

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA POLICE FÉDÉRALE ET DE LA POLICE LOCALE

POLITIQUE D'INTÉGRITÉ

COMMENT ÉLABORER UNE POLITIQUE D'INTÉGRITÉ STRUCTURÉE, BASÉE SUR L'INTEGRITY MANAGEMENT FRAMEWORK



Direction des
Statuts



Introduction

1. Dans l'article d'opinion "Intègre un jour, intègre toujours", l'Inspection Générale de la Police Fédérale et de la Police Locale (ci-après : AIG) rappelle que l'autorité, à travers ceux qui le représentent, joue un rôle important dans la vie des citoyens. Dans un système étatique démocratique, son action ne peut être acceptée que si elle présente un haut degré de légitimité et d'intégrité. Dans l'hypothèse inverse, sa relation de confiance avec les citoyens, de mieux en mieux informés et de plus en plus exigeants, pourrait disparaître entraînant une menace directe pour la démocratie.

2. Les descriptions de fonction des mandataires de la police intégrée (ci-après : GPI) et les exigences de profil qui en découlent, déterminent leur responsabilité finale en matière de contrôle interne, leur imposent une grande intégrité et insistent sur leur capacité de développer une politique d'intégrité.

3. L'intégrité qui joue un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs stratégiques, est une des valeurs fondamentales pour les membres du personnel de la police intégrée. Les notes de politique générale du ministre de la Sécurité et de l'Intérieur du 22 octobre 2018², du 5 novembre 2020³ et du 29 octobre 2021⁴ concernant la police fédérale et le fonctionnement intégré, contiennent un certain nombre d'objectifs à cet égard. Par exemple, la note de politique générale de 2020 vise le développement d'une culture organisationnelle ouverte et éthique permettant l'échange de points de vue relatifs à l'intégrité et favorisant l'implication de tous les niveaux de l'organisation afin d'évoluer d'une responsabilité passive à une responsabilité active. À cette fin, des efforts intensifs sont déployés pour développer davantage le leadership éthique, caractérisé notamment par un comportement exemplaire du management et une discussion assertive des résultats de l'intégrité qu'ils soient positifs ou négatifs. Compte tenu de la perception, la priorité a été donnée à la lutte contre la consultation illégale de bases de données accessibles aux membres de la police⁵.

4. En 2020, l'AIG a lancé une « étude exploratoire » afin de connaître les initiatives prises au sein des services de police pour préserver l'intégrité des collaborateurs et de l'organisation. Il ressort que si des actions "non structurées" sont effectivement prises par la majorité des mandataires, seule une minorité dispose d'une politique d'intégrité⁶.

5. L'intégrité doit être ancrée dans la stratégie de l'organisation. A cette fin :

- ✓ les objectifs sont formulés ;
- ✓ les activités sont liées aux objectifs ;
- ✓ les résultats des activités sont évalués ;
- ✓ les actions ou les activités peuvent être ajustées si nécessaire.

6. Selon le professeur Jeroen Maesschalck de la KUL (Katholieke Universiteit te Leuven), la politique d'intégrité est l'ensemble des instruments politiques visant à promouvoir l'intégrité de l'autorité en général et des interventions de ses fonctionnaires en particulier. Elle fait partie d'une politique de gestion organisationnelle telle que prévue dans la circulaire CP3⁷ relatif au système de contrôle interne. En effet, la maîtrise de l'organisation passe par un ensemble de mesures de contrôle permettant aux dirigeants et à leurs collaborateurs de mener leurs activités avec l'ouverture, l'intégrité et la responsabilité nécessaires⁸.

7. Une politique d'intégrité est la voie vers la responsabilisation professionnelle. Son élaboration au sein d'une organisation permet d'ancrer l'intégrité comme un objectif distinct et l'engage à y prêter une attention permanente.

8. Au vu des descriptions de fonction des mandataires GPI et des exigences de profil qui en découlent, l'AIG a proposé, afin de les encourager à accorder une plus grande attention à l'intégrité et de favoriser les initiatives idoines, la fixation systématique, dans chaque lettre de mission, de l'objectif visant à élaborer une politique d'intégrité.

