

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA POLICE FÉDÉRALE ET DE LA POLICE LOCALE

**S'ENGAGER ENSEMBLE  
EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ!**

**Politique d'intégrité  
de l'Inspection Générale**



**Exemplaire AIG  
Mars 2024**

**En collaboration avec le  
groupe de travail Intégrité de l'AIG**

## SOMMAIRE

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'INTÉGRITÉ, DE QUOI S'AGIT-IL ? .....</b>	<b>5</b>
2.1. Généralités .....	5
2.2. Intégrité et Inspection générale .....	5
2.3. Une métaphore : la rose des vents .....	7
<b>3. UNE POLITIQUE D'INTÉGRITÉ SUR MESURE POUR L'INSPECTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>8</b>
3.1. Une définition de l'intégrité .....	8
3.2. Huit lignes de force pour un plan d'intégrité interne rigoureux .....	9
<b>4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS .....</b>	<b>12</b>
<b>5. ENGAGEMENT, SUIVI ET RAPPORTAGE .....</b>	<b>17</b>
<b>6. CONCLUSION .....</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>19</b>
Annexe 1 : Tableau de synthèse des objectifs stratégiques et opérationnels .....	19
Annexe 2 : Dashboard Intégrité.....	20

## 1. INTRODUCTION

L'Inspection générale veille, en tant qu'organe de contrôle externe et indépendant, à optimiser le fonctionnement de la police intégrée structurée à deux niveaux, et ceci dans le respect du développement démocratique de l'État de droit et de la protection des droits et libertés individuels.<sup>1</sup>

**L'ambition de l'Inspection générale est d'évoluer, de manière permanente, vers une maison d'expertise<sup>2</sup>.** Cela se traduit notamment par une reconnaissance en tant que centre de connaissance et d'expertise tant par les autorités, les citoyens, les services de police que par les partenaires de la chaîne de sécurité.<sup>3</sup>

Dès 2019, dans son rôle **de promoteur et de gardien de l'intégrité<sup>4</sup>**, l'Inspection générale a préconisé l'élaboration de plans de politique d'intégrité par et pour les différentes composantes de la police intégrée. En effet, dans un système d'État démocratique, le citoyen ne peut faire confiance à l'action des pouvoirs publics et l'accepter que si cette action connaît un degré élevé de légitimité et d'intégrité. Dans le cas contraire, le citoyen perd confiance en l'autorité, ce qui constitue une menace directe pour la démocratie. Il est indiscutable que la police belge dispose d'un cadre légal et réglementaire qui forme une base sur laquelle s'appuyer en matière d'intégrité<sup>5</sup>.

Dans une société démocratique, **l'intégrité** ne constitue pas seulement une valeur fondamentale explicite à respecter au sein de la police intégrée, mais encore davantage **pour chaque organe de contrôle de la police**. La perception de l'intégrité encourage par ailleurs la **culture d'entreprise souhaitée** dans une organisation. En tant que détenteurs d'une mission de contrôle, nous assurons la supervision et le contrôle de la police intégrée, tant en ce qui concerne le respect et la protection des droits et libertés fondamentaux des citoyens que la contribution de la police au développement démocratique de la société.<sup>6</sup>

Notre rôle en tant que membre d'un organe de contrôle externe et indépendant, caractérisé par des **compétences et des missions légales spécifiques**, souligne l'intérêt d'une **Inspection générale intègre**. L'un des principaux défis consiste à tendre vers un équilibre entre l'exercice de l'autorité, le maintien de la confiance et la satisfaction des parties prenantes, notamment de la part du citoyen et des collaborateurs.

---

<sup>1</sup> Loi du 15 Mai 2007 sur l'Inspection générale, article 5.

<sup>2</sup> Voir la vision, la mission et les valeurs de l'Inspection générale, [Notre mission et notre vision | Inspection Générale Police \(aigpol.be\)](#)

<sup>3</sup> Th. Gillis, J. De Volder, Lettre de mission 2017-2022.

<sup>4</sup> Loi du 15 MAI 2007 sur l'Inspection générale. Note de politique générale du ministre de l'Intérieur, DOC 55 2934/028, p.78. [Proposition \(lachambre.be\)](#).

<sup>5</sup> Th. Gillis, J. De Volder, document de vision « Intègre un jour, intègre toujours ? », 2019. [Intègre un jour, intègre toujours ?](#)

<sup>6</sup> Loi du 5 AOÛT 1992 sur la fonction de police, article 1; Loi du 7 DÉCEMBRE 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux, article 123 et Code de déontologie des services de police, chapitre 2, point 3.

***La fonction d'exemple à la puissance trois est le slogan de l'Inspection générale***<sup>7</sup>.

Il ressort d'un sondage en ligne<sup>8</sup> réalisé auprès des membres de l'Inspection générale et de ses parties prenantes externes que les répondants sont convaincus que l'impact d'un organe de contrôle externe sur la fonction de police est fort. La **confiance dans l'Inspection générale** s'explique par le fait qu'elle est perçue comme un organe de contrôle externe, impartial et indépendant de la police fédérale et de la police locale. Les répondants ont le sentiment que l'Inspection générale a effectivement un impact sur l'amélioration de la police, de son fonctionnement et de l'intégrité de ses membres.

Il s'agit par essence de la **légitimité** de l'Inspection générale en tant qu'organe de contrôle, externe aux services de police qu'elle supervise. Ceci met d'emblée en avant la valeur ajoutée d'une **politique d'intégrité à la mesure de l'Inspection générale et de ses membres**.

Si l'Inspection générale veut contribuer de manière crédible à l'amélioration du fonctionnement policier et à une police intègre, au service du citoyen, alors elle doit être un modèle d'intégrité en tant qu'organisation.

L'intégrité est un concept qui recouvre différentes notions. S'engager en matière d'intégrité est quelque chose que nous faisons ensemble!

