

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA POLICE FÉDÉRALE ET DE LA POLICE LOCALE

TABLEAU DE BORD
POLITIQUE D'INTÉGRITÉ



Direction des
Statuts



Avant-propos

Une approche uniforme des questions d'intégrité est primordiale.

Pour y parvenir, un « modèle explicatif » d'une politique d'intégrité et un tableau de bord pour l'évaluer ont été développés au sein de l'Inspection générale de la police fédérale et de la police locale (AIG).

L'utilisation de ce tableau de bord basé sur le cadre de gestion de l'intégrité, est expliquée plus en détails ci-après.



Table des matières

1. Introduction	3
2. Structure basée sur l'IMF	3
2.1 Instruments et structures	3
2.1.1 Conseils pratiques	4
2.2 Processus	4
3. Utiliser le tableau de bord	4
3.1 Identification du titulaire du mandat	4
3.2 Mesure de référence et mesure finale	4
3.3 Codes de couleur selon la matrice de maturité	5
3.4 Tableau de bord complet	5
3.4.1 Conseils pratiques	6
4. Conclusion	6



1. Introduction

La politique d'intégrité est une des composantes d'une politique de gestion organisationnelle telle que prévue dans la circulaire CP3 relative 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 nécessaires.

L'intégrité est donc inextricablement liée au contrôle organisationnel. Toutefois, l'efficacité du système de contrôle interne ne peut jamais prévaloir sur l'intégrité et le respect des valeurs éthiques des personnes qui l'établissent, le gèrent et le surveillent. Le comportement exemplaire des membres du management est un élément fondamental à cet égard.

Une politique d'intégrité est la voie vers la responsabilisation professionnelle. L'une des propositions de l'AIG est l'utilisation d'un outil uniforme pour gérer l'intégrité au sein des services de police. L'AIG recommande l'Integrity Management Framework (IMF) comme cadre général de promotion de l'intégrité. Bien qu'une "boîte à outils de l'intégrité" ait résulté des travaux du professeur Jeroen Maesschalck (2008), elle n'a toutefois jamais été imposée aux services de police.

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. L'AIG a élaboré un modèle de politique d'intégrité basé sur l'IMF à destination des titulaires de mandat et/ou des responsables de l'intégrité lors afin de les aider dans leur réflexion. Afin de disposer d'un outil uniforme pour évaluer chaque politique d'intégrité, l'AIG propose ci-après un tableau de bord pragmatique qui peut être utilisé pour suivre la politique d'intégrité. Cet outil donne une image de la politique d'intégrité au début du mandat (mesure de référence) et à la fin du mandat (mesure finale). Il prévoit également un suivi périodique. L'intégrité étant un concept à multiples facettes, ce « pilotage » offre aux titulaires de mandat un moyen de répondre d'une manière scientifique et uniforme, aux attentes des différents acteurs et parties prenantes.

Pour une compréhension optimale de « l'explicatif » infra, il est recommandé de lire le modèle de politique d'intégrité et le tableau de bord proposés en même temps.

2. Structure basée sur l'IMF

L'AIG recommande l'utilisation d'un outil uniforme de gestion de l'intégrité.

Le tableau de bord se présente sous la forme d'une matrice et est basé sur le cadre de gestion de l'intégrité (IMF) du professeur Jeroen Maesschalck. Ce canevas repose ainsi sur trois piliers principaux : les instruments, les processus et les structures. Ces piliers sont explicités ci-après. Leur utilisation dans l'élaboration d'une politique d'intégrité vise à répondre aux attentes de la société d'aujourd'hui de bénéficier des services d'une police intègre.

2.1 Instruments et structures

Les instruments et les structures sont distingués dans le tableau de bord et sont également appelés "outils". Toutefois, pour faciliter l'utilisation, les deux sont affichés dans le même onglet du fichier Excel.

Les nombreux instruments, comme pour l'IMF, s'ordonnent autour des quatre principales fonctions de la gestion de l'intégrité, à savoir :

- Étape 1 : Déterminer et définir l'intégrité ;
- Étape 2 : Définir des lignes directrices pour guider vers l'intégrité ;
- Étape 3 : Contrôler l'intégrité ;
- Étape 4 : Faire respecter l'intégrité.