¹ www.aigpol.be, article d'opinion "Intègre un jour, intègre toujours", mars 2019.

² 54K3296011.indd (lachambre.be)

³ 55K1580019.indd (lachambre.be)

⁴ Voorstel (lachambre.be)

⁵ Note de service du Comité de coordination de la police intégrée nr CG-2021/4833 du 08/09/2021.

⁶ www.aigpol.be, document de vision "Tous les flics sont-ils incompétents ?", avril 2021.

⁷ Circulaire CP3 du 29 mars 2011 relative au « système de contrôle interne » dans la police intégrée, structurée à deux niveaux (M.B., 21 avril 2011).

⁸ Pour plus d'explications, voir www.aigpol.be, "Manuel CP3", février 2020.



9. L'attention croissante portée à l'intégrité par les médias, la population, les autorités politiques et la police intégrée, souligne la nécessité d'une approche uniforme. En l'absence de précisions dans les textes statutaires de la GPI, l'AIG qui participe à la définition, au respect et à la mise à jour de la déontologie policière⁹, a pris la responsabilité, sur base de son expertise, d'y contribuer très concrètement. Elle a publié depuis avril 2022, un modèle de politique d'intégrité commenté et basé sur le "Integrity Management Framework"¹⁰. L'IMF a été recommandé au sein de la GPI comme cadre général de réflexion et développé en 2008 par le professeur Jeroen Maesschalck à la demande du Service public fédéral des Affaires intérieures.

10. Afin de disposer d'un outil uniforme pour évaluer chaque politique d'intégrité, l'AIG développera un tableau de bord pragmatique. Cet outil permettra aussi aux mandataires de s'auto-évaluer dans ce domaine. A l'instar du modèle de politique d'intégrité, ce tableau de bord sera basé sur les trois grands piliers de l'IMF. Il contiendra une matrice de maturité permettant de suivre périodiquement l'évolution de la politique d'intégrité, une mesure zéro et une mesure finale ainsi qu'une mesure annuelle (un cycle PDCA). In fine, ce pilotage permettra de maintenir l'attention portée à l'intégrité au sein des entités de police.

11. En conclusion, l'intégrité a été, est et restera un domaine sensible. Dès lors, mieux vaut lui prêter une attention suffisante ... que d'y être contraint suite à un dysfonctionnement individuel ou organisationnel. Comme sa gestion peut avoir des effets indésirables, il est capital de l'instaurer avec soin. Un cadre de gestion de l'intégrité « réfléchi » qui met minutieusement en balance l'approche fondée sur des règles et celle fondée sur des valeurs, apporte(ra) une réponse appropriée et constructive aux problèmes et aux défis auxquels les mandataires sont et/ou seront confrontés.

⁹ Arrêté ministériel du 30 mars 2012 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour l'inspecteur général et l'inspecteur général adjoint de la police fédérale et locale (point 1.4).

¹⁰ DEVIS, E. ; MAESSCHALCK, J. et HUTSEBAUT, F. Stratégies de mise en œuvre du code d'éthique des services de police : une boîte à outils pour une politique d'intégrité moderne. Bruxelles : Service public fédéral Affaires intérieures, Direction générale de la sécurité et de la prévention.



Explication du modèle IMF¹¹

Selon Maesschalck et Bertok¹², une politique d'intégrité solide doit rechercher un équilibre judicieux et cohérent entre une approche contrôlante et une approche stimulante¹³.

Pour élaborer et mettre en œuvre une politique d'intégrité ayant un impact réel sur le lieu de travail et, par conséquent, sur les prestations de service, une approche systémique et coordonnée doit reposer sur trois piliers¹⁴ :

- 1) une combinaison efficace d'instruments qui s'ordonnent autour des quatre principales fonctions de la gestion de l'intégrité, à savoir :
 - Déterminer et définir l'intégrité,
 - Définir des lignes directrices pour guider vers l'intégrité,
 - Surveiller l'intégrité,
 - Faire respecter l'intégrité ;
- 2) un solide ancrage dans les processus pour donner vie aux instruments et les faire fonctionner ;
- 3) un bon ancrage organisationnel dans les structures.