---

<sup>7</sup> En ce qui concerne la fonction d'exemple, le citoyen se situe à un premier niveau. Par sa fonction, le membre de la GPI doit exercer sa fonction d'exemple à un niveau plus élevé, c'est-à-dire au deuxième niveau. Un organe de contrôle qui aide à définir les normes et les valeurs de la fonction de police et qui doit les surveiller se situe au troisième niveau. C'est la raison pour laquelle nous parlons d'une « **fonction d'exemple à la puissance trois** » pour les collaborateurs de l'AIG [Lettre de mission AIG 2017-2022](#) et [Addendum à la Lettre de mission](#)

<sup>8</sup> AIG-IGIN, Contrôle externe de la police : aujourd'hui et demain ? Résultats de l'enquête interne et externe 2022 (rapport février 2023).

## 2. L'INTÉGRITÉ, DE QUOI S'AGIT-IL ?

### 2.1. GÉNÉRALITÉS

Le **concept d'intégrité**, dérivé du mot latin « *Intangere* » signifie littéralement « ne pas toucher ». <sup>9</sup>  
On pourrait supposer que le fait de respecter la loi et d'agir conformément au code de déontologie conduisent automatiquement à l'intégrité. L'intégrité est un concept qui recouvre de nombreuses notions et connaît de multiples interprétations. « *Leo Huberts ne retient pas moins de 8 visions en matière d'intégrité. Il est fait ainsi référence à l'intégrité dans son ensemble, à l'intégrité adaptée à l'environnement, à la responsabilité professionnelle, à la réflexion morale, à l'attachement à des valeurs spécifiques, à la conformité à la loi et à la règle, à la conformité aux valeurs et normes morales et au comportement exemplaire* ». <sup>10</sup>

L'intégrité est un **concept dynamique et évolutif qui dépend du moment, du lieu, de la personne et du contexte**. Limitée par l'absence de définition univoque ou immuable, l'intégrité est parfois comprise de manière restrictive comme l'absence de fraude ou de corruption. Une interprétation large du concept inclut aussi des valeurs comme la fiabilité, la collégialité, l'objectivité, l'effectivité, l'efficacité, la qualité, etc.

En ce qui concerne les valeurs de la police intégrée, on peut se référer au **code de déontologie des services de police**, à savoir la disponibilité et l'esprit de service, l'impartialité, l'intégrité et la dignité de la fonction ainsi que la loyauté. <sup>11</sup>

### 2.2. INTÉGRITÉ ET INSPECTION GÉNÉRALE

Pour l'Inspection générale, l'intégrité est un **indicateur pour l'identité, l'image et la réputation de l'organisation et de ses membres**.

Le citoyen, les services de police, les acteurs administratifs et judiciaires, les partenaires et les collaborateurs, bref, toutes les parties prenantes doivent pouvoir faire confiance à l'Inspection générale en tant qu'organe de contrôle externe et indépendant.

La société peut attendre d'un organe de contrôle qu'il **(a)** agisse avec soin et adéquation, **(b)** en assume la responsabilité et **(c)** fasse preuve de transparence à ce sujet. Celui qui travaille à l'Inspection générale a une fonction d'exemple. Cela s'applique à tous, de la base jusqu'au sommet.

---

<sup>9</sup> [Integriteit Eindrapport.pdf \(kuleuven.be\)](#), p. 22.

<sup>10</sup> Steppe E., Deontologie en integriteitsbewaking, Paper Moreel dilemma, Faculteit Recht en Criminologie Gent, 2021-2022, p. 4.

<sup>11</sup> Code de déontologie des services de police, A.R. du 10 mai 2006 (M.B. 30 mai 2006), points 18-32.

Mais **la supervision et les missions de contrôle sont effectuées par des personnes** et, à l'instar de tout citoyen ou membre de la police qui peut commettre des erreurs, c'est également le cas pour un collaborateur de l'Inspection générale. C'est pourquoi les erreurs et les atteintes à l'intégrité ne pourront jamais être évitées à 100%. Ce qui est cependant important, c'est la manière dont l'organisation réagit aux problèmes qu'elle constate en matière d'intégrité. Un organe de contrôle doit donc avant tout apprendre de ses erreurs mais le collaborateur doit également se rendre compte que le manquement au devoir peut entraîner des conséquences. Une sanction peut, par conséquent, parfois s'avérer appropriée.

L'intégrité doit réellement vivre dans la pratique quotidienne de l'Inspection générale. Il est nécessaire que **chaque collaborateur soit lui-même convaincu et conscient** de ce qu'implique de travailler pour l'Inspection générale et sur la base de quels principes **il est nécessaire d'agir** pour être intègre.

L'Inspection générale a une fonction d'exemple qui se reflète dans le comportement, l'attitude et la conduite professionnelle de ses membres. L'engagement en faveur de l'intégrité est également un état d'esprit, une conviction. Il s'agit donc **de la réflexion, de l'action et du savoir-faire professionnel** de chaque membre, indépendamment de sa fonction, de son grade ou de son cadre.

La **mission et la vision** de l'Inspection générale reflètent l'**essentiel** de ce qu'elle incarne.<sup>12</sup> À cette fin, l'Inspection générale promeut les valeurs fondamentales suivantes : **l'intégrité, l'impartialité, la loyauté, la qualité du travail, un fonctionnement transparent, le respect mutuel, une attitude axée sur le service et la fiabilité.**<sup>13</sup>

Ces **valeurs fondamentales**<sup>14</sup> sont définies et décrites, en particulier **l'intégrité** :

- ✓ Nos attitudes et nos actions - tant dans l'exercice du service que dans la sphère privée - doivent être exemptes de tout manquement aux règles éthiques, déontologiques, pénales et statutaires.
- ✓ L'intégrité est également liée à notre état d'esprit intellectuel, dans lequel chaque collaborateur adhérera aux faits et aux conclusions, indépendamment de ses propres opinions, pressions, préjugés, sympathie ou aversion pour l'interlocuteur.
- ✓ Bien sûr, cela signifie aussi que nous résistons toujours à l'appât du gain et aux traitements de faveur.
- ✓ Nous faisons preuve de courage moral, même dans les situations « un contre tous », afin de rapporter les faits de manière objective.
- ✓ « Fonction d'exemple à la puissance trois » est notre slogan!

