'hui, sans même parler de la réglementation toujours plus complexe de la procédure pénale. Les normes de personnel et la durée de la formation, en revanche, n'ont pendant tout ce temps guère, voire pas du tout, été adaptées à cette réalité en mutation. Il ne faut dès lors pas s'étonner que cela finisse par se retourner contre nous.

Celui qui devient aujourd'hui policier accepte toujours les risques, les prestations irrégulières, les obligations déontologiques poussées et les restrictions qui ne s'appliquent pas à de nombreux autres travailleurs, en contrepartie d'un package de compensation qui se réduit. Cela devient de plus en plus une accumulation de conditions de travail défavorables, sans accès aux avantages et à la marge de négociation qui, ailleurs sur le marché du travail, peuvent compenser une partie de cette différence, et cela pèse inévitablement sur le problème des postes vacants chroniques.

Il ne s'agit donc pas d'une question idéologique de « privilèges » contre « égalité de traitement ». C'est une question de marché du travail.

Quelles conditions sont nécessaires pour trouver suffisamment de personnes disposées à exercer encore ce métier demain ?

Celui qui compare les conditions de travail doit comparer l'ensemble du package.

La transférabilité limitée du profil policier est également pertinente à cet égard. Un policier évolue dans un marché du travail très spécifique. L'intégration des formations policières dans le système d'enseignement régulier, telle que prévue également dans l'accord de gouvernement, n'est toujours pas réalisée aujourd'hui.

Cela limite la mobilité vers d'autres secteurs et rend simultanément le choix d'une carrière policière plus lourd de conséquences. Un statut qui devient de moins en moins exceptionnel pour un métier qui, lui, le reste, finit par perdre son attractivité.

La Défense a déjà montré ces dernières années ce qui se passe lorsque des investissements nécessaires — pas seulement dans le matériel, mais aussi dans les personnes — sont trop longtemps reportés dans un service de sécurité essentiel. L'addition ne disparaît pas pour autant ; elle ne fait que grossir.

Total cost of ownership

Le débat sur la capacité policière est généralement trop souvent réduit au coût du personnel.

Une approche économique examine le *total cost of ownership* : que coûte l'organisation d'une capacité, d'une expertise et d'une continuité suffisantes, mais aussi que coûte l'absence structurelle de cette capacité ?

La police est aujourd'hui confrontée à un environnement sécuritaire qui n'est plus guère comparable à celui de la réforme des polices de 2001. Cybercriminalité, fraude numérique, criminalité internationale liée à la drogue, réseaux criminels professionnels et montages financiers complexes exigent aujourd'hui des compétences et une capacité d'un tout autre ordre, tandis que les missions de base ont continué à exister sans changement. Parallèlement à cette évolution, on vole, on tue, on conduit en état d'ivresse, on se bat... toujours de manière « artisanale ».

Le cadre juridique est lui aussi devenu considérablement plus complexe. Dans le même temps, les principes sur lesquels sont calculés les besoins en personnel restent largement déterminés par des modèles issus d'une époque et d'un contexte sécuritaire totalement différents. La révision de la norme KUL, prévue dans l'accord de gouvernement, n'est donc pas un détail, mais un élément essentiel pour pouvoir à nouveau mener la discussion sur la capacité policière sur la base de données actuelles.

Davantage d'efficacité est donc nécessaire. Mais l'efficacité ne peut que mieux gérer la pénurie, elle ne peut pas organiser la disparition de la pénurie.

Une organisation ne peut en effet être organisée de manière optimale que lorsqu'il y a suffisamment de personnes pour exécuter effectivement ses missions de base.

Bruxelles : Ground zero ?

Les problèmes de sécurité dans nos grandes villes rendent cette discussion particulièrement concrète.