Les dirigeants et les acteurs de l'intégrité jouent un rôle crucial à cet égard. Il est également important que les services d'appui non opérationnels (par exemple, la gestion des ressources humaines et financières), responsables d'instruments pertinents, soient impliqués.

Chacun pilier se compose de deux niveaux :

- (1) le premier est lié aux mesures fondamentales ayant pour objectifs de renforcer l'intégrité et de prévenir les manquements : les instruments tels que le code d'éthique, la politique en matière de conflits d'intérêts ou encore le système d'alerte¹⁵ ; les processus de changement de base et les acteurs fondamentaux tels que les "acteurs de l'intégrité" ou les managers.
- (2) le second reprend les mesures complémentaires (ou périphériques) : les outils, processus et acteurs sont utiles mais ils n'ont pas l'intégrité comme objectif premier : l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines, la logistique, l'image, ...

Représentation schématique du "Cadre de gestion de l'intégrité" :

	Instruments	Processus	Structures
Mesures fondamentales	Codes, règles, directives, formations, déclaration de conflits d'intérêts, conseils, audit d'intégrité, ...	Projets ponctuels visant à introduire ou modifier des instruments, processus continu d'élaboration d'outils spécifiques, ...	Direction, managers, membres de la commission d'éthique, déontologue, ...
Mesures complémentaires	Critères de sélection et de promotion du personnel, outils de passation et d'évaluation de la qualité dans les marchés publics, communication interne et externe, ...	Gestion du personnel, passation des marchés publics, politique de qualité, ...	Managers de la qualité, des moyens (humains, matériels, logistiques, finances), expert en communication, ...

¹¹ Dans cette partie, le modèle IMF est très brièvement expliqué. Pour de plus amples informations, le lecteur est renvoyé vers les textes publiés sur le sujet par le professeur Jeroen Maesschalck (KUL).

¹² MAESSCHALCK, J. & BERTOK, J. (2009). Vers un cadre d'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre, OCDE et DEVIS Evi (2007). Boîte à outils, Déontologie - publications recherches scientifiques, Sécurité et Prévention - numéro 6, SPF Affaires intérieures - Direction générale Sécurité et Prévention.

¹³ Une approche contrôlante se concentre sur ce qui est interdit. Les initiatives de contrôle typiques impliquent une réglementation stricte, des procédures élaborées et détaillées, des organes de contrôle chargés de faire les respecter et des sanctions si nécessaire. Une approche stimulante (ou "de soutien") tend à mettre l'accent sur les aspirations éthiques (par exemple, des codes d'éthique ambitieux qui énumèrent les valeurs clés, l'appui aux collaborateurs afin de développer leur conscience des valeurs, la culture organisationnelle et le leadership éthique). Le « poids » précis de chacune d'elles et leurs formes seront principalement en fonction du contexte (social, politique et administratif) concret ainsi que du « passé » de l'organisation.

¹⁴ Les instruments propres à stimuler et à faire respecter l'intégrité au sein d'une organisation (liste d'intentions) sont mis en œuvre et maintenus en vigueur par le biais de processus de développement (continus et ponctuels) et de structures (rôles des intervenants : qui est responsable de quoi et comment coordonner les diverses initiatives ?) au travers desquels la gestion de l'intégrité est instituée, mise en œuvre et évaluée.

¹⁵ Article 2 de la loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre du personnel ("loi sur les lanceurs d'alerte").



