



**ENQUÊTE DE SUIVI SUR LES
RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN 2009 ET
EN 2011 RELATIVES À LA POLITIQUE
D'INTÉGRITÉ AUPRÈS DE LA RECHERCHE
LOCALE D'ANVERS**

TABLE DES MATIÈRES

1. RETROACTES	3
2. ANALYSE	3
2.1. Introduction	3
2.2. Politique d'intégrité au niveau de la zone de police	3
2.2.1. Collaboration avec un agent intégrité/développement d'un réseau de personnes de confiance	3
2.2.2. Trajet de monitoring et d'évaluation de la réorganisation/suivi par le chef de corps par le biais d'objectifs mesurables	4
2.3. Politique d'intégrité au niveau de la Recherche locale	4
2.3.1. Renforcement de la cohérence I et RTC	4
2.3.2. Analyse des risques des processus de travail journaliers	5
2.3.3. Combinaison approche contrôlante/approche sensibilisante	5
2.3.4. Soutien et implication du cadre de base	6
2.3.5. Apport 'bottom up' des collaborateurs lors des réunions	6
2.3.6. Prévention des effets 'training-to-test'/interview orientée comportement/valorisation du savoir-faire du service HRM lors de la sélection/confiance en l'objectivité de la sélection	6
2.3.7. Répétition périodique et approfondissement des formations par dilemmes	6
2.3.8. Politique transparente (atteintes à l'intégrité) dans le respect de la vie privée	7
2.3.9. Pleine capacité/optimisation du fonctionnement/direction du service Propriétés	7
2.3.10. Implication des commissaires de police	7
2.3.11. Clarification de l'organigramme de la Recherche locale et statut de la Direction des recherches	7
2.4. Politique d'intégrité au niveau des collaborateurs	7
2.5. Politique d'intégrité au niveau de l'accord de gestion	7
2.5.1. Inclusion de la dimension de l'intégrité dans le processus de recrutement et de sélection sur la base d'un modèle standardisé relatif aux dilemmes d'intégrité	7
2.5.2. Développement d'une "procédure de signalement intégrité"	8
2.5.3. Développement d'une procédure et d'un système de suivi pour les processus de travail sensibles en termes d'atteintes à l'intégrité (analyse des risques) et élaboration d'un code de conduite	8
2.5.4. Développement d'un réseau intégrité	8
3. CONCLUSION	8
4. ABRÉVIATIONS	10

1. RÉTROACTES

1. À la suite d'un incident impliquant certains collaborateurs de la direction de la Recherche locale de la zone de police d'Anvers, le Comité P avait, dans le courant de l'année 2009, mené une enquête relative à l'intégrité au sein de cette direction. Les constatations, conclusions et recommandations de cette enquête ont été communiquées à la fin de la même année à la Commission d'accompagnement parlementaire du Comité P ainsi qu'au bourgmestre, au procureur du Roi et au chef de corps de la zone de police d'Anversⁱ.

2. À la demande notamment du chef de corps de la zone de police d'Anvers, le Comité P a décidé, au premier trimestre de 2011, d'ouvrir une enquête de suivi sur la mise en œuvre des recommandations précédemment formulées. À cette époque, un nouveau chef de service avait été désigné à la tête de la Recherche locale et un processus de changement avait été lancé sous sa direction. L'enquête du Comité P a abouti à la rédaction d'un nouveau rapport contenant des constatations, des conclusions et des recommandations établies au regard de la situation au cours de cette période.

3. Il a été constaté que la nouvelle politique avait entraîné de nombreuses modifications et adaptations et généré une masse de procédures et de notes au sujet de l'organisation et du personnel et que des initiatives avaient déjà été prises afin de donner suite aux recommandations faites en 2009. Toutefois, le processus de changement mis en place exigeait encore des efforts supplémentaires. C'est pourquoi la Commission d'accompagnement parlementaire du Comité P demanda de soumettre ce processus de changement à un suivi complémentaire.

4. Afin d'avoir une idée des résultats de ce processus de changement en termes d'intégrité et de politique d'intégrité, une lettre fut envoyée le 28 avril 2015 au chef de corps de la zone de police d'Anvers afin de lui demander de procéder lui-même à une évaluation de la politique d'intégrité au sein du corps et d'examiner celle-ci à la lumière des dernières recommandations du Comité P.