---

<sup>12</sup> [Notre mission et notre vision | Inspection générale de la police](#)

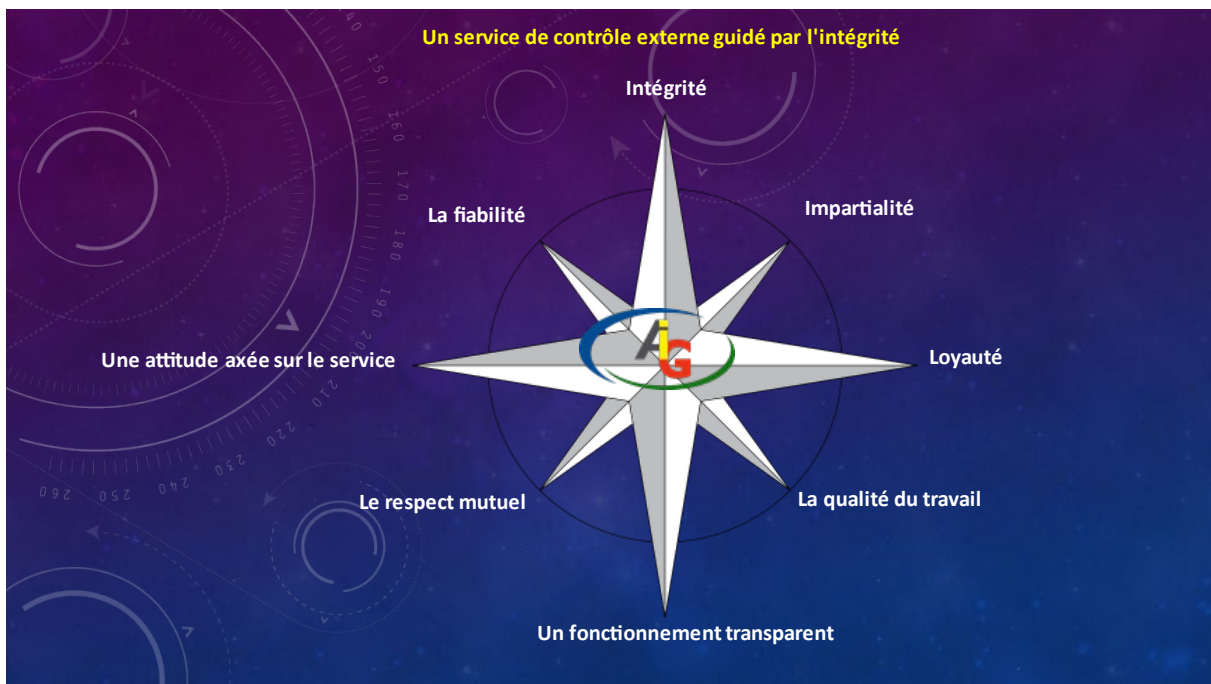
<sup>13</sup> [Nos valeurs | Inspection Générale Police \(aigpol.be\)](#)

<sup>14</sup> Lettre de mission 2017-2022, Th. Gillis, J. De Volder.

### 2.3. UNE MÉTAPHORE : LA ROSE DES VENTS

L'Inspection générale est un organe de contrôle externe de la police qui se laisse guider par l'intégrité. La **rose des vents symbolise une boussole à 360°** dont l'aiguille magnétique nous guide vers le « Nord », symbolisé ici par « **l'intégrité** ».

La rose des vents est composée de **huit directions principales**, à l'instar de nos huit valeurs fondamentales à suivre. **L'intégrité est la valeur centrale** qui englobe les sept autres valeurs de l'AIG et constitue un **fil conducteur** dans le but d'optimiser **notre action, notre conduite et notre savoir-faire professionnel**.



**Notre engagement intrinsèque est de donner l'exemple en matière d'intégrité et de stimuler la police intégrée à en faire de même.**

### **3. UNE POLITIQUE D'INTÉGRITÉ SUR MESURE POUR L'INSPECTION GÉNÉRALE**

#### **3.1. UNE DÉFINITION DE L'INTÉGRITÉ**

La politique d'intégrité de l'Inspection générale repose sur une **conception large de l'intégrité**, dans le cadre de laquelle nous continuons à développer une culture organisationnelle ouverte et éthique. Nous nous efforçons, dans toutes les composantes et à tous les niveaux de l'Inspection générale, de collaborer à un « état d'esprit » de **responsabilité active** permanente en matière d'intégrité. Ce large champ d'application va donc au-delà d'une simple interprétation contrôlante et/ou juridique ou légale de la déontologie et de l'intégrité.

En tenant compte du contexte, des compétences légales et des missions de l'Inspection générale, nous considérons l'intégrité comme un fondement pour poursuivre le développement de notre **crédibilité en tant qu'organe de contrôle digne de confiance et intègre** et pour conserver la confiance et la reconnaissance de toutes les parties prenantes envers notre **organisation**.

Nous entendons par **être intègre et agir avec intégrité**, la réalisation de manière correcte de notre rôle social, ce qui se reflète dans:

- (a) notre état d'esprit et notre conviction ;
- (b) notre savoir-faire professionnel dans l'utilisation des compétences et dans l'exécution des missions réglementaires et des tâches de l'Inspection générale et
- (c) le comportement professionnel et l'attitude dévouée de chaque membre de l'Inspection générale, à la fois pendant et en dehors du service.

**L'intégrité doit être ancrée dans la politique et la stratégie** de l'Inspection générale et être activement propagée. Elaborer et mettre en œuvre une politique d'intégrité ne peut en aucun cas être interprété comme un doute à l'égard de l'intégrité de nos collaborateurs.

Instaurer l'intégrité dans l'organisation est bien plus difficile. En effet, il ne s'agit pas seulement de faire ce qu'il faut ou d'avoir les meilleures intentions. La mise en œuvre d'une politique d'intégrité est avant tout une **responsabilité organisationnelle importante**. Cela signifie qu'en tant qu'employeur, l'Inspection générale doit protéger chaque collaborateur contre les risques en matière d'intégrité en orientant l'organisation et les processus de travail en ce sens. L'intégrité est indissociable de la maîtrise de l'organisation<sup>15</sup>.