1.1. Les instruments

Fonction 1 : Déterminer et définir l'intégrité

Une politique d'intégrité solide définit et décrit le comportement attendu des ses collaborateurs. Son élaboration dépend de chaque entité de police¹⁶. Dès lors, « se contenter » d'adopter une solution déjà existante ailleurs (copier/coller) n'est pas envisageable, elle doit nécessairement l'adapter à son contexte (environnement) : culture et taille de l'organisation, facteurs de risque, atteintes à l'intégrité, attentes des autorités et autres parties prenantes, ... Il est donc crucial d'analyser tous ces facteurs avant d'envisager la rédaction d'une politique d'intégrité.

Il est plus judicieux de développer une politique d'intégrité « limitée » mais réalisable. Lancer un vaste plan irréaliste ou qui « reste lettre morte », risque de créer un effet contre-productif.

1. Déterminer les besoins

À cette fin, peuvent être envisagés une analyse des risques, des questionnaires quantitatifs, une étude de dilemmes éthiques (éventuellement précédée par une formation), une consultation des parties prenantes et des groupes d'intérêt (par exemple, le personnel, les syndicats, les associations de quartier, les citoyens), un aperçu des fonctions et des processus « vulnérables », l'étude des plaintes, l'analyse des procédures (transgressions) disciplinaires, un brainstorming, des ateliers, etc.

2. Définir ce qui est (ou n'est pas) attendu

À cette fin, peuvent être utilisés :

- Les valeurs, règles et procédures écrites
 - A titre exemplatif, un code d'éthique (spécifique à l'entité de police ou à une fonction), le « mission statement » (charte exposant la mission, la vision, les valeurs de l'entité de police), la politique d'intégrité, une charte des valeurs fondamentales, des notes internes relatives à l'intégrité (relations avec les collègues, les citoyens, les autorités ; l'information ; les médias sociaux ; l'usage licite de la force ; la diversité ; le profilage ethnique ; les conflits d'intérêts ; l'utilisation des ressources ; le respect du matériel professionnel ; le temps de travail ; l'uniforme ; ...) ou encore à la responsabilité sociale des entreprises ("RSE").
 - La participation des collaborateurs à leur élaboration augmente la qualité de leur contenu et la probabilité de leur respect.
- Une normalisation non écrite
 - Il s'agit d'instruments informels qui complètent les principes généraux écrits tels que le contrôle social mutuel, la formation, le coaching.
- Des mesures structurelles
 - Notamment pour les politiques du personnel, de gestion de la qualité, financière ou encore d'information.
 - A titre exemplatif : la séparation des fonctions, la rotation des emplois, la réglementation stricte pour les fonctions « vulnérables », la protection de l'information (utilisation légale d'informations policières, consultation licite des bases de données accessibles à la police, etc.), la procédure pour l'exercice d'activités accessoires, la politique comportementale (en matière d'acceptation de cadeaux symboliques, de consommation d'alcool ou de drogues, de conduite routière, de respect des dispositions statutaires, d'utilisation des médias sociaux, d'exemplarité en et en dehors du service, etc.) ou encore une attention particulière pour l'intégrité dans le contexte du recrutement, de l'exécution qualitative des enquêtes « milieu et antécédents », de la sélection, de l'accueil des nouveaux collaborateurs, du mentorat, des profils de fonction, des entretiens de fonctionnement et d'évaluation.

¹⁶ Une entité de police ne sera jamais « inférieure » au domaine de responsabilité d'un mandataire (GPI) ou d'un directeur (Police fédérale).



• Fonction 2 : Guider vers l'intégrité

Une politique d'intégrité adéquate doit être ancrée dans la politique du personnel. Le modèle du IMF se concentre sur quatre catégories d'instruments.

1. Formation et entraînement

Il peut s'agir, par exemple, d'une formation au leadership éthique pour les managers, d'une formation aux dilemmes éthiques (jugement moral), de l'attention portée à l'intégrité dans les autres formations continuées ou fonctionnelles (déontologie policière, mentor, médias sociaux, GPI48, GPI62, etc.), de sessions de discussion, de débriefings, d'ateliers, de campagnes de sensibilisation.

2. Accueil et mentorat

La prestation de serment, le programme d'accueil des nouveaux collaborateurs, leur accompagnement par des mentors (formés à cette fin) pendant leurs stages ou par des « collègues de référence » au début de leur carrière professionnelle sont des exemples de mesures permettant de montrer la voie vers l'intégrité.