2. ANALYSE

2.1. INTRODUCTION

5. Le 28 mai 2015, le Comité P recevait la réponse de M. Glenn Verspeet, chef de corps *a.i.* Il y présentait – sur la base des points d'attention proposés par le Comité P à titre de fil conducteur – un aperçu des réalisations et des initiatives concrétisées en la matière. Celles-ci sont exposées ci-après.

2.2. POLITIQUE D'INTÉGRITÉ AU NIVEAU DE LA ZONE DE POLICE

2.2.1. Collaboration avec un agent intégrité/développement d'un réseau de personnes de confiance

6. Le coordinateur intégrité fait en sorte que la problématique de l'intégrité soit un thème de discussion et qu'une politique d'intégrité soit développée à tous les niveaux de l'organisation. Ce coordinateur travaille de manière autonome au sein de la section gestion de la qualité et se situe, organiquement parlant, sous le même pilier que le service de contrôle interne. Au sein de la Recherche locale, les responsables directs, le Bureau des Opérations ou la direction de la

ⁱ Rapport final du Comité P dans le dossier 129202/2008.

section servent de points de contact. Toute atteinte présumée à l'intégrité est portée à la connaissance de la direction et communiquée au service de contrôle interne en vue d'une enquête disciplinaire. En outre, un réseau intégrité a été développé et sert de point de contact pour l'ensemble de l'organisation. Il est doté d'une double structure, avec, d'un côté, le réseau en tant que tel et, de l'autre côté, un groupe directeurⁱ. Le réseau a pour mission de promouvoir l'intégrité au sein de l'organisation dans son ensemble ainsi que l'intégrité de ses membres individuels dans le cadre de leurs interventions: le réseau est l'antenne active sur le terrain et il fait en sorte que les informations soient relayées jusqu'au niveau décisionnel. En outre, les questions d'intégrité pourront aussi être abordées au sein du corps. À cet égard, le rôle du réseau est d'identifier les problèmes en matière d'intégrité, d'analyser les risques et de proposer des solutions pour faire baisser le nombre d'incidents. Chaque membre du réseau est disposé à fournir des efforts dans ce sens. Pour le moment, le réseau compte cinq collaborateurs et il faut l'étendre chaque année. En outre, le coordinateur intégrité peut faire appel à un groupe directeur dont la composition est déterminée par arrêté en fonction de l'expertise requise. Ce groupe directeur se compose d'acteurs essentiels sur le plan de l'intégrité et dispose d'un pouvoir décisionnel : le coordinateur intégrité, le directeur "Regio- en fenomeenpolitie" (police du territoire et des phénomènes), le directeur des opérations, le directeur HRM, un membre du réseau, un juriste, le chef de la section gestion de la qualité et un expert extérieur.

2.2.2. Trajet de monitoring et d'évaluation de la réorganisation/suivi par le chef de corps par le biais d'objectifs mesurables

7. En 2015, la police locale d'Anvers a connu une réorganisation de grande ampleur. La direction de la Recherche locale et du suivi est devenue une section qui relève, organiquement parlant, de la direction de la "Regio- en fenomeenpolitie". Le directeur concerné a conservé la fonction de dirigeant de la section. La Recherche locale fait périodiquement rapport sur la politique en général et sur l'intégrité en particulier. Des informations plus détaillées se trouvent sous le point "politique d'intégrité au niveau de la direction de la Recherche locale" (rapport de la Recherche locale). Le monitoring des problèmes d'intégrité est réalisé, notamment, sur la base des dossiers disciplinaires que la section transmet au service de contrôle interne.

2.3. POLITIQUE D'INTÉGRITÉ AU NIVEAU DE LA RECHERCHE LOCALE

2.3.1. Renforcement de la cohérence I et RTC

8. Les quatre piliers (intégrité, résultats, transparence, collaboration) se traduisent sous la forme de règles de conduite concrètes dans la procédure d'évaluation. Les collaborateurs ont obtenu la confiance de la nouvelle direction de la section mais l'intégrité et la fonction exemplative n'en bénéficient pas moins d'une attention soutenue. Du 1^{er} juillet 2011 jusqu'à aujourd'hui, 8 collaborateurs de la Recherche locale ont été mutés par mesure d'ordre par le chef de corps sur la base de la constitution d'un dossier et à la demande de la direction de la section (2 collaborateurs ont été mutés, avec suite favorable, à l'intérieur de la recherche locale et 6 collaborateurs ont été mutés à l'extérieur de la recherche locale).