En outre, **chaque membre** de l'Inspection générale a une responsabilité personnelle et professionnelle. Par ailleurs, l'intégrité commence au sommet de la hiérarchie et chaque **responsable** doit prendre l'initiative dans ce domaine en application du principe « **leading by example** ».

---

<sup>15</sup> [Manuel Circulaire CP 3](#)



La politique d'intégrité comprend des **instruments** destinés à promouvoir l'intégrité de l'organisation et de ses membres individuels<sup>16</sup>. Travailler sur l'intégrité est une **responsabilité partagée et quotidienne** concernant les aspects sur lesquels nous avons un impact<sup>17</sup> et qui relèvent, dans un cadre réglementaire, de nos compétences et de nos capacités légales.

C'est précisément parce qu'une politique d'intégrité cohérente n'est pas une histoire en noir et blanc que des problèmes d'intégrité se posent également au sein de l'inspection générale. En effet, la pratique quotidienne de la supervision et du contrôle de la police intégrée est complexe et particulière.

Pour l'élaboration de la politique d'intégrité interne, l'Inspection générale s'appuie sur le **cadre de réflexion** et les **principes de l'Integrity Management Framework**<sup>18</sup>. La décision a été prise d'adopter une approche qui s'adapte parfaitement à notre organisation et à nos besoins.

### **3.2. HUIT LIGNES DE FORCE POUR UN PLAN D'INTÉGRITÉ INTERNE RIGOREUX**

La politique d'intégrité de l'Inspection générale a avant tout une finalité de stimulation et non pas de sanction. « **Tell me and I forget, teach me and I remember. Involve me and I learn** »<sup>19</sup> est une citation de Benjamin Franklin qui se passe de commentaire.

La politique d'intégrité est en effet axée sur l'incitation au dialogue ouvert et à une réflexion éthique, à l'autonomie, à l'engagement et au sens des responsabilités de chacun.

L'Inspection générale a l'ambition d'inspirer et de motiver ses membres pour qu'ils donnent corps à la réalisation des objectifs prédéfinis de ce plan de politique d'intégrité. Par conséquent, la réponse aux atteintes à l'intégrité sous la forme de sanctions individuelles pourrait être un remède ultime dans le cadre d'une approche globale et graduée. Toutefois, cela n'enlève rien au fait qu'une mesure immédiate peut-s'avérer nécessaire.

---

<sup>16</sup> AIG / Direction des Statuts, Politique d'intégrité. Comment élaborer une politique d'intégrité structurée, basée sur l'Integrity Management Framework, 2022 [Modèle explicatif d'une politique d'intégrité](#)

<sup>17</sup> Quelques illustrations : soumettre les collaborateurs à des tests de dépistage de drogues sur le lieu de travail nécessite un cadre juridique probant qui n'existe pas actuellement. L'exécution de contrôles préventifs au cours de la carrière d'un collaborateur ne repose actuellement sur aucune base légale, ni pour la police, ni pour l'AIG. Les exceptions sont e.a. les contrôles dans le cadre de l'obtention d'une habilitation de sécurité ou les contrôles effectués par la commission des jeux de hasard ou, l'attribution des distinctions honorifiques pour les membres de la police intégrée (GPI 67bis). La mise en place d'un point de contact interne intégrité ne sera possible que lorsque le législateur aura clarifié le champ d'application de la loi du 8 décembre 2022 pour l'Inspection générale.

<sup>18</sup> DEVIS, E., MAESSCHALCK, J. en HUTSEBAUT, F. Implementatiestrategieën voor de deontologische code van de politiediensten: een toolbox voor een modern integriteitsbeleid. Brussel: Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken. Algemene Directie Veiligheid en Preventie, voir <https://www.law.kuleuven.be/linc/onderzoek/onderzoekdeontologischecodepolitiediensten.html>

<sup>19</sup> Traduction libre de la citation de Benjamin Franklin (1706-1790) : « **Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends** ».

L'Inspection générale propose les huit lignes de force suivantes comme cadre organisationnel pour un **plan de politique d'intégrité interne rigoureux, équilibré et congruent** :

- (1) S'engager en faveur d'une culture organisationnelle ouverte et éthique qui (a) stimule la prise de conscience de l'intégrité, (b) renforce les comportements appropriés, (c) prévient les comportements inappropriés et (d) si nécessaire, remédie aux comportements transgressifs.
- (2) Réaliser une évolution (et non révolutionner) vers un plan d'action global, cohérent et dynamique (évolutif) en matière d'intégrité.
- (3) Offrir un environnement (d'apprentissage) de travail stimulant, visant l'intégrité et le bien-être pour le développement continu personnel et professionnel de tous les collaborateurs.
- (4) Réaliser un travail axé sur les résultats et pragmatique dans une perspective de gestion éthique où les performances sont mesurées par rapport aux objectifs généraux de maîtrise de l'organisation, à savoir l'intégrité, la qualité, l'efficacité et l'effectivité.
- (5) Accorder une attention maximale, de la part de tous les collaborateurs, à la communication interne et à l'échange d'informations en tant qu'éléments constitutifs de dialogue et de réflexion, mais également en tant que mécanismes de transparence et de rendre compte.
- (6) S'engager en faveur d'un leadership éthique, d'un « tone at the top » intègre et du « leading by example » de la part de chaque responsable.
- (7) Prêter une attention constante aux risques en matière d'intégrité afin que soient transparentes les fonctions, les actions et les situations sensibles dans l'exercice de nos compétences et dans l'exécution de nos missions de contrôle.  
Les risques sont identifiés en priorité en ce qui concerne les processus suivants : (a) le recrutement, la sélection et l'engagement du personnel, (b) l'allocation des moyens (budget et matériel), (c) la gestion des personnes arrêtées (d) la gestion des pièces à conviction saisies, (e) la consultation des bases de données, (f) la réception de cadeaux, et (g) l'exercice d'activités professionnelles complémentaires.<sup>20</sup>
- (8) Faire le choix d'une stratégie et d'une approche réfléchies pour garantir l'intégrité au sein de l'Inspection générale.