Le tableau de bord est complété par des structures spécifiques qui sont (ou peuvent être) présentes dans le contexte policier. Celles-ci sont divisées en deux niveaux : au niveau du corps (interne) et au niveau supra-local (externe).

2.1.1 Conseils pratiques

Le tableau de bord est un moyen permettant l'enregistrement et le suivi d'une série d'outils développés dans le cadre d'une politique d'intégrité. En fonction des outils utilisés et de l'approche choisie, il devra être adapté. Par conséquent, la matrice présente, à titre exemplatif, un certain nombre d'initiatives et de mesures possibles. Le titulaire du mandat peut déterminer lui-même d'autres mesures ou initiatives (en matière de prévention, de préparation, de développement, de coordination, de mise en œuvre, de suivi, d'application, de rapports, etc.) pour promouvoir l'intégrité.



2.2 Processus

Bien que les processus ne soient pas formellement intégrés au tableau de bord, ils font l'objet d'une attention importante. En effet, il ne suffit pas de déterminer des outils et des structures pour favoriser l'intégrité, il faut aussi « les faire vivre et les maintenir en vie ». Pour ce faire, des processus doivent être prévus et institutionnalisés. L'un des modèles les plus connus pour conceptualiser les processus est le "cycle PDCA" qui implique un processus de planification (Plan), d'exécution (Do), de vérification (Check) et d'adaptation (Adapt). L'utilisation de ce cycle « permanent » garantit notamment que l'accent mis sur l'intégrité est et sera maintenu même lorsque l'enthousiasme initial s'est estompé.

Le titulaire du mandat doit examiner attentivement le tableau de bord et fixer des objectifs dans le cadre de sa politique d'intégrité (Plan). Au cours de la première année, il s'agira surtout de travailler autour de ces objectifs et d'élaborer les outils (Do). A l'issue de la première année, une évaluation sera réalisée au cours de laquelle la maturité de chaque outil sera évaluée (Check). Il est bien sûr essentiel que ces informations soient ensuite prises en compte et que l'outil d'intégrité soit adapté et optimisé (Adapter).

Pour focaliser l'attention sur l'intégrité au sein de l'organisation, une mesure annuelle est prévue outre une mesure de référence (« initiale ») et une mesure finale. Il est recommandé de fixer chaque année de nouveaux objectifs et d'optimiser les outils existants. De cette manière, l'intégrité est constamment au premier plan et le risque de désintérêt voire d'abandon est limité.

3. Utiliser le tableau de bord

Le tableau de bord vise à assurer le suivi de la politique d'intégrité. Nous avons opté pour un outil simple qui, sur la base d'une mesure de référence et d'une mesure finale, permet d'avoir une image de (l'évolution de) la politique d'intégrité au sein d'une entité donnée. Avec un tableau de bord, le titulaire du mandat dispose d'une part, d'une vue d'ensemble et d'une structure claires concernant les outils qui devraient fonder et promouvoir la politique d'intégrité. D'autre part, il peut être utile dans le cadre de la préparation de son dossier de renouvellement de mandat.

3.1 Identification du titulaire du mandat

Un espace est prévu au-dessus du tableau de bord pour compléter les données du titulaire du mandat (nom, mandat, zone/service, période du mandat).

3.2 Mesure de référence et mesure finale

Pour rendre le tableau de bord convivial et clair, le même fichier Excel contient à la fois les mesures de référence et les mesures finales. Des mesures annuelles sont également fournies dans lesquelles la maturité des outils peut être évaluée par le titulaire du mandat. Comme toutes les mesures figurent dans le même tableau, l'évolution des scores des outils sera clairement visible.

Un espace est prévu sous les mesures annuelles (de l'année 0 à l'année 5) pour remplir l'année, en commençant par la première année du mandat (année 0) et en terminant par la dernière (année 5).

3.3 Codes de couleur selon la matrice de maturité

Une note doit être attribuée à chaque outil. Le codage est effectué en fonction de la maturité de la politique d'intégrité (les outils).