Derrière l'escalade de la violence liée à la drogue se trouve une évolution plus large : les organisations criminelles se professionnalisent, disposent de moyens financiers considérables et cherchent constamment de nouvelles manières de développer leur influence et leurs activités. Le gouvernement fédéral a lui-même reconnu plus tôt cette année que la situation sécuritaire grave à Bruxelles se caractérise par des faits de violence graves et fréquents commis par des acteurs de la criminalité organisée impliqués dans le trafic de drogue.

Davantage de policiers dans la rue est important. Davantage de capacité d'enquête est important. Une meilleure coopération est importante. Une structure organisationnelle plus efficace est importante. Mais aucune structure organisationnelle ne crée des policiers qui n'existent pas.

La dimension économique de la sécurité ne doit pas être sous-estimée. Bruxelles, par exemple, est une capitale internationale et accueille les institutions européennes, l'OTAN et de nombreuses organisations internationales. Cette présence internationale représente à son tour un intérêt économique considérable pour Bruxelles et la Belgique. Anvers et nos autres grandes villes ne sont d'ailleurs, fondamentalement, pas différentes sur ce point.

La sécurité n'est pas seulement une question de qualité de vie et de sécurité juridique pour les citoyens et les entreprises ; elle constitue un élément essentiel de l'infrastructure sociétale dans laquelle les entreprises investissent, où les travailleurs travaillent et où les organisations internationales s'installent.

Qui considère la sécurité comme une condition économique doit donc également oser considérer la capacité à l'organiser correctement comme un investissement économique.

Un État de droit démocratique dans lequel chacun est libre de vivre, de travailler et d'entreprendre dispose d'un appareil de sécurité capable de tenir effectivement cette promesse.

La sécurité n'est donc pas un coût qui s'oppose à l'économie. Elle est une condition fondamentale au bon fonctionnement de l'économie.

Checks and balances

C'est précisément pourquoi la police mérite une place à part entière dans le débat budgétaire.

Lorsqu'un poste vacant n'est pas pourvu, l'État économise peut-être à court terme sur les coûts de personnel. Mais l'addition ne s'arrête pas là.

Moins de personnel signifie moins de capacité. Moins de capacité signifie qu'il faut faire des choix. Les enquêtes durent plus longtemps, la présence devient plus sélective, les collègues sont davantage sollicités et les missions sont reportées ou transférées... En bref, l'État perd la maîtrise de son action en matière de sécurité.

Le coût sociétal de cette situation n'apparaît ensuite pas nécessairement sur la même ligne budgétaire. Cela permet de comprendre clairement pourquoi les économies statutaires restent toujours particulièrement tentantes : leur effet sur les dépenses est en effet immédiatement visible, tandis que les conséquences négatives d'une telle politique restent souvent dissociées de leur cause et finissent par coûter un multiple de l'économie recherchée.

Un bon budget doit examiner les deux côtés de la comparaison.

The Art of Deflection

Lorsque des milliards doivent être trouvés, les organisations de défense d'intérêts de tous horizons se mettent naturellement en mouvement. Chacune a ses propres raisons pour lesquelles précisément son secteur, ses travailleurs, ses entrepreneurs ou ses acquis doivent rester à l'abri. Le message est au fond toujours le même : ne nous touchez pas, car les conséquences seront plus importantes qu'ailleurs. Le principe NIMBY, pour l'occasion : non pas *Not In My Backyard*, mais plutôt *Not In My Budget*.

Les organisations patronales mettent en avant la perte de compétitivité, le départ des investissements, les emplois menacés et un moteur économique qui risque de ralentir, voire de s'arrêter. Les organisations sociales mettent en garde contre la perte de pouvoir d'achat et la désorganisation sociale. Chacun tente de traduire ses intérêts en arguments susceptibles de convaincre les décideurs, souvent à partir d'un récit sur les conséquences de ce qui se produirait si précisément son secteur était touché.

Telles sont les règles du jeu.

Pour les services de police, les choses sont différentes. En tant que partie du pouvoir exécutif, ils ne peuvent pas menacer de fermer des entreprises, de déplacer des investissements ou de faire partir des capitaux. Leur argument, c'est la société elle-même : celle-ci attend de l'autorité qu'elle organise la sécurité de manière résolue et efficace.

