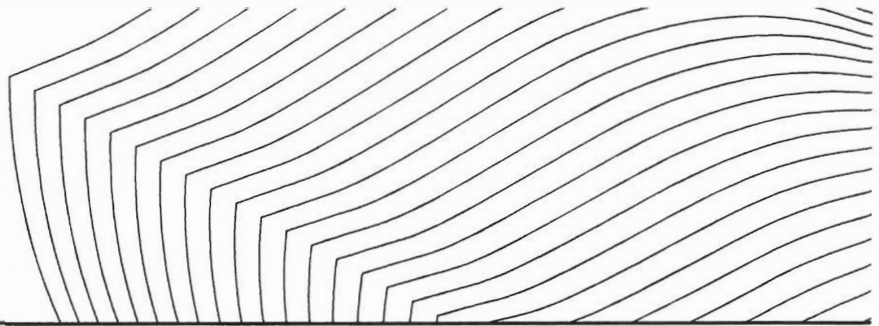




Police



Police Fédérale
COMMISSARIAT GENERAL

Avenue de la Couronne 145A
1050 BRUXELLES
Tel 02 227 51 46

NOTE PERMANENTE

Numéro d'émission CG-2021/5180_F
Date d'émission

Classification
Classement

Page 1/15
Annexe(s) 2
Référence PC

14 DEC. 2021
INTERNE

Destinataires Toutes les directions et tous les services de la Police Fédérale
Copie : CGC

Objet Politique d'Intégrité de la Police Fédérale
Chargé de dossier CG/Intégrité

1. Introduction

En vertu de son *Mission Statement*, la Police Fédérale veut être unanimement (re)connue en tant que prestataire de services professionnel et fiable qui opte résolument pour la transparence, la collaboration et la responsabilisation.

Ce *Mission Statement* vise à maintenir et à faire grandir la confiance, non seulement des citoyens, des autorités et de ses partenaires, mais également des membres de son personnel.

A cette fin, la Police Fédérale souhaite promouvoir les valeurs suivantes: **l'intégrité, le respect, l'ouverture d'esprit, la flexibilité, l'esprit de service et la fierté.**

Les valeurs précitées doivent être inhérentes à chaque membre de la Police Fédérale, quel que soit son cadre, son niveau ou son grade.

La présente note porte sur la notion d'« intégrité » dans son acception large, c'est-à-dire recouvrant l'ensemble des valeurs qui doivent, au quotidien, guider les membres du personnel de la Police Fédérale dans leur comportement et l'exécution de leur travail.

Les quinze dernières années, de nombreuses initiatives ont déjà été entreprises pour promouvoir l'intégrité. Songeons, par exemple, à la rédaction d'un code de déontologie, à l'élaboration de formations, aux visites à la Kazerne Dossin et à la participation à l'enquête « Intégrité au travail » en collaboration avec la KU Leuven (2015).

Des entretiens menés dans le courant de 2018 et 2019 avec des mandataires, des directeurs, des chefs de service, des parties prenantes externes et des organes de contrôle, il ressort que les éléments suivants sont indispensables à une politique d'intégrité intégrée et effective :

- **avoir une définition de la notion d'« intégrité » adaptée à la Police Fédérale** (voir point 2 infra);
- **avoir une approche positive, équilibrée et humaine** de l'intégrité, qui ne se limite pas aux aspects juridiques et de contrôle de la déontologie (voir point 3 infra);
- **avoir une politique de l'intégrité intégrée**, impliquant l'optimisation de la collaboration avec et de la coordination entre les acteurs internes et externes de l'intégrité (voir point 4 infra).

L'élaboration d'une politique d'intégrité cohérente et réaliste nécessite en outre de tenir compte des directives et recommandations d'organisations externes telles que :

- le service public fédéral Stratégie et Appui (SPF BOSA) pour le réseau de coordinateurs et de personnes de confiance en matière d'intégrité ;
- le COC, la Cour des comptes, le Comité P, l'AIG, etc. ;
- le Group of States against Corruption (GRECO), le plan d'action national anti racisme (NAPAR), etc.

2. Une définition de l'« intégrité » adaptée à la Police Fédérale

Eu égard au contexte, aux compétences et aux missions essentielles de la Police Fédérale, nous définissons l'« *intégrité policière* » comme « *le sens de la responsabilité professionnelle de la Police Fédérale partagé par l'ensemble de ses membres* ».