3. Coaching et conseil

Le coaching et le conseil peuvent être organisés par l'entité de police (exemplarité de chacun, coach individuel, personne de confiance, point « intégrité » à l'ordre du jour des diverses réunions, ...); par le biais d'un organe semi-indépendant (groupe de travail (inter-)zonal, équipe de projet, ...) et/ou par le biais d'un organe institutionnel (la commission de déontologie).

4. Communication

Une combinaison réfléchie de moyens de communication internes et externes contribue fondamentalement au lancement de la politique d'intégrité et à l'attention soutenue qu'elle suscite (via le site web, les médias sociaux, le rapport annuel, les médias locaux, les affiches, les dépliants, les réunions d'équipe, les briefings, la formation aux dilemmes, le mailing, l'intranet, les équipes, les magazines du personnel, le manuel de communication de crise, ...).

• Fonction 3 : Surveiller l'intégrité

1. Surveillance passive

Le contrôle passif s'effectue par le biais de canaux permettant aux acteurs externes (tels que les citoyens) de signaler des violations de l'intégrité (via un point de contact, un canal de dénonciation, un système de dépôt plainte digital, un supérieur hiérarchique, le coordinateur plainte interne, l'AIG, le Comité P, le procureur du Roi, le juge d'instruction, ...).

2. Surveillance active

L'organisation prend elle-même des mesures pour déceler des problèmes d'intégrité afin d'y mettre un terme et d'appliquer des mesures idoines (réparatrices, éducatives ou punitives).

Pour y parvenir, le mandataire peut recourir entre autres, à l'enregistrement et à l'analyse systématiques de données pertinentes (nombre de plaintes, enquêtes, notes de fonctionnement, sanctions disciplinaires, condamnations pénales, fleetloggers, track&trace, ...), à des contrôles ponctuels réguliers, à un suivi quotidien par les responsables hiérarchiques, au contrôle social ou encore à des enquêtes scientifiques.

Le suivi actif et systématique des enquêtes internes relatives aux violations de l'intégrité permet de construire une image, d'identifier des schémas récurrents, de les analyser et, là où cela est nécessaire, d'y donner suite par des mesures appropriées afin de prévenir les manquements dans le futur.



• Fonction 4 : Faire respecter l'intégrité

1. Procédures de sanction formelles

Les procédures de sanction formelles comprennent entre autres, les réprimandes écrites, les notes de fonctionnement, les procédures d'évaluation professionnelle, disciplinaire et/ou pénale.

En cas de violation d'une valeur ou d'une norme professionnelle, il est important de prévoir une réponse adéquate et d'être attentif à la perception de la légitimité de la mesure : le rôle des cadres tant supérieurs que moyens, est ici crucial.

2. Réactions informelles

Les réponses informelles comprennent par exemple, l'encouragement mutuel à respecter la déontologie, le commentaire verbal ou la réprimande orale.

3. Communication de crise

La "communication de crise" relative aux violations de l'intégrité, définit des procédures, détermine des accords et répartit les tâches pour la diffusion d'informations tant en interne qu'en externe. L'élaboration préventive d'une stratégie générale, adaptée et respectueuse de la loi (e.a. du secret judiciaire et du droit à la vie privée) peut contribuer à limiter l'atteinte à la dignité de la fonction et à restaurer plus rapidement l'image de l'organisation.

En outre, l'organisation après la crise de « temps de parole » est également très importante. En effet, après un scandale, les rumeurs peuvent entraîner une confusion au sein même de l'organisation. Ces discussions permettent de s'assurer que les collaborateurs sont correctement informés afin qu'ils se sentent plus impliqués et qu'ils comprennent mieux les raisons voire les modalités d'une éventuelle procédure (administrative et/ou judiciaire)¹⁷.