Cela rend la position de la police à la fois forte et vulnérable. Forte, parce que l'insécurité est visible chaque jour dans la rue et dans les journaux. Vulnérable, parce que le coût du désinvestissement ne se traduit pas immédiatement par une rubrique de sécurité plus élevée dans le budget.

La police doit donc défendre sa place dans le débat budgétaire non pas au nom du corporatisme, mais selon la même logique pragmatique que celle utilisée pour les autres secteurs.

Que rapporte un investissement ? Que coûte un report ? Et que se passe-t-il lorsque la capacité n'est plus disponible ?

Not so special agents

Dans ce contexte, il faut également examiner la récente discussion autour des 696 € nets par an annoncés par le ministre Quintin pour les policiers opérationnels.

En soi, toute amélioration des conditions de travail et de la rémunération est à encourager pour ceux qui risquent parfois leur vie afin de garantir la sécurité évoquée précédemment. Mais la présenter comme une nouvelle augmentation salariale exceptionnelle en pleine période de modération salariale générale donne une image erronée.

Il ne s'agit aujourd'hui, en outre, que d'une proposition sur laquelle les syndicats de police consultent leurs membres. La proposition prévoit une augmentation de l'« indemnité pour l'entretien de l'uniforme » de 58 euros par mois et uniquement pour le personnel opérationnel.

Son origine ne réside par ailleurs pas dans une nouvelle décision politique visant à rendre à nouveau l'organisation policière plus attractive. Il s'agit d'une mesure négociée dès 2022 comme deuxième phase de l'accord sectoriel. Cet accord est intervenu après environ vingt ans sans augmentation salariale réelle structurelle pour la police. Ce n'était pas à l'époque uniquement l'analyse d'un syndicat : la ministre de l'Intérieur de l'époque, Verlinden, avait également déclaré explicitement au Parlement qu'après vingt ans de barèmes gelés, les policiers méritaient une augmentation salariale.

La première phase de cet accord a finalement été mise en œuvre progressivement. La deuxième phase, qui devait selon l'accord faire l'objet de nouvelles négociations à partir de 2024, n'a pas été réalisée.

C'est là qu'il y a une différence importante.

La revalorisation de 2022 concernait de modestes augmentations barémiques structurelles visant à amener les services de police au même niveau que le reste du secteur public. Vous avez bien lu : on avait constaté que la police était en réalité sous-payée après la réforme de 2001. Les augmentations structurelles intégrées au salaire ont évidemment aussi un effet positif sur le pécule de vacances, l'allocation de fin d'année, les heures supplémentaires, les heures de nuit et la pension. C'est comparable à une convention collective de travail dans le

secteur privé, à cette différence près qu'il a fallu ici plus de vingt ans et qu'il n'existe pas de mécanismes contractuels de mise en œuvre dans le secteur public.

Et cette situation nous amène au report de deux ans des nouvelles négociations et à la proposition aujourd'hui présentée comme une « augmentation de 696 euros ». Une indemnité modestement plus élevée pour l'entretien de l'uniforme n'est en effet pas la même chose qu'une augmentation du traitement barémique.

Il s'agit en outre de la mise en œuvre différée et non rétroactive d'une revalorisation précédemment négociée, et non d'un nouveau privilège.

Cette distinction est importante, précisément parce que la présentation actuelle peut facilement susciter une autre perception dans la société : alors que les familles, les travailleurs et les entreprises sont invités à s'adapter à une réalité budgétaire difficile, la police recevrait soudain près de 700 euros supplémentaires par an — du moins, c'est ainsi que les médias le présentent.

Le policier individuel n'a pourtant pas mené ces négociations. Il ne détermine pas son barème, ne décide pas quand un accord est exécuté et ne détermine pas davantage la forme sous laquelle une autorité souhaite finalement réaliser un accord différé.