---

<sup>20</sup> Cf. EU Rapport de conformité GRECO, 5<sup>ième</sup> Cycle d'évaluation – EU Rapport de conformité - Greco

**Un ancrage de l'intégrité** dans la politique et la stratégie de l'Inspection générale signifie que, à partir de ces lignes de force, nous devons **travailler de manière planifiée**. À cette fin, il est nécessaire que :

- des objectifs soient formulés;
- des activités soient liées aux objectifs ;
- les résultats des activités soient évalués ;
- si nécessaire, les activités soient ajustées.<sup>21</sup>

Une bonne politique d'intégrité est la voie vers la **responsabilisation professionnelle** et l'**engagement de** l'organisation et de ses collaborateurs à accorder une attention continue à l'intégrité. Les huit lignes de force proposées constituent également une ligne directrice pour chaque membre de l'Inspection générale.

---

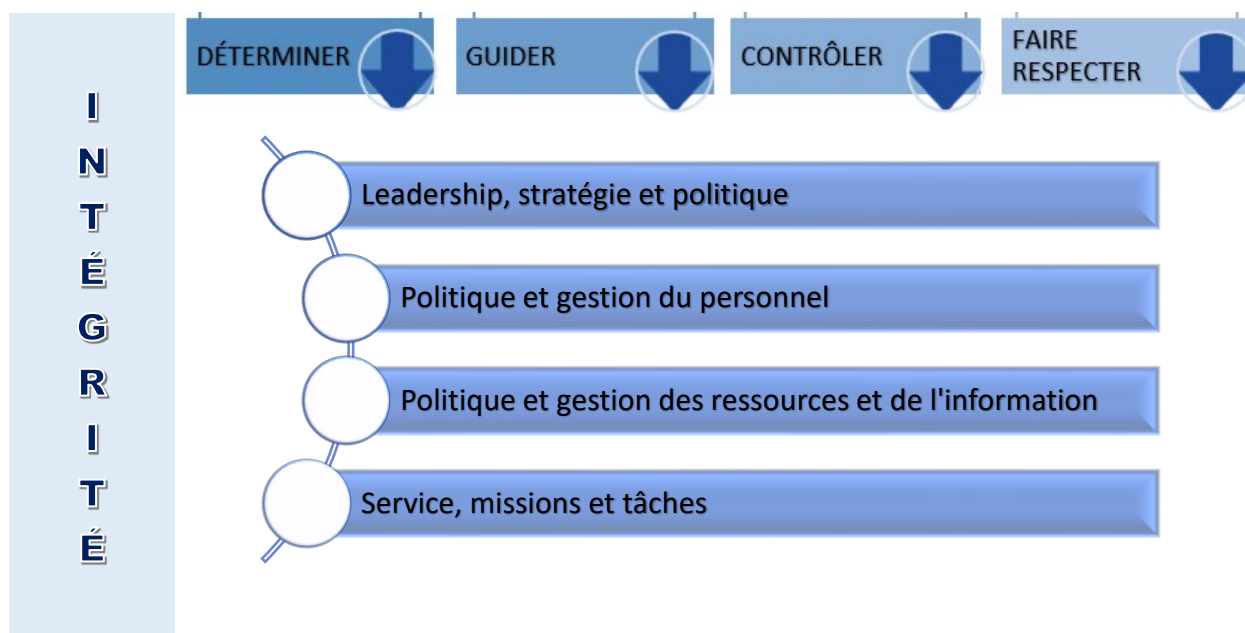
<sup>21</sup> Le cycle PDCA est également appelé « cercle de Deming », d'après le Dr. W. Edward Deming (1900-1993), l'une des personnes les plus influentes dans le domaine du management de la qualité après la seconde Guerre mondiale.

## 4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

Pour mener à bien une politique d'intégrité interne rigoureuse, nous privilégions des **objectifs stratégiques** et **opérationnels à court, moyen et long terme**.

Les quatre étapes du cadre de réflexion sur l'intégrité constituent les objectifs stratégiques et sont mises en œuvre dans **quatre domaines organisationnels thématiques**<sup>22</sup> :

- Le leadership, la stratégie et la politique ;
- La politique et la gestion des collaborateurs ;
- La politique et la gestion des ressources et de l'information ;
- La prestation de services, les missions et les tâches.



### OS 1 - Déterminer et définir l'intégrité adaptée à l'Inspection générale

**OO 1.1.** Finaliser une **enquête interne et externe sur le contrôle externe** de la police et sur le rôle, le fonctionnement, les compétences et les missions ainsi que les prestations de service de l'Inspection générale.

**OO 1.2.** Réaliser une **enquête auprès des membres de l'Inspection générale** portant sur la **prise de conscience en matière d'intégrité**, les **problèmes et dilemmes expérimentés en la matière** et la manière dont ils ont été traités.

**OO 1.3.** Détecter et cartographier systématiquement les **risques en matière d'intégrité** au sein de l'Inspection générale en lien avec **(a)** l'exercice de notre fonction et l'exécution de nos missions légales

<sup>22</sup> Cf. Infra, l'annexe 1 du présent plan stratégique pour une vue d'ensemble schématique.

et réglementaires, **(b)** l'utilisation de nos ressources (budget et capacité) et **(c)** les rapports professionnels tant en interne qu'avec nos parties prenantes externes.

Les risques sont identifiés en **priorité** en ce qui concerne les processus suivants : **(a)** le recrutement, la sélection et l'engagement du personnel, **(b)** l'utilisation des ressources (budget et matériel), **(c)** le traitement des personnes arrêtées **(d)** la gestion des pièces à conviction saisies, **(e)** la consultation des bases de données, **(f)** la réception de cadeaux, et **(g)** l'exercice d'activités professionnelles complémentaires.