1.2. Les processus

Au sein d'une organisation, une politique d'intégrité vise à influencer efficacement les actions quotidiennes de ses membres. Cet objectif ne peut être atteint si le mandataire se limite à rédiger une note de politique générale ou un code « papier ». En outre, l'intégrité ne peut être abordée comme un sujet isolé. Elle doit être imbriquée dans tous les processus de l'organisation et intégrée en tant que domaine de gestion (distinct), dans le cycle de planification (par exemple, en l'incluant dans le PNS, le PZS et/ou la lettre de mission).

Un ancrage solide du processus d'intégrité s'inspirant d'autres domaines d'appui (politique du personnel, politique de qualité, politique financière), est fortement recommandé. À cet égard, selon la situation, il convient de choisir une approche structurelle avec une démarche contrôlante (par exemple, en réponse à un scandale) et une démarche stimulante (plutôt préventive), pour aider les collaborateurs à faire face aux dilemmes éthiques.

Afin de créer et d'utiliser les instruments d'intégrité, des processus doivent être prévus et institutionnalisés. L'application d'un cycle récurrent et fixe (par exemple, le PDCA) augmente les chances que la politique soit effectivement mise en œuvre et stimule son évaluation continue ainsi que son éventuel ajustement.

La première étape consiste à planifier des objectifs d'intégrité. Après avoir défini ceux-ci et élaboré les outils, il faut procéder à une évaluation interne dans laquelle ceux-ci seront évalués en fonction de leur maturité. Ces informations peuvent ensuite être utilisées en vue d'une éventuelle adaptation ou optimisation de la politique d'intégrité.

¹⁷ Sous réserve du respect des dispositions mentionnées entre autres dans les articles 28 quinquies et 57 du code d'instruction criminelle (secret de l'enquête et de l'instruction judiciaires); article 458 du code pénal (peine(s) en cas de violation du secret professionnel); article 28 de la loi du 13 mai 1999 relative au statut disciplinaire des membres des services de police (interdiction de rendre public, les faits et documents dont certains ont la connaissance), loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.



1.3. Les structures

L'intégrité est la responsabilité de tous les collaborateurs de l'organisation. Par conséquent, ces derniers doivent pouvoir donner et défendre leurs opinions.

La politique d'intégrité doit être considérée comme un domaine du management dans lequel un certain nombre d'acteurs (par exemple, les dirigeants, les déontologues, ...) se voient attribuer des responsabilités (supplémentaires) importantes dans la promotion de l'intégrité, la prévention et la lutte contre les dysfonctionnements.

Afin d'ancrer la politique d'intégrité et de garantir sa continuité, il est important d'impliquer également les services (par exemple, les ressources humaines ou les finances) qui sont responsables de certains instruments pertinents.

En confiant une tâche de coordination à une personne, à plusieurs personnes, à des groupes ou à des services, les outils sont réellement en phase les uns avec les autres dans une perspective globale d'intégrité.

Les instruments fondamentaux et périphériques de la politique d'intégrité doivent s'inscrire dans une vision globale. La coopération entre les responsables de l'intégrité et les autres acteurs de l'intégrité revêt dès lors une grande importance.

Au surplus, les structures garantissent une place dans l'organigramme pour la politique d'intégrité. Cela pourrait prendre la forme d'un coordinateur de l'intégrité ou d'un réseau d'ambassadeurs de l'intégrité. La place du responsable de l'intégrité dans l'organigramme symbolise la place de l'intégrité dans l'organisation. Outre sa désignation, l'attention que les plus hauts dirigeants eux-mêmes accordent à l'intégrité est fondamentale.

1. Au niveau de l'entité police

Concrètement, le modèle du IMF identifie trois types d'acteurs : les dirigeants / managers, les responsables de l'intégrité et les acteurs des domaines de gestion horizontaux connexes.