Cette responsabilité professionnelle porte sur quatre domaines :

2.1. L'exercice de la fonction

Il s'agit en particulier de la fonction d'exemple et de l'exercice correct, légitime et impartial de la fonction (les exemples de manquement sont l'abus de pouvoir, la corruption passive, etc.).

2.2. L'utilisation des moyens de l'organisation

Cela concerne l'utilisation exemplaire du matériel, du temps de travail, des ressources financières, des véhicules, etc. (les exemples de manquement sont le détournement de biens publics, la négligence dans l'utilisation et la conservation du matériel, etc.).

2.3. Les relations avec les personnes internes à l'organisation

Nos relations professionnelles doivent être empreintes de respect mutuel, de solidarité, d'esprit d'équipe, de loyauté et d'équité (les exemples de manquement sont la discrimination, la partialité, le harcèlement, l'atteinte à la dignité personnelle, etc.).

2.4. Les relations avec les personnes externes à l'organisation et avec la société

Dans ces relations, les membres de la Police Fédérale doivent faire preuve de disponibilité, d'esprit de service, d'impartialité, de respect de la loi et des droits et libertés fondamentaux, d'une attitude et d'un comportement corrects (les exemples de manquement sont la partialité, l'estompement des valeurs démocratiques, le profilage ethnique, etc.).

3. Une approche positive, équilibrée et humaine de l'intégrité

Notre vision consiste à développer une **culture d'organisation ouverte et éthique**, permettant une discussion ouverte des thèmes relatifs à l'intégrité, stimulant les comportements souhaités et décourageant les comportements indésirables, instaurant un équilibre entre les mesures de contrôle et les mesures de stimulation et dans le cadre de laquelle nous œuvrons **ensemble** à la transition d'une responsabilité passive vers une **responsabilité active** en matière d'intégrité dans toutes les composantes et à tous les niveaux de l'organisation.

4. Conditions de base pour une gestion réaliste de l'intégrité

4.1. L'engagement de tous les acteurs-clés concernés

Les directeurs généraux et moi-même nous engageons à soutenir activement la politique d'intégrité et sa mise en œuvre concrète.

Les directeurs et chefs de service traduisent cet engagement et le diffusent auprès de leur personnel. Les membres du personnel à tous les niveaux donnent corps à la politique d'intégrité par leurs actions professionnelles et de qualité.

4.2. Une gestion globale et intégrée de l'intégrité

Une politique de promotion de l'intégrité est bien plus que la rédaction de règles et de procédures et le contrôle de l'application de celles-ci. Une gestion réaliste de l'intégrité est l'ensemble des fonctions, structures, instruments, politiques, outils et méthodologies que nous déployons au sein de la Police Fédérale afin de :

- stimuler les comportements souhaités et décourager les comportements indésirables ;
- appliquer des actions et des contrôles (proactifs, détectifs et réactifs) ;
- surveiller, signaler et enquêter ;
- évaluer les instruments et les processus et améliorer leur efficacité opérationnelle.

En d'autres termes, la gestion de l'intégrité fait partie intégrante de la maîtrise de l'organisation, du cycle de gestion et du fonctionnement opérationnel et non opérationnel quotidien.

Le caractère intégré de la gestion de l'intégrité met en évidence la nécessité d'une coordination et d'une coopération entre tous les acteurs-clés de l'organisation.

A l'annexe 1 sont repris quelques modèles sur lesquels nous nous appuyons pour déterminer les objectifs stratégiques et opérationnels suivants.

5. Objectifs stratégiques et opérationnels ('OS' et 'OO')

Pour concrétiser cette vision, nous souhaitons opérationnaliser et implémenter les objectifs stratégiques suivants:

OS 1 : Réaliser une cartographie permanente des fonctions et processus vulnérables et des risques et dilemmes éthiques

Par le passé, d'importantes mesures ont déjà été prises afin de préserver les fonctions et les processus vulnérables en termes d'intégrité. Songeons à certaines fonctions opérationnelles spécialisées ou aux procédures d'achat. Les fonctions et les processus revêtent toutefois un caractère évolutif et requièrent par conséquent un suivi permanent de la part de l'organisation.