**OO 1.4.** Exploiter et concrétiser davantage la vision, la mission et les valeurs de l'Inspection générale par l'utilisation d'une « **boussole d'intégrité de l'AIG** », en tant que **(a)** cadre de référence pour travailler d'une manière intègre et pour le savoir-faire professionnel, **(b)** cadre d'action pour faire face aux dilemmes éthiques, et **(c)** cadre d'orientation pour le leadership éthique et la prise de décision au niveau managérial.

**OO 1.5.** Proposer **une loi, un arrêté royal et un règlement d'ordre intérieur** de l'Inspection générale actualisés aux autorités de tutelle.

**OO 1.6.** Accorder systématiquement de l'attention **aux valeurs et aux compétences en matière d'intégrité** dans les **profils de fonction** dans la politique de recrutement, de sélection et de promotion de membres de l'Inspection générale.

**OO 1.7.** Garantir l'intégrité et les actions en matière d'intégrité dans le **plan global et les plans d'action annuels de l'Inspection générale en matière de bien-être**.

**OO 1.8.** Garantir la **politique de sécurité de l'information** et la **réglementation en matière de gestion de l'information** pour une utilisation légale des données personnelles et des informations provenant de toutes les bases de données dans l'exécution des missions de l'AIG.

**OO 1.9.** Disposer d'un **système de signalement des plaintes et griefs externes** à l'encontre des membres de l'Inspection générale et/ou concernant la prestation de service de l'Inspection générale.

## **OS 2 - Guider les collaborateurs vers l'intégrité**

**OO 2.10.** S'engager en faveur d'un **leadership éthique**, en tant que force de notre organisation, où les **dirigeants (a)** remplissent de manière ouverte leur fonction d'exemple et **(b)** ancrent le thème de l'intégrité dans le fonctionnement régulier de leur direction et poste déconcentré, en accordant une attention particulière à débattre de thèmes et de questions en matière d'intégrité et/ou de dilemmes éthiques dans un environnement de travail sûr.

**OO 2.11.** **Dynamiser la vision, la mission et les valeurs** de l'Inspection générale dans le développement organisationnel et culturel interne.

**OO 2.12.** Débattre de et réfléchir aux **thèmes en matière d'intégrité lors de moments de concertation structurés** (par exemple, lors de concertations entre les directeurs de l'Inspection générale, lors de concertations par direction et/ou poste déconcentré).

**OO 2.13.** Évaluer un candidat à une procédure de sélection et/ou de promotion **sur la base de compétences** relatives aux valeurs de l'Inspection générale et en particulier les **compétences et l'attitude en matière d'intégrité**.

**OO 2.14.** Lors de la **prestation de serment et l'onboarding**<sup>23</sup> de nouveaux collaborateurs, accorder une attention aux thèmes portant sur l'intégrité en fournissant notamment des informations sur la politique d'intégrité au sein de l'Inspection générale lors de la période d'accueil et d'essai et ce, en collaboration avec le(s) « maître(s) de stage ».

**OO 2.15.** Accorder une attention particulière aux compétences en matière d'intégrité (connaissances, aptitudes et attitudes) et discuter de tout point de tension (individuellement ou avec d'autres collègues) dans le cadre du **feedback, de l'appréciation, du cycle d'entretien et d'évaluation** de chaque membre de l'Inspection générale.

**OO 2.16.** Promouvoir la **participation des membres de l'Inspection générale à des cours, des formations et des entraînements** portant sur la gestion des dilemmes et la prise de décision éthique, l'éthique et la déontologie.

**OO 2.17.** Promouvoir la **participation de dirigeants à des cours, des formations et des entraînements** en vue de renforcer leur encadrement des collaborateurs et leur leadership éthique.

**OO 2.18.** Veiller à la **formation et à l'entraînement des dirigeants et des membres de l'Inspection générale**, notamment par la mise en application du plan de formation interne sur mesure, avec une attention particulière pour le « maître de stage » de nouveaux arrivants.

**OO 2.19.** Promouvoir une **culture de reconnaissance** des membres de l'Inspection générale qui font preuve de savoir-faire professionnel et d'intégrité dans l'exercice de leurs missions et de leurs tâches.

**OO 2.20.** Surveiller l'application des **directives internes** relatives à l'utilisation des **ressources humaines, matérielles et budgétaires**.

**OO 2.21.** Surveiller l'application d'un **style maison uniforme** afin de garantir et de renforcer l'identité, l'image et la réputation de l'Inspection générale et de ses membres.

**OO 2.22.** Prêter attention à la **présentation personnelle** et à la **manière de se comporter** pour éviter de porter atteinte à l'identité, à l'image et à la réputation de l'Inspection générale et de ses membres.

**OO 2.23.** Optimiser les flux d'information des **dossiers judiciaires** ainsi que le **traitement administratif des plaintes en désignant un « manager de la qualité »**.

**OO 2.24.** Outre l'**introduction du management de la recherche**, élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer l'outil « Case Management » dans le cadre du **projet général de digitalisation de la police intégrée** avec pour finalité d'améliorer (a) la **qualité des procès-verbaux**, (b) la **gestion** des pièces à conviction et (c) le **flux d'information** entre l'Inspection générale, ses autorités et les tiers.

**OO 2.25.** **Participer et contribuer aux activités et événements externes** liés à l'intégrité organisés par des partenaires ou des parties prenantes tant au niveau national qu'international en vue, **en interne**,

---

<sup>23</sup> L'onboarding est le processus par lequel une organisation permet aux nouveaux collaborateurs de faire connaissance avec l'organisation afin qu'ils se sentent chez eux sur leur nouveau lieu de travail, qu'ils apprennent à connaître l'organisation et qu'ils s'intègrent rapidement et de façon pratique. Le sens littéral de l'onboarding est « monter à bord ».

de **renforcer, d'utiliser** et de **garantir** les **connaissances et l'expertise** en matière de politique d'intégrité, de maîtrise de l'organisation, de fonctionnement éthique et de comportement intègre.

**OO 2.26.** Par la communication interne, **rendre la politique d'intégrité** de l'Inspection générale **transparente** et aborder les **thèmes y liés avec les collaborateurs** afin de stimuler leur prise de conscience en la matière.