- Dirigeants / Managers
 - Le leadership éthique des cadres supérieurs et du management intermédiaire est crucial. L'intégrité est inextricablement liée à la maîtrise de l'organisation basée sur l'intégrité des personnes qui la mettent en place, la gèrent et la suivent. Le comportement éthique du management est donc un élément clé.
 - Dans le contexte du leadership éthique, il faut prêter attention à :
 - la fonction d'exemple (développement et soutien d'un leadership éthique, participation à des formations, encouragement d'un comportement éthique, supervision quotidienne par la direction, ...);
 - le développement d'une culture de la discussion (enquêtes sur la perception de l'intégrité auprès des collaborateurs, l'intégrité comme point à débattre lors des concertations professionnelles régulières, réunions relatives à l'intégrité avec les responsables en réponse à des problèmes spécifiques, ...);
 - des mesures de l'intégrité au niveau de la société, de l'organisation et de l'individu ;
 - l'intégrité dans les entretiens de fonctionnement et dans le cycle d'évaluation ;
 - les discussions de suivi après un dysfonctionnement ;
 - l'intégrité dans les entretiens de départ.
- Responsable de l'intégrité

Il est important que les collaborateurs sachent qu'il existe un responsable de l'intégrité et en quoi consiste sa fonction.
- Acteurs dans les domaines de gestion horizontaux connexes

Membres du comité de direction, coordinateur de l'intégrité, coachs (ambassadeurs, formateurs en dilemmes éthiques), conseiller, point de contact pour les lanceurs d'alertes, membres du Département de surveillance et de contrôle de l'intégrité, membres du Département de la gestion intégrale de la qualité , GRH, finances, logistique, service de communication.



2. Au niveau supra-local

- Contact avec les autorités dont celles compétentes pour informer les autorités disciplinaires de faits susceptibles de constituer une transgression disciplinaire¹⁸, l'AIG, le Comité P, le COC, ...

¹⁸ Article 26 de la loi du 13 mai 1999 portant le statut disciplinaire des membres des services de police (M.B. 16 juin 1999).



Modèle d'une politique d'intégrité basée sur le IMF

1. IDENTIFICATION DE L'ENTITÉ DE POLICE

Précisez l'entité de police concernée et la période visée.

Identifiez (nom, prénom, grade/niveau) le mandataire et le responsable intégrité.

2. AMBITION, VISION ET OBJECTIFS PLURI-ANNUELS ("SMART")

Définissez les codes, les valeurs fondamentales, les normes et/ou les règles qui sont au cœur des activités quotidiennes de l'organisation.

Déterminez les besoins spécifiques.

Identifiez les processus et les fonctions qui sont vulnérables aux atteintes à l'intégrité et déterminez dans quelle mesure, l'entité de police est protégée contre ces risques d'atteintes (par des techniques et des approches sophistiquées, exigeantes et/ou par de simples analyses de "bon sens").

Sur cette base et en fonction des priorités, formulez des objectifs afin que l'organisation puisse mieux se protéger contre les violations potentielles de l'intégrité :

2.1 Objectifs stratégiques

Déterminez l'ambition, la vision et les objectifs pluriannuels pour les risques prioritaires retenus (conformes à la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'organisation).

2.2 Objectifs opérationnels

Pour chaque objectif stratégique, indiquez la manière dont les valeurs et les normes fondamentales de l'entité de police doivent être mises en pratique et quels sont les besoins ainsi que les attentes en lien avec le comportement et/ou le résultat souhaité (par exemple, réduction de 10 % des plaintes concernant l'utilisation abusive des bases de données, etc.). Plus le résultat à atteindre est décrit de manière claire et mesurable, plus il est facile pour l'évaluation (point 6 infra) de refléter les résultats obtenus.

3. ACTIONS CONCRETES

Pour chaque objectif, déterminez les actions spécifiques (instruments – processus) qui seront concrètement menées et s'il échet, indiquez les ressources (en temps, en budget) nécessaires/prévues .

Veillez à une combinaison d'initiatives stimulantes et de contrôle.

Ce faisant, prenez en compte les instruments, processus et acteurs fondamentaux et complémentaires.

Mettez l'accent sur la formation, l'entraînement, l'accueil, le mentorat, le coaching et le conseil (instruments).