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 1.1 La réalisation d'une analyse de risques sur les missions essentielles (fonctionnalités) de la Police Fédérale

CG/Intégrité effectue cette analyse de risque, avec le soutien des directions générales. Les fiches de fonctionnalités, élaborées dans le cadre du plan de personnel, en constituent la base. L'analyse et la gestion des risques concernent, outre la réalisation ou non de la mission, les quatre responsabilités professionnelles de notre intégrité policière, telles que décrites au point 2 ci-dessus.

Pour chaque fonctionnalité à risques, un ou plusieurs gestionnaires de processus sont désignés qui échangeront systématiquement des informations avec CG/Intégrité afin de dresser une image globale et permanente des risques d'intégrité au sein la Police Fédérale.

OO 1.2 La réalisation d'un échange systématique d'informations dépersonnalisées au sujet de l'intégrité au sein de la Police Fédérale

Les services chargés, dans chaque composante, des matières PLIF, du contrôle interne et de qualité (y compris l'audit), de la discipline, du bien-être, de l'accompagnement médical ou psychosocial, de la diversité, du leadership, de la gestion du personnel et du management, de la protection de la vie privée et des données rapportent annuellement¹ au service CG/Intégrité leurs constatations et les risques éventuels en matière d'intégrité qui vont au-delà du caractère individuel et qui pourraient concerner la Police Fédérale en tant qu'organisation. Tout cela dans le strict respect du secret professionnel².

OO 1.3 L'intégration des constatations externes dans la cartographie.

CG/Intégrité est responsable:

- de l'intégration des conclusions et recommandations des organismes externes (organes de contrôle, commissions, groupes de travail, ...) en matière d'intégrité dans l'image globale et
- de la mise en œuvre, en collaboration avec les services concernés, de ces conclusions et recommandations.

OS 2 : Développer des réseaux et des structures de concertation pour promouvoir la gestion de l'intégrité

Une coopération et un échange d'informations structurels est réalisée entre les acteurs de l'intégrité de la Police Fédérale, dans le respect du secret professionnel.

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 2.1 Apporter de la clarté quant aux tâches spécifiques de CG/Intégrité, de TIWK, des personnes de confiance bien-être et des personnes de confiance intégrité (PCI) et sensibiliser notre personnel à ce sujet

OO 2.2 La nomination d'un SPOC intégrité par composante

Ces SPOC constituent le premier point de contact de CG/Intégrité pour la mise en œuvre et le suivi de projets d'intégrité au sein de la composante concernée et pour le développement conjoint de la gestion de l'intégrité au sein de la Police Fédérale. CG/Intégrité assure la formation et l'accompagnement des SPOC.

OO 2.3 La mise en place d'une structure de concertation entre les services mentionnées aux points OO 2.1. et 2.2

OO 2.4 La participation aux réseaux externes

CG/Intégrité représente la Police Fédérale auprès des partenaires nationaux et internationaux dans le domaine de la gestion de l'intégrité.

¹ Rapports ad hoc en cas d'urgence.

² Le respect du secret professionnel est primordial pour les services concernés. Dans la mise en œuvre de cet échange d'informations, il faut prévoir les garanties nécessaires pour ne pas entamer la confiance du membre du personnel qui fait appel au service en question.

OS 3 : Le développement et la mise en œuvre des projets et des actions d'intégrité dans les directions

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 3.1 Le développement et la mise en œuvre de projets et actions d'intégrité spécifiques dans les directions

En fonction de la cartographie, des recommandations émises par les organismes externes, des missions de nos autorités ou des initiatives prises par le Comité de direction, les directeurs généraux ou les directeurs, des actions spécifiques sont lancées qui concernent des directions ou des services bien définis ou des thématiques bien définies.

CG/Intégrité fournit le soutien nécessaire à la composante, à la direction ou au service concerné. À cette fin, CG/Intégrité a mis au point la méthodologie CORESPO³, sur la base de laquelle :

- la culture organisationnelle et les risques de la direction ou du service concerné sont analysés ;
- ces risques sont testés par rapport aux pratiques et réglementations existantes ;
- les solutions sont traduites dans un *plan de gestion de l'intégrité* ;
- l'ensemble de l'effort est monitoré et évalué, et rapporté à la direction (générale).

CG/intégrité travaille principalement de manière préventive et proactive. La force de la méthodologie CORESPO est que toutes les directions générales et leurs directions et services respectifs passent par le même processus en cascade pour la réalisation concrète de leur gestion de l'intégrité. Voir l'annexe 2 pour plus d'informations.