**OO 2.27. Désigner un coordinateur intégrité** comme personne de référence et point de contact pour les membres de l'Inspection générale, en vue de propager, d'encourager, de traduire et de soutenir la politique interne d'intégrité et, le cas échéant, prendre des initiatives de coordination.

**OO 2.28.** Mettre **un manuel et un outil (tableau de bord)** à disposition des directeurs de l'Inspection générale aux fins d'(auto)évaluer la mise en œuvre de la politique d'intégrité au niveau de la direction, ainsi que, si nécessaire, offrir un **soutien** par le coordinateur intégrité.

### **OS 3 – Contrôler et piloter l'intégrité**

**OO 3.29. Elaborer, mettre en œuvre, suivre périodiquement et évaluer un plan d'action par direction et poste déconcentré** en tant que levier pour un fonctionnement du plan d'intégrité de l'AIG orienté vers le résultat.

**OO 3.30. Mettre en œuvre le « tableau de bord politique intégrité »** dans le cadre de la maîtrise de l'organisation au sein de l'Inspection générale afin de suivre et d'évaluer la politique et la stratégie internes de l'Inspection générale en matière d'intégrité.

**OO 3.31.** Evoluer vers un système de maîtrise de l'organisation au sein de l'Inspection générale à travers un **projet de maîtrise de l'organisation** où les prestations et les services sont évalués par rapport aux objectifs généraux de maîtrise de l'organisation, à savoir l'intégrité, la qualité, l'efficacité et l'effectivité.

**OO 3.32.** Prendre des **mesures et/ou des initiatives d'amélioration nécessaires** en vue de maîtriser les **risques d'intégrité** qui compromettent la réalisation de nos processus primaires et de nos objectifs stratégiques.

**La priorité** est accordée à la maîtrise des risques d'intégrité liés aux processus suivants : **(a)** le recrutement, la sélection et l'engagement de collaborateurs **(b)** l'allocation des ressources (budget et matériel), **(c)** la gestion des personnes arrêtées **(d)** la gestion des pièces à conviction saisies, **(e)** la consultation des bases de données, **(f)** la réception de cadeaux et **(g)** l'exercice d'activités professionnelles complémentaires

**OO 3.33.** Analyser le **nombre** et la **nature des plaintes, des dossiers disciplinaires ou judiciaires** à l'encontre de membres de l'Inspection générale afin d'identifier les risques organisationnels (découlant de dysfonctionnements individuels) et de prendre les mesures organisationnelles appropriées (conformément à la **CP3**<sup>24</sup> - gestion des plaintes).

---

<sup>24</sup> Circulaire CP3 du 29 mars 2011 *relative au système du contrôle interne dans la police intégrée, structurée à deux niveaux*, M.B. 21 avril 2011.

**OO 3.34.** Surveiller la **consultation** et l'**utilisation réglementaires** de **données personnelles et d'information dans des bases de données** lors de l'exécution des missions de l'AIG.

<b>OS 4. Faire respecter et imposer l'intégrité</b>
---

**OO 4.35. Prévenir et interpellier** et, en cas de nécessité, **signaler les comportements inappropriés** des membres de l'Inspection générale dans l'exercice de leurs compétences réglementaires, de leurs missions et tâches et, le cas échéant, les signaler à la hiérarchie ou à l'autorité judiciaire.

**OO 4.36. Le dirigeant doit (ré)agir** en cas de comportement inapproprié et d'atteinte à l'intégrité de la part des membres de l'Inspection générale afin de procéder à des ajustements par une **réaction immédiate, en discutant et en interpellant directement le collaborateur, en organisant un entretien de feedback ou en formulant une remarque verbale voire une réprimande, et si nécessaire, en les signalant aux mandataires ou à l'autorité judiciaire.**

**OO 4.37.** Sans préjudice de l'application de la loi du 8 décembre 2022 relative *aux canaux de signalement et à la protection des auteurs de signalement d'atteintes à l'intégrité dans les organismes du secteur public fédéral et au sein de la police intégrée*, **traiter** les atteintes à l'intégrité, notamment en **établissant une note de fonctionnement formelle, en rédigeant un rapport, en engageant une procédure administrative<sup>25</sup>, disciplinaire et/ou pénale en cas d'infractions pénales**, chacun dans le cadre de ses compétences.

**OO 4.38. Enregistrer et signaler des plaintes** contre les membres de l'Inspection générale aux **autorités de contrôle.**

**OO 4.39.** Tenir un **aperçu** du nombre de plaintes, du nombre de **notes de fonctionnement formelles, de mesures d'ordre<sup>26</sup>, de dossiers disciplinaires et judiciaires** (initiés) à charge de membres de l'Inspection générale et **communiquer en la matière de manière anonymisée** si la législation le permet.

---

<sup>25</sup> Cf. Loi du 15 mai 2007 sur l'Inspection générale, article 22.

<sup>26</sup> Idem.



## 5. ENGAGEMENT, SUIVI ET RAPPORTAGE

L'intégrité doit faire partie de nos convictions et se traduire tant sur le lieu de travail et dans notre fonctionnement habituel et quotidien, qu'en dehors de l'exercice de notre fonction<sup>27</sup>.

L'ancrage de l'intégrité dans une politique d'intégrité équilibrée et congruente résulte en un **plan de politique d'intégrité de l'AIG global, cohérent et dynamique sur le long terme**. Son opérationnalisation se concrétise par l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action sur mesure pour chaque direction centrale et pour les postes déconcentrés.

Les mandataires comptent sur **tous les collaborateurs** de l'Inspection générale pour se **mettre au travail ensemble** et dans un **état d'esprit positif** afin d'aider à la réalisation de leur vision et de leur politique en matière d'intégrité et de la propager chaque jour.

Les **directeurs centraux et des postes déconcentrés** s'engagent à mettre en place des mesures en vue de réaliser par étapes les objectifs prédéfinis sur la base d'un **plan d'action adapté** à leur direction<sup>28</sup>. Ils rendent compte **périodiquement** des activités, des réalisations et des progrès réalisés dans le cadre de la politique d'intégrité dynamique et rigoureuse de l'Inspection générale et de ses collaborateurs.