9. L'intégrité est inscrite comme point permanent de l'ordre du jour des réunions de la section (analyse des situations qui se sont produites et enseignements à tirer de celles-ci, sensibilisation des collaborateurs). Les atteintes à l'intégrité sont communiquées spontanément, au sein de la recherche locale, au responsable direct, au Bureau des Opérations ou à la direction de la section par le cadre de base, le cadre intermédiaire ou le cadre des officiers. En

ⁱ On a opté en l'espèce pour une dénomination et un rôle autres que ceux de la personne de confiance telle que visée dans la loi sur le bien-être. Le rôle de la personne de confiance et celui de l'antenne sur le lieu de travail peuvent être conflictuels.

outre, les collaborateurs peuvent aussi faire appel au réseau intégrité de la police locale d'Anvers. Les atteintes à l'intégrité sont systématiquement communiquées par la direction de la section au service de contrôle interne.

10. Sur la base d'un projet repris dans le programme de la Recherche locale dans le cadre de l'accord de gestion, des formations axées sur les médias sociaux ont été organisées à l'automne 2014 en collaboration avec le service HRM, Digipolis et l'école de police fédérale. Digipolis a élaboré une formation relative aux médias sociaux pour les débutants. En parallèle, l'école de police fédérale a développé une formation continuée, intitulée 'Hoe omgaan met en op sociale media als medewerker van de politie' (Comment réagir face aux médias sociaux et utiliser ceux-ci en tant que collaborateur de la police ?), qui met fortement l'accent sur la déontologie. Ces formations seront à nouveau organisées dans le futur.

11. Depuis 2015, une brochure d'accueil est mise à la disposition des nouveaux collaborateurs de la section de la Recherche locale et du suivi et deux journées d'accueil sont organisées dans la section elle-même. Durant la première journée, les nouveaux arrivants peuvent se familiariser avec la direction et la coordination, et le code de conduite de la Recherche locale leur est remis et expliqué. Ensuite, on leur présente les services opérationnels, les services d'appui opérationnel et les services d'appui général et on leur explique aussi la gestion des bâtiments et des véhicules. La deuxième journée d'accueil est consacrée plus spécifiquement au fonctionnement des permanences de la Recherche locale et à la gestion de l'information.

2.3.2. Analyse des risques des processus de travail journaliers

12. En collaboration avec la section gestion de la qualité et le service HRM, une formation de jour, également reconnue comme formation barémique, a été mise en place. L'avant-midi a débuté par un exposé sur la circulaire CP3 par la direction de la section gestion de la qualité. Le code de conduite de la Recherche locale a ensuite été mis en œuvre par la direction de la section de la Recherche locale. L'après-midi a été intégralement consacré à une analyse des risques liés aux tâches par la firme externe I-Force (qui était chargée, dans le passé, des formations par dilemmes à la Recherche locale). En groupes mixtes d'environ 20 participants issus des différents services, les collaborateurs de la Recherche locale ont participé à cette formation et à cette analyse des risques liés aux tâches lors de plusieurs sessions organisées durant la période de février à juin 2014. Les résultats de cette analyse des risques ont ensuite été traités par la firme I-Force et seront encore affinés au moyen d'un plan d'action assorti de mesures visant à limiter les risques (moments charnières de la réorganisation de la police locale d'Anvers).

2.3.3. Combinaison approche contrôlante/approche sensibilisante

13. À la suite de plaintes de plusieurs collaborateurs concernant la disponibilité des véhicules de service, un contrôle a été effectué par la direction (Bureau des Opérations) en février 2013, par le biais du système de la gestion des clés. À cette occasion, plusieurs collaborateurs ont constaté des infractions à la note de service 'Gestion véhicules de service Recherche locale'. Une note de fonctionnement a été rédigée pour les collaborateurs concernés. Afin d'éviter que ce genre d'infraction ne se reproduise à l'avenir, la note de service concernant la gestion des véhicules de service a été clarifiée. Les constats (anonymisés) et la note de service adaptée ont été discutés au cours de la réunion de section suivante et les chefs de service ont été invités à être particulièrement attentifs à ce problème et à faire savoir clairement aux collaborateurs que toute nouvelle infraction serait signalée au service de contrôle interne.