OO 3.2 L'intégration continue de l'intégrité comme thème transversal dans la formation de base et continue par l'ANPA**OO 3.3 La gestion et le suivi de qualité des dossiers du personnel, avec une attention particulière pour le respect des délais d'évaluation, par les services du personnel à tous les échelons.****OS 4 : Le renforcement de l'encadrement et la promotion d'un leadership éthique**

Pour la réalisation de notre changement culturel vers une responsabilité active, l'encadrement du personnel en général et la promotion d'un leadership éthique en particulier sont les facteurs critiques de succès.

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 4.1 L'intégration de la gestion de l'intégrité dans les politiques des directeurs généraux, des directeurs et dans les miennes.

Cela se fait en incluant explicitement la gestion de l'intégrité dans les lettres de mission, les textes de vision et les plans d'entreprise.

OO 4.2 Le développement par CG/Intégrité, en collaboration avec les SPOC des composantes, d'une vision et d'un plan d'action "leadership" pour la Police Fédérale, en mettant l'accent sur un leadership fondé sur les valeurs.

Cette vision et ce plan de leadership concernent tant les cadres supérieurs que l'encadrement intermédiaire. Le cadre intermédiaire joue un rôle clé dans le suivi et la gestion quotidienne et dans la traduction des décisions politiques sur le lieu de travail.

Le plan d'action contient une analyse de la structure hiérarchique, avec une attention particulière quant à la portée du contrôle de chaque responsable, afin que la gestion, le soutien, le suivi et le contrôle puissent être réalisés efficacement.

³ CORESPO signifie 'Corporate Responsibility of Police'.

Il décrit les attentes à l'égard de chaque supérieur en ce qui concerne:

- le comportement exemplaire ;
- le processus de décision éthique dans les concertations de travail et les debriefing ;
- les briefing et débriefing opérationnels (en plus de la partie opérationnelle du débriefing, il faut veiller à permettre d'aborder ouvertement les situations de stress⁴ et les comportements inappropriés ou répréhensibles) ;
- le suivi et le contrôle ;
- la discussion de groupe, au cours de laquelle du temps est également prévu pour discuter de dilemmes éthiques et de problèmes d'intégrité avérés ou possibles ;
- l'entretien individuel, dans le cadre duquel les collaborateurs sont également appelés à rendre des comptes sur les comportements souhaités et les comportements inappropriés ;
- la planification et l'évaluation des collaborateurs, au cours desquelles les tâches et les fonctions de chacun sont clairement décrites et les responsabilités professionnelles sont discutées en détail, en recourant à la boussole des valeurs.

Le plan d'action "leadership" global pourra être complété par les composantes en fonction de leurs spécificités.

OS 5 : L'implémentation de la législation sur le signalement des atteintes à l'intégrité au sein de la Police Fédérale

A cet effet, le service CG/Intégrité :

OO 5.1 Participe aux comités d'accompagnement fédéraux pour l'adaptation de la législation nationale en la matière.

OO 5.2 Elabore et applique la procédure relative aux signalements des atteintes à l'intégrité au sein de la Police Fédérale et communique clairement en la matière.

OO 5.3 Met en œuvre et coordonne le réseau des "personnes de confiance intégrité" au sein de la Police Fédérale et communique clairement en la matière.

OS 6 : Le développement d'une gestion des plaintes orientée vers le client

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 6.1 La garantie d'une meilleure visibilité et disponibilité du point de contact unique pour les citoyens

OO 6.2 L'élargissement de l'enregistrement des plaintes pour inclure de nouveaux thèmes et fournir une analyse statistique des données

OO 6.3 L'amélioration des délais d'exécution, du suivi et de la qualité des réponses aux plaintes des citoyens

OO 6.4 L'établissement de relations constructives avec le Comité P, l'AIG et UNIA en matière de gestion des plaintes

OO 6.5 La réalisation d'un rapport annuel sur les plaintes des citoyens avec des recommandations.

⁴ Il existe un lien direct entre le fait de ne pas pouvoir évacuer le stress ressenti et le comportement inapproprié qui en découle (par exemple, frustration-agression).

Le service TIWK est en charge de la réalisation de cet objectif stratégique, avec l'appui technique de la DRI.