La discussion ne devrait donc pas porter sur la question de savoir pourquoi les policiers « *reçoivent encore une augmentation* ».

Elle devrait porter sur une question beaucoup plus fondamentale : pourquoi un métier que l'autorité elle-même considère comme difficile, risqué et essentiel éprouve-t-il encore, après des années de revalorisations reportées, des difficultés à attirer suffisamment de personnes ?

C'est cela, la véritable théorie de la relativité.

Un montant de 696 € peut sembler important dans un titre de journal. Rapportée à un accord sectoriel différé, à un marché du travail en mutation, à des avantages statutaires réduits et aux risques du métier, cette indemnité vestimentaire non indexée de 58 euros par mois prend une tout autre signification.

Test de sécurité vs. test de croissance

La solution n'est pas de placer la police en dehors de tout exercice d'efficacité. Au contraire.

La même logique pragmatique qui est à juste titre utilisée pour l'économie et les finances publiques doit également être appliquée à la sécurité. Pour chaque intervention qui touche la police, au moins trois questions devraient dès lors être posées :

- *Que rapporte réellement la mesure sur le plan budgétaire ?*
- *Quel est son impact sur l'attractivité de la police en tant qu'employeur en matière de recrutement et de rétention ?*
- *Quelle capacité opérationnelle reste-t-il finalement ?*

Une mesure qui permet aujourd'hui d'économiser quelques millions mais qui rend demain le recrutement encore plus difficile, augmente les départs et fait disparaître de la capacité n'est pas nécessairement une économie.

C'est une dépense différée avec intérêts.

Il en va de même pour les investissements. Une police moderne a besoin de personnel, de bâtiments, de véhicules, de technologie, de formation et d'infrastructures numériques. Reporter ces investissements permet peut-être d'économiser de l'argent aujourd'hui, mais s'avérera plus coûteux demain.

La sécurité n'est pas une dépense que la Belgique doit pouvoir se permettre, c'est une mission essentielle que la Belgique ne peut pas se permettre de perdre.

L'addition finale

La Belgique ne doit pas choisir entre des finances publiques saines et une police efficace. Elle doit réaliser les deux.

Cela suppose toutefois de ne plus considérer systématiquement la police comme une simple dépense.

La Police fédérale se trouve aujourd'hui à nouveau dans un énième processus de réforme. Les structures sont réexaminées, les processus de travail adaptés et de nouveaux gains d'efficacité recherchés. Le plan stratégique 2025-2030 part explicitement de la nécessité d'adapter l'organisation à l'évolution des défis de sécurité et de mieux utiliser les ressources disponibles. Le plan indique parallèlement que les besoins opérationnels nécessitent non seulement du personnel, mais aussi des investissements ciblés et durables.

C'est la bonne direction. Mais réformer signifie également oser passer du plan à l'exécution, même lorsque les fruits de ces réformes ne seront visibles que sous un gouvernement suivant. La politique de sécurité exige par définition une perspective à long terme.

Cela doit partir de quelques questions simples : de quelle sécurité la Belgique a-t-elle besoin, combien de personnes sont réellement disponibles pour l'organiser et que faut-il faire pour que suffisamment de personnes continuent à choisir cette carrière exigeante ?

À cet égard, l'ensemble des conditions de travail doit être réexaminé : rémunération, pension, organisation du travail, carrière, risques, flexibilité, formation et équipement, en fonction des exigences et de la pénibilité du métier et de la réalité du marché du travail.

La police a besoin de plus qu'une reconnaissance symbolique. La discussion autour de quelques dizaines d'euros par mois illustre surtout à quel point la réponse peut parfois être petite face à une question beaucoup plus vaste.

***Cuiusvis hominis est errare, nullius nisi insipientis in errore perseverare –
Tout homme peut se tromper, seul un insensé persévère dans son erreur.***

(Marcus Tullius Cicero – Philippicae XII)

Rédaction Sypol.be, 15 septembre 2026