14. Convivialité et limitation de la charge de travail administratif : depuis le 1^{er} janvier 2011, l'introduction des données a été considérablement simplifiée par le chef de corps alors en

fonction. La circulaire 1/2012 du parquet d'Anvers a ensuite mis en œuvre le management de la recherche pour tous les services de recherche de l'arrondissement d'Anvers de l'époque. Les collaborateurs ont également eu leur mot à dire dans le cadre du développement périodique d'une nouvelle gestion de version. En juillet, août et septembre 2014, les collaborateurs ont bénéficié d'une formation dans le cadre d'une nouvelle gestion de version. À cette occasion, l'accent a été mis sur l'explication de la nouvelle procédure, à savoir l'importation de données à partir de la banque de données ISLP.

2.3.4. Soutien et implication du cadre de base

15. Tant au sein des groupes de travail que dans les groupes de projet institués dans le cadre de l'Accord de gestion, des dirigeants et de très nombreux collaborateurs du cadre de base ont fourni une contribution très constructive.

2.3.5. Apport 'bottom up' des collaborateurs lors des réunions

16. Les rapports des réunions de service et d'équipe sont discutés lors des entretiens mensuels des chefs de service avec la direction de section. Le feedback des réunions de service et d'équipe est également un point permanent de l'ordre du jour des réunions de la section, de sorte que les questions, observations ou propositions de collaborateurs qui sont également pertinentes pour d'autres services ou collaborateurs peuvent être relayées vers tout le monde.

2.3.6. Prévention des effets 'training-to-test'/interview orientée comportement/valorisation du savoir-faire du service HRM lors de la sélection/confiance en l'objectivité de la sélection

17. À la demande de la direction du corps actuelle, le directeur HRM a toujours présidé la commission de sélection, tant en ce qui concerne la mobilité externe qu'en ce qui concerne la mobilité au sein de la section de la Recherche locale. Pour ce qui est de la mobilité externe, un dirigeant de la Recherche locale/Bureau des Opérations participe à la commission de sélection ; pour la mobilité au sein de la section, il s'agit des chefs de service respectifs. La direction de la section de la Recherche locale ne siège au sein de la commission de sélection que pour le cadre officier, afin de garantir au mieux l'objectivité.

18. Depuis la mise en œuvre du nouvel organigramme de la police locale d'Anvers, le directeur HRM a été remplacé en tant que président par :

- le directeur "Regio- en Fenomeenpolitie" (cadre moyen/cadre officier) ;
- un collaborateur d'état-major de la direction "Regio- en Fenomeenpolitie" (cadre de base).

19. À partir de la mobilité externe 2015/2, les candidats doivent également passer un test d'intégrité qui a été développé par le service HRM en collaboration avec la ville d'Anvers. Les résultats de ce test peuvent faire l'objet de discussions complémentaires lors des entretiens de sélectionⁱ.

2.3.7. Répétition périodique et approfondissement des formations par dilemmes

20. Tous les membres de la Recherche locale ont suivi une formation dans le cadre des formations par dilemmes. Dans le cadre de la réorganisation, il faut examiner dans quelle mesure ces formations ne devraient pas être organisées pour l'ensemble du corps et être répétées périodiquement.

ⁱ Voir aussi l'objectif 'intégration de l'intégrité dans le processus de recrutement et de sélection sur la base d'un modèle standardisé de dilemmes d'intégrité' du programme "integrite".

2.3.8. Politique transparente (atteintes à l'intégrité) dans le respect de la vie privée

21. Comme déjà signalé, l'intégrité a été inscrite comme point permanent de l'ordre du jour de la réunion de section. L'objectif est de faire en sorte que les thèmes d'intégrité puissent faire l'objet de discussions dans le cadre du fonctionnement journalier, de tirer les leçons de situations concrètes qui se sont présentées et de sensibiliser les collaborateurs. Lors de la discussion des atteintes à l'intégrité, il n'est pas fait référence aux collaborateurs qui y étaient impliqués.

2.3.9. Pleine capacité/optimisation du fonctionnement/direction du service Propriétés

22. Dans le nouveau plan des besoins en personnel, 12 fonctions d'enquêteur ont été supprimées à la section de la Recherche locale et du Suivi, et la section du "Fonctionnement général de la Recherche" a été placée en stand-by. De nouveaux collaborateurs arrivent via cette section et pourront intégrer un service opérationnel permanent dans le cadre de la prochaine mobilité au sein de la section. Lors de la préparation du nouveau plan des besoins en personnel, il a été tenu compte de la charge de travail au sein des différents services. Depuis la désignation d'un nouveau chef de service Propriétés au 1^{er} janvier 2011, ce service fonctionne de manière optimale.