OS 7 : L'optimisation de l'application de la procédure disciplinaire

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 7.1 Une discipline plus efficiente, en tant qu'outil de la politique d'intégrité

A cette fin, les autorités disciplinaires travaillent à l'amélioration de la qualité des dossiers disciplinaires, en ce compris quant au délai de traitement de ceux-ci.

OO 7.2 Le développement de partenariats internes

Afin d'améliorer le traitement des dossiers disciplinaires, TIWK développe des partenariats internes et établit une charte de coopération avec les autorités disciplinaires.

OO 7.3 La rédaction par TIWK d'un rapport annuel en matière de discipline et la formulation de recommandations

Les autorités disciplinaires transmettent à TIWK les informations nécessaires à cette fin.

OS 8 : La réalisation d'un système d'évaluation et de suivi pour les projets et la gestion de l'intégrité

Nous opérationnalisons cet objectif stratégique par :

OO 8.1 Le développement par les Directeurs généraux d'un système de suivi interne pour les actions et projets spécifiques en matière d'intégrité résultant de leurs lettres de mission et plans d'entreprise

OO 8.2 Le développement, le suivi et l'évaluation du système de gestion de l'intégrité de la Police Fédérale

CG/Intégrité assure cet objectif opérationnel par :

- le suivi général de la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels, décrits dans le présent document ;
- le suivi de projets d'intégrité spécifiques ;
- un rapport annuel au Comité de direction.

OS 9 : Le développement et la communication quant au rôle du service CG/Intégrité

A cet effet, le service CG/Intégrité se charge de :

OO 9.1 Développer des plans d'action pour les objectifs stratégiques et opérationnels formulés ci-avant qui lui sont assignés

OO 9.2 Assurer la coordination et l'encadrement des réseaux et des structures de concertation

OO 9.3 Rapporter régulièrement les résultats de la cartographie et du suivi de la gestion de l'intégrité au Commissaire général et au Comité de direction, et formuler des avis en la matière

OO 9.4 Représenter la Police Fédérale auprès des partenaires externes dans ce domaine

OO 9.5 Développer une base de données de "bonnes pratiques"

OO 9.6 Développer une stratégie de communication interne sur l'intégrité en coopération avec CGC, afin que les bonnes pratiques, les projets et les politiques soient connus et que tout le personnel y soit sensibilisé

OO 9.7 Développer les méthodes et outils d'intégrité nécessaires pour soutenir la politique et les activités des différentes composantes de la Police Fédérale

OO 9.8 Continuer à développer l'expertise en matière d'éthique d'entreprise et de gestion de l'intégrité en :

- promouvant la recherche scientifique en coopération avec le monde académique ;
- coopérant avec les acteurs étrangers de l'intégrité policière.

6. Engagement

Je demande à toutes les directions et services concernés de réaliser les objectifs précités, en collaboration avec CG/Intégrité. CG/Intégrité m'informera régulièrement des progrès accomplis dans la réalisation de la politique d'intégrité.

Je demande en outre à tous les membres de la Police Fédérale d'aider à réaliser et à véhiculer notre vision en matière d'intégrité policière.



Premier Commissaire divisionnaire Marc DE MESMAEKER
Commissaire général

1. Integrity Management Framework⁵

Définition

Politique en matière d'intégrité = ensemble d'instruments de politique favorisant l'intégrité de l'organisation et de ses membres individuels

Composantes de la politique

1. Instruments

- a. Détermination des besoins en matière d'intégrité
 - i. Analyse de risques relative aux processus et aux fonctions
 - ii. Analyse de dilemmes éthiques
 - iii. Consultation des parties prenantes
- b. Description de l'intégrité
 - i. Code de déontologie (code de conduite vs code d'éthique)
 - ii. Règles et procédures écrites
 - iii. Normes non écrites
- c. Accompagnement vers l'intégrité
 - i. Leadership éthique des dirigeants
 - ii. Formations et entraînements (dilemmes, etc.)
 - iii. Intégration dans les discours quotidiens (réunions, culture de la communication ouverte)
 - iv. Coaching et conseils
- d. Monitoring de l'intégrité
 - i. Monitoring passif
 1. Système de plaintes
 2. Règles relatives aux lanceurs d'alerte
 - ii. Monitoring actif
 1. Supervision quotidienne
 2. Contrôles formels
 3. Enquêtes
- e. Astreindre à l'intégrité
 - i. Sanctions informelles
 - ii. Sanctions formelles
 - iii. Procédures pour la communication interne et externe

2. Processus

- a. Processus de développement permanent de l'intégrité
- b. Projets uniques

3. Structures

- a. Acteurs
 - i. Managers
 - ii. Acteurs de l'intégrité
 - iii. Acteurs complémentaires (PLIF)
- b. Mesures structurelles spécifiques
 - i. Séparation des fonctions

⁵ Il s'agit d'une synthèse de l'Integrity Management Framework de J. MAESSCHALK et J. BERTOK, *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, Organization for Economic Co-operation and Development, 2009.