Le niveau de maturité de la politique d'intégrité est évalué à l'aide de l'outil "matrice de maturité". *"Une matrice de maturité détermine le niveau actuel de l'organisation pour chaque élément de l'environnement interne. Sur la base de ce diagnostic, la direction se fait une idée des actions à entreprendre en vue de poursuivre le développement de la maturité"* (Cf. Manuel CP3-Police intégrée, consultable sur le site de l'AIG). Dans ce cas, seul le niveau actuel de la politique d'intégrité sera déterminé et non les autres éléments de l'environnement interne. La codification spécifique (Source : Pierre Leclercq (ICHEC- ICIB), services publics fédéraux, CAAF comité d'audit de l'administration fédérale, Gouvernement flamand, Jean-Marie Mottoul, COSO ERM) est indiquée dans le tableau de bord lui-même.

3.4 Remplir le tableau de bord

Le tableau de bord est facile à compléter annuellement. La mesure de référence a naturellement lieu au début du mandat. Cela ne signifie pas que toutes les cases seront nécessairement en « rouge ». En effet, le tableau de bord contient un certain nombre d'outils de base qui sont désormais présents dans la plupart des entités policières si ce n'est dans toutes (cf. le « mission statement » : la mission, la vision et les valeurs).

La deuxième mesure aura lieu à la fin de la première année. Si, entre-temps, le développement d'une politique d'intégrité a effectivement commencé, les objectifs initiaux du début du mandat devraient déjà



avoir été partiellement atteints et une évolution peut être observée entre la politique au début du mandat et l'année 1.

Année après année, la politique d'intégrité est évaluée en notant les outils.

Il est important d'optimiser les objectifs (outils) fixés l'année précédente et de fixer de nouveaux objectifs chaque année, ouvrant ainsi de nouveaux outils dans la politique.

Pour évaluer efficacement les outils, il faut suivre la matrice de maturité. Pour clarté, celle-ci se trouve dans le fichier Excel, à côté de la matrice elle-même.

Il n'est pas nécessaire d'attribuer la bonne couleur à chaque case, le chiffre correspondant de 0 à 5 est suffisant. Le fichier est programmé de manière à ce que le score soit automatiquement associé à la couleur correspondante.

3.4.1 Conseils pratiques

Si le titulaire du mandat ajoute des outils supplémentaires dans le tableau de bord, il est nécessaire d'adopter le formatage des cellules afin que les scores soient également liés aux codes de couleur correspondants de la matrice de maturité.

- Guide :

- a. Sélectionner de cellules
- b. "*formatage conditionnel*" → "*règles de marquage des cellules*" → "*égal à*"
- c. 0 avec "*format personnalisé*" → sélectionner la couleur appropriée (ici rouge)
- d. Faites-le pour chacun des chiffres de 0 à 5 en fonction des couleurs de la matrice de maturité

- Formule reproduite :

- a. Cliquer sur une cellule AVEC la formule
- b. Tenir le carré en bas à droite de la cellule et l'étendre à l'autre cellule

4. Conclusion

L'objectif ultime n'est certainement pas que l'ensemble du tableau de bord devienne vert ou bleu à l'issue de la période de cinq ans. L'intention n'est pas non plus de comparer les politiques d'intégrité de différentes entités par le biais du tableau de bord. Toutefois, une telle comparaison n'est pas exclue à long terme dans le contexte d'une plus grande et meilleure responsabilisation des services de police belges, comme le prévoit l'excellence dans la fonction de police.

L'objectif principal du tableau de bord est de montrer l'évolution de la politique d'intégrité au cours du mandat. Il est donc probable que de nombreuses cases se colorent en rouge ou en orange lors de la mesure de référence mais commencent à se colorer en vert, voire en bleu, année après année. Une évolution positive observée permettra de conclure que le titulaire du mandat est manifestement sur la bonne voie.

Les valeurs et les normes professionnelles sont spécifiques à l'époque et à la culture. Ce qui est une priorité en matière d'intégrité dans un corps ou un service de police ne l'est pas nécessairement dans une autre. Ce qui est évident ici ne l'est pas forcément ailleurs. D'une manière générale, le fondement de la politique d'intégrité est la même pour tous, indépendamment de la taille de l'entité, de la situation géographique et des problèmes qui y sont liés. L'intégrité s'inscrit également dans le temps. Cela implique que la boîte à outils et le tableau de bord doivent pouvoir répondre aux besoins ou aux exigences du moment et que le tableau de bord devra être adapté au fil des années.

La politique d'intégrité sera toujours un point d'attention tant pour ceux qui fournissent le cadre que pour le titulaire du mandat, responsable final de sa mise en œuvre.