**Une analyse des risques (de processus)**<sup>29</sup> est réalisée par direction et de manière conjointe pour les 4 postes déconcentrés et **une mesure zéro** est effectuée sur la base du « Dashboard intégrité »<sup>30</sup>. Si nécessaire, le coordinateur intégrité apporte **un appui méthodologique** à cette fin.

**Dorénavant, la contribution à la mise en œuvre** du plan de politique d'intégrité de l'Inspection générale est également un point à discuter et à évaluer dans le cadre du **cycle d'entretien et d'évaluation** de chaque membre de l'Inspection générale.

Afin de **rendre compte** des efforts déployés et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la politique d'intégrité interne axée sur les résultats, il est nécessaire que l'inspecteur général dispose à tout moment d'un aperçu digital complet et correct<sup>31</sup>.

À cette fin, le directeur **fournit**, au moins **une fois par an, un état des lieux**.

Tous les cinq ans, la politique d'intégrité est soumise à une évaluation.

---

<sup>27</sup> Voir la description des valeurs de l'AIG et le point 28 du Code de déontologie des services de police.

<sup>28</sup> Pour les postes déconcentrés, un plan d'action conjoint sur mesure sera élaboré.

<sup>29</sup> Cf. OO 1.3. de ce plan.

<sup>30</sup> Cf. infra, l'annexe 2 de ce plan

<sup>31</sup> Par analogie avec la Lettre de mission, ce plan fait également l'objet d'un suivi digital à l'aide de l'outil PLANNER.

## 6. CONCLUSION

### « Une fonction d'exemple à la puissance trois »

L'intégrité est extrêmement importante-pour obtenir la confiance du citoyen, de nos autorités, de nos partenaires et, non des moindres, de nos collaborateurs. **Notre engagement intrinsèque est de représenter un exemple en matière d'intégrité et d'encourager la police intégrée à en faire de même.** En effet, l'exemplarité et l'intégrité sont des vases communicants et sont au cœur des préoccupations de l'Inspection générale.

L'Inspection générale adopte délibérément une **approche progressive pour les questions d'intégrité**. Par la mise en œuvre d'une politique d'intégrité interne rigoureuse, équilibrée et congruente, l'Inspection générale est guidée par l'intégrité. Nous voulons ainsi agir de manière proactive, préventive et, si nécessaire, de façon réactive.

La finalité est de **réaliser une dynamique et une évolution** à travers une approche à long terme articulée autour de quatre questions clés :

- Comment pouvons-nous inspirer et encourager le comportement, l'engagement et le savoir-faire professionnel, autrement dit, la prise de conscience en matière d'intégrité des membres de l'Inspection générale ?
- Comment pouvons-nous guider et renforcer le comportement professionnel et l'engagement de nos collaborateurs ainsi que leur savoir-faire ?
- Comment réagissons-nous en cas de comportement non-professionnel, de manque d'engagement et de savoir-faire professionnel d'un membre de l'Inspection générale ?
- Comment pilotons-nous l'Inspection générale comme une organisation intègre digne de confiance ?

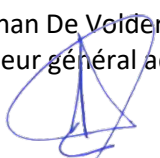
En nous basant sur le cadre de réflexion et les principes de l' « Integrity Management Framework », nous optons pour une **politique réaliste**, traduite en **une stratégie qui s'adapte parfaitement à notre organisation et à nos besoins**. Une mise en œuvre inspirante et stimulante d'objectifs déterminés adaptés à chaque direction et aux postes déconcentrés, constitue un plan ambitieux.

Notre **reconnaissance et nos remerciements** s'adressent aux représentants des directions centrales et des postes déconcentrés au sein du **groupe de travail intégrité**. L'échange d'idées et de réflexions a été très enrichissant, les contributions ont été une aide indispensable et c'est ensemble que les balises ont été posées.

### **S'engager ensemble en matière d'intégrité !**

Approuvé à Auderghem le 12 mars 2024

CDP Johan De Volder  
Inspecteur général adjoint



1<sup>er</sup> CDP Thierry Gillis  
Inspecteur général



## ANNEXES

### ANNEXE 1 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

<b>INTEGRITÉ</b>	<b>Déterminer et définir l'intégrité</b>	<b>Guider vers l'intégrité</b>	<b>Piloter l'intégrité</b>	<b>Imposer l'intégrité</b>
<i>Leadership, stratégie et politique</i>	OO 1.1 OO 1.2 OO 1.3 OO 1.4 OO 1.5	OO 2.10 OO 2.11 OO 2.12 OO 2.13 OO 2.17 OO 2.19 OO 2.26 OO 2.28	OO 3.29 OO 3.30 OO 3.31 OO 3.32 OO 3.33 OO 3.34	OO 4.35 OO 4.36 OO 4.37 OO 4.38 OO 4.39
<i>Politique et gestion des collaborateurs</i>	OO 1.3 OO 1.6 OO 1.7	OO 2.10 OO 2.12 OO 2.14 OO 2.15 OO 2.16 OO 2.17 OO 2.18 OO 2.19 OO 2.20 OO 2.22 OO 2.23 OO 2.27 OO 2.28	OO 3.31 OO 3.32	OO 4.35 OO 4.36 OO 4.37 OO 4.39
<i>Politique et gestion des ressources et de l'information</i>	OO 1.3 OO 1.8	OO 2.20 OO 2.21 OO 2.25 OO 2.26 OO 2.28	OO 3.30 OO 3.31 OO 3.32 OO 3.34	OO 4.38 OO 4.39
<i>Services, missions et tâches</i>	OO 1.3 OO 1.4 OO 1.9	OO 2.23 OO 2.24 OO 2.28	OO 3.32 OO 3.33	OO 4.38 OO 4.39

## **ANNEXE 2 : DASHBOARD INTÉGRITÉ**

Manuel: [Dashboard Politique d'intégrité-Utilisation](#)

Dashboard intégrité: [Dashboard Politique d'intégrité.xlsx](#)

~