- ii. Rotation des fonctions
- c. Mesures structurelles complémentaires
 - i. Politique d'acquisition
 - ii. Politique financière
 - iii. Politique d'information
 - iv. Politique du personnel

2. Recommandation de l'OCDE : public integrity⁶

Définition d'« intégrité publique » :

La conformité et l'adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques aux fins de protéger l'intérêt général contre les intérêts privés et de lui accorder la priorité sur ces derniers au sein du secteur public.

Recommandation en vue d'un système d'intégrité publique cohérent et global :

SYSTÈME

1. COMMITMENT : Engagement

Engagement au plus haut niveau politique et managérial dans le secteur public, afin d'améliorer l'intégrité publique et de réduire la corruption, notamment en :

- a) définissant, soutenant, contrôlant et maintenant le système d'intégrité publique, ainsi qu'en intégrant celui-ci dans le cadre plus large de la gestion et de la gouvernance publiques ;
- b) élaborant des cadres législatifs et institutionnels appropriés ;
- c) fixant des attentes claires pour les plus hauts niveaux de pouvoir et politiques (comportement personnel exemplaire, niveau de correction élevé).

2. RESPONSABILITÉS

Clarification des responsabilités institutionnelles en :

- a) établissant des responsabilités claires aux niveaux pertinents (organisationnel, infranational ou national) pour élaborer, diriger et mettre en œuvre le système d'intégrité pour le secteur public ;
- b) s'assurant que tous les fonctionnaires, unités ou organes publics (autonomes et/ou indépendants) disposent du mandat approprié et des capacités nécessaires ;
- c) promouvant des mécanismes de coopération horizontale et verticale entre ces fonctionnaires et unités (échange et coopération formels et informels, bonnes pratiques).

3. STRATÉGIE

Développement d'une approche stratégique pour le secteur public (*evidence based* et axée sur la diminution des risques pour l'intégrité publique) par :

- a) la fixation d'objectifs et de priorités stratégiques ;
- b) le développement de *benchmarks* et d'indicateurs et la collecte de données relatives à l'efficacité du système d'intégrité publique.

⁶ Recommandation du Conseil en matière d'intégrité publique, <http://acts.oecd.org/Default.aspx>.

4. NORMES DE COMPORTEMENT

Fixer des normes de comportement élevées pour les fonctionnaires publics, en :

- a) allant au-delà des exigences minimales, privilégiant l'intérêt public, l'adhésion aux valeurs, une culture ouverte ;
- b) ancrant les normes d'intégrité dans le système judiciaire et la politique organisationnelle
 - clarification des attentes
 - comme base d'enquêtes et de sanctions disciplinaires, administratives, civiles et/ou pénales ;
- c) fixant des procédures pour prévenir les violations des normes d'intégrité publique et gérer les conflits d'intérêts ;
- d) communiquant en interne les valeurs et les normes du secteur public.

CULTURE

5. CULTURE DANS L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ

Promouvoir une culture de l'intégrité publique, de la coopération avec le secteur privé, la société civile et les individus en :

- a) reconnaissant le rôle du secteur privé, de la société civile et des individus dans le système d'intégrité publique : encourager le respect des valeurs d'intégrité publique en tant que responsabilité partagée ;
- b) impliquant des parties prenantes pertinentes concernées dans le système d'intégrité publique (développement, mise à jour et mise en œuvre) ;
- c) sensibilisant la société aux avantages de l'intégrité publique, en réduisant la tolérance à l'égard des infractions et en menant des campagnes de sensibilisation civique et d'éducation à l'intégrité publique ;
- d) impliquant le secteur privé et la société civile dans l'optique d'avantages mutuels.