4. ACTEURS

Pour chaque objectif, identifiez les acteurs et indiquez leurs rôles, leurs responsabilités.

Expliquez quelles sont les réactions (formelles) en cas d'une violation de l'intégrité et définissez le rôle des cadres (supérieurs et intermédiaires) à cet égard.

5. MONITORING

Indiquez, par objectif, comment et par qui le comportement des collaborateurs sera suivi (surveillance active et passive).

6. ÉVALUATION ET RAPPORTAGE

Expliquez par qui et comment les initiatives, les progrès et les résultats seront contrôlés.

Pour chaque objectif, prévoyez une planification claire (comment, qui, quoi, quand ?) de l'évaluation périodique (par exemple, annuelle ou semestrielle) des actions choisies et des ajustements éventuels dans un ou plusieurs domaines d'attention.



7. COMMUNICATION

Déterminez comment l'intégrité, les actions et les éventuelles réactions et sanctions seront communiquées en interne et en externe.

Ne perdez pas de vue le respect de la loi (e.a. le secret judiciaire et le droit au respect de sa vie privée).



Cadre réglementaire et bibliographie

- Loi sur la fonction de police ("LFP");
- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs dans l'exercice de leur travail ("loi sur le bien-être");
- Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré structuré à deux niveaux ("LPI");
- Loi du 13 mai 1999 portant le statut disciplinaire des membres des services de police ("loi disciplinaire");
- Loi du 26 avril 2002 contenant les éléments essentiels du statut du personnel des services de police et diverses autres dispositions relatives aux services de police ("EXODUS");
- Loi du 15 septembre 2013 relative à la dénonciation d'une atteinte suspectée à l'intégrité au sein d'une autorité administrative fédérale par un membre du personnel ("loi sur les lanceurs d'alerte");
- Arrêté royal du 10 mai 2006 fixant le code de déontologie des services de police ;
- Arrêté ministériel du 11 janvier 2006 établissant la description de fonction d'un chef de corps et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 20 novembre 2006 établissant la description de fonction et les exigences de profil qui en découlent pour le commissaire général de la police fédérale et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 20 novembre 2006 établissant la description de fonction du directeur général de la direction générale de la police administrative de la police fédérale et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 20 novembre 2006 établissant la description de fonction du directeur général de la direction générale de la police judiciaire de la police fédérale et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 20 novembre 2006 établissant la description de fonction du directeur général de la direction générale de l'appui et de la gestion de la police fédérale et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 20 novembre 2006 fixant la description de fonction du directeur coordonnateur-administratif et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 24 novembre 2006 fixant la description de la fonction de directeur judiciaire et les exigences de profil qui en découlent ;
- Arrêté ministériel du 30 mars 2012 établissant la description de fonction de l'inspecteur général et de l'inspecteur général adjoint de la police fédérale et de la police locale et les exigences de profil qui en découlent ;
- Circulaire CP2 du 3 novembre 2004 visant à encourager le développement organisationnel de la police locale axée sur la police de proximité ;
- Circulaire CP3 du 29 mars 2011 relative au « système de contrôle interne » dans la police intégrée, structurée à deux niveaux ;
- DEVIS, E. ; MAESSCHALCK, J. et HUTSEBAUT, F. ; Stratégies de mise en œuvre du code d'éthique des services de police : une boîte à outils pour une politique d'intégrité moderne. Bruxelles : Service public fédéral Affaires intérieures. Direction générale de la sécurité et de la prévention.
- MAESSCHALCK, J. & BERTOK, J. (2009). Vers un cadre d'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre, OCDE et DEVIS Evi (2007). Boîte à outils, Déontologie - publications recherches scientifiques, Sécurité et Prévention - numéro 6, SPF Affaires intérieures - Direction générale Sécurité et Prévention ;
- www.aigpol.be, article d'opinion "Intègre un jour, Intègre toujours ?", mars 2019 ; "Manuel CP3", février 2020 ; document de vision "Tous les flics sont-ils incompétents ?", avril 2021.