2.3.10. Implication des commissaires de police

23. Il y a une bonne coopération et une communication fluide entre la direction de la section, le Bureau des Opérations et les chefs de service. Une grande importance est accordée à la fonction d'exemple des dirigeants (5 des 8 collaborateurs qui ont été replacés par mesure d'ordre étaient des dirigeants-chefs d'équipe). Là où c'est nécessaire, la direction de la section coache la direction du service lors de l'application du concept de "direction situationnelle" dans la pratique.

2.3.11. Clarification de l'organigramme de la Recherche locale et statut de la Direction des recherches

24. Le nouvel organigramme de la police locale d'Anvers ne prévoit plus de Direction des recherches ; la section de la Recherche locale et du Suivi relève de la nouvelle direction "Regio-en Fenomeenpolitie".

2.4. POLITIQUE D'INTÉGRITÉ AU NIVEAU DES COLLABORATEURS

25. La situation est rentrée dans l'ordre au sein de la section de la Recherche locale et du Suivi, et les collaborateurs sont à nouveau pleinement concentrés sur leurs dossiers. En matière de TIC, des investissements ont été réalisés dans des ordinateurs portables, des bureaux mobiles et des imprimantes mobiles. Toutes les notes de service existantes sont actualisées. En ce qui concerne les activités complémentaires, 11 collaborateurs ont demandé et obtenu une autorisation par le biais du service de contrôle interne.

2.5. POLITIQUE D'INTÉGRITÉ AU NIVEAU DE L'ACCORD DE GESTION

26. À la suite de l'audit d'intégrité (enquête de suivi) de la Recherche locale, plusieurs points d'attention ont été traduits en objectifs stratégiques dans le cadre de l'accord de gestion actuel. La plupart de ces objectifs ont déjà été abordés. Or, ils sont formulés de telle manière qu'ils peuvent être mis en œuvre dans l'ensemble du corps et pas uniquement au sein de la Recherche locale. Entre-temps, certains projets ont été concrétisés alors que d'autres sont toujours en cours.

2.5.1. Inclusion de la dimension de l'intégrité dans le processus de recrutement et de sélection sur la base d'un modèle standardisé relatif aux dilemmes d'intégrité

27. Concrètement, ce projet prévoit quatre sous-objectifs :

- un test de personnalité informatisé est réalisé par le candidat ; il détermine dans quelle mesure le candidat est disposé, d'une part, à respecter les règles organisationnelles et, d'autre part, à interpeller d'autres personnes à propos de comportements non intègres. Ce test s'adresse aux candidats qui postulent par le biais de la mobilité externe ou du recrutement ainsi qu'aux candidats qui postulent à un emploi où le risque d'atteintes à l'intégrité est sensiblement plus élevé que dans d'autres services, quelle que soit la forme du recrutement ;
- un cas de déontologie est soumis au candidat et celui-ci doit rechercher les points qui s'y appliquent dans le code de déontologie. Le but est de voir dans quelle mesure le candidat est capable d'identifier, d'accepter et d'interpréter des valeurs importantes ;
- un dilemme (en matière d'intégrité) est soumis au candidat, qui doit analyser le cas ; l'objectif est de mesurer sa capacité à analyser des problèmes et à les résoudre ;
- les membres qui feront partie de la commission d'évaluation suivront une formation adaptée à l'organisation afin de pouvoir utiliser des méthodes bien définies.

2.5.2. Développement d'une "procédure de signalement intégrité"

28. Il existe différents canaux par lesquels les membres du personnel peuvent signaler des atteintes à l'intégrité, mais il n'y en avait pas à l'intérieur de l'organisation elle-même. La procédure visée offre un canal par lequel le personnel de la police locale d'Anvers peut obtenir davantage d'informations en la matière ou signaler des atteintes à l'intégrité. Conformément à la circulaire CP3, la responsabilité incombe à chaque collaborateur et on travaille avec un système de cascade. L'entrée en vigueur de la procédure était fixée au mois de juillet 2015.

2.5.3. Développement d'une procédure et d'un système de suivi pour les processus de travail sensibles en termes d'atteintes à l'intégrité (analyse des risques) et élaboration d'un code de conduite

29. Ce projet est en cours mais se trouve encore dans sa phase de conceptualisation. L'objectif est d'élaborer un code de conduite distinct pour un certain nombre de services au sein du corps. Pour la Recherche locale, cet exercice a déjà été finalisé en collaboration avec une firme extérieure (*