6. LEADERSHIP

Investir dans un leadership d'intégrité en :

- a) incluant le leadership d'intégrité dans le profil des managers à tous les niveaux d'une organisation, dans la sélection ou la promotion, dans l'évaluation des managers ;
- b) soutenant les managers dans leur rôle de leaders éthiques en définissant des mandats clairs et en prévoyant un soutien, une formation et un accompagnement ;
- c) développant des cadres de gestion pour promouvoir les responsabilités du management en matière d'identification et de limitation des risques pour l'intégrité publique.

7. BASÉ SUR LE MÉRITE

Promouvoir un secteur public professionnel et basé sur le mérite, attaché aux valeurs du service public et à la bonne gouvernance, en :

- a) appliquant de manière cohérente les principes de base (mérite et transparence) dans la politique RH ;
- b) garantissant un système équitable et ouvert de recrutement, de sélection et de promotion du personnel, sur la base de critères objectifs et d'une procédure formalisée, ainsi qu'un système d'évaluation qui favorise la responsabilisation et l'éthique du service public.

8. CAPACITY BUILDING

Fournir suffisamment d'informations, de formations, d'accompagnement et de conseils opportuns aux fonctionnaires pour qu'ils puissent appliquer les normes d'intégrité publique sur le lieu de travail, en :

- a) fournissant des informations claires et actualisées sur la politique, les règles et l'administration des procédures pertinentes pour le maintien de normes élevées d'intégrité publique ;
- b) proposant des formations dans le domaine de l'intégrité sur le lieu de travail aux fonctionnaires tout au long de leur carrière ;
- c) fournissant un accompagnement formel et informel pour aider les fonctionnaires à appliquer les normes d'intégrité dans leur travail quotidien et à gérer les conflits d'intérêts.

9. OUVERTURE

Soutenir une culture de l'organisation ouverte au sein du secteur public en réaction aux problèmes en matière d'intégrité, en :

- a) encourageant une culture ouverte dans laquelle les dilemmes éthiques, les préoccupations et les erreurs peuvent être discutés librement ;
- b) établissant des règles et des procédures claires pour le signalement de violations présumées de normes d'intégrité et la protection contre toute forme de traitement injustifié résultant de tels signalements (de bonne foi et fondés sur des motifs raisonnables) ;
- c) proposant des canaux alternatifs pour le signalement de violations présumées de normes d'intégrité.

ACCOUNTABILITY (responsabilité, rendre compte de ses actions)

10. GESTION DES RISQUES

Le contrôle interne et la gestion des risques pour garantir l'intégrité dans les organisations publiques en :

- a) fournissant un environnement de contrôle avec des objectifs clairs et une assurance raisonnable d'efficacité, de performance et de respect de la législation et des pratiques au sein de l'organisation ;
- b) adoptant une approche stratégique de la gestion des risques (risques pour l'intégrité publique, points faibles du contrôle, système de contrôle et d'assurance qualité efficace) ;
- c) assurant la cohérence des mécanismes de contrôle et des procédures claires pour réagir aux soupçons vraisemblables de violations de la loi ou de la réglementation, et en facilitant le signalement aux autorités compétentes sans crainte de représailles.

11. EXÉCUTION

S'assurer que les mécanismes d'exécution fournissent une réponse appropriée à toutes les violations présumées en :

- a) appliquant l'équité, l'objectivité et la rapidité dans la mise en œuvre des normes d'intégrité publique (y compris la détection, l'enquête, la sanction et l'appel) par le biais d'une procédure disciplinaire, administrative, civile et/ou pénale ;
- b) promouvant des mécanismes de coopération et d'échange d'informations entre les organes, les unités et les fonctionnaires concernés, afin d'éviter les doubles emplois et les lacunes et de favoriser le progrès et la proportionnalité ;

- c) promouvant la transparence au sein des organisations publiques et auprès du public en ce qui concerne l'efficacité des mécanismes d'exécution (données statistiques pertinentes, dans le respect de la confidentialité et des autres prescriptions légales concernées).

12.SURVEILLANCE

Renforcer le rôle de la surveillance et du contrôle externes au sein du système d'intégrité publique,
en :

- a) facilitant l'apprentissage organisationnel et en démontrant la responsabilité des organisations publiques en apportant des réponses adéquates aux sanctions, décisions et avis formels des organes de contrôle (tels que les institutions supérieures de contrôle, les médiateurs ou les commissions d'information), des organes de réglementation, des organes d'exécution et des tribunaux administratifs ;
- b) veillant à ce que les organes de surveillance, de réglementation et d'exécution et les tribunaux administratifs qui renforcent l'intégrité publique soient disposés à recevoir des informations relatives à des soupçons d'abus ou d'inconduite de la part de tiers ;
- c) assurant l'application impartiale des lois et règlements par les organes d'exécution.

13.PARTICIPATION

Encourager la transparence et l'engagement des parties prenantes à tous les stades du processus politique et du cycle de politique, afin de promouvoir le devoir de justification et l'intérêt général, en :

- a) promouvant la transparence et l'ouverture des pouvoirs publics (en assurant l'accès à l'information et aux données ouvertes et en répondant en temps utile aux demandes d'information) ;
- b) permettant à toutes les parties prenantes – en ce compris le secteur privé, la société civile et les particuliers – d'accéder à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques ;
- c) prévenant le resserrement des politiques publiques sous l'influence de certains groupes de pression, en gérant les conflits d'intérêts et en assurant la transparence des activités de lobbying et du financement des partis politiques et des campagnes électorales ;
- d) encourageant une société dotée d'organisations de « gardiennage », de groupements de citoyens, de syndicats et de médias indépendants.

Annexe 2**Corporate Responsibility of Police (« CORESPO »)**

Cette méthode repose sur le *Governance, Risk and Compliance Model*, qui dépasse le simple contrôle interne en encourageant la collaboration avec différents acteurs de l'intégrité.

Cette méthode renvoie :

- à la définition **positive** de *l'intégrité en tant que responsabilité professionnelle* ;
- à la transition nécessaire *d'une responsabilité passive à une responsabilité active* ;
- au slogan « travailler **ensemble** à la responsabilité » avec différents acteurs au sein de l'organisation.

Le projet CORESPO est un processus co-créatif visant à associer des experts, des membres du personnel et des dirigeants de la Police Fédérale à un dialogue, une réflexion et une approche orientée vers la recherche de solutions par rapport à des questions et des instruments importants en matière de gestion de l'intégrité. La mise en œuvre de ce modèle se déroule en quatre phases cycliques :

1. Étude et analyse de la culture d'organisation et des risques

Au sein de la direction ou direction générale concernée, nous encourageons la mise sur pied d'une Value Action Team (VAT), composée d'experts internes, avec l'aide du service CG/Intégrité. Cette équipe est responsable du programme (préventif) d'actions axées sur les valeurs adapté à la direction (générale). Il est par ailleurs possible d'établir un lien avec le programme en matière de bien-être et de diversité de la direction.

L'objectif est d'unir les forces des experts internes de la direction (générale) et de mettre sur pied un partenariat avec le service CG/Intégrité, notamment sous la forme d'un accompagnement structurel des personnes de confiance et de contact en matière d'intégrité. Dans un premier temps, nous examinons la culture, les principaux risques liés aux valeurs, les processus et les positions vulnérables de la direction (générale) concernée.

2. Alignement des risques, règles et pratiques

Sur la base des questions de valeurs et des processus vulnérables identifiés, le service CG/Intégrité organise de manière transversale plusieurs sessions thématiques s'inscrivant dans la philosophie du processus décisionnel éthique. Pour chaque question liée aux valeurs, plusieurs situations peuvent être examinées, les pratiques et les blocages sont analysés, et des actions et des contrôles concrets sont proposés afin d'adopter une approche adéquate des risques pour l'intégrité. Ces sessions thématiques sont avant tout organisées par niveau hiérarchique.

3. Approche des opportunités, menaces et exigences du système de gestion de l'intégrité

Les acteurs primaires et secondaires de l'intégrité sont ensuite conviés à former une équipe d'action transversale dans le cadre de sessions systémiques afin :

- de réfléchir à des solutions transversales pour chaque question liée aux valeurs ;
- d'évaluer la qualité et les possibilités d'amélioration des instruments et des processus en matière d'intégrité ;
- de concourir à des projets d'intégrité concrets au profit de la direction (générale).

Sur la base des propositions formulées, le service CG/Intégrité instaure des méthodes et des outils concrets, ainsi que des actions, contrôles, instruments d'intégrité et/ou directives.

4. Monitoring et évaluation

Dans un souci de transparence de l'efficacité des processus d'intégrité au niveau des différents acteurs, le service CG/Intégrité procède à un monitoring et à une évaluation de toutes les activités, et donne un feed-back à ce sujet à la direction (générale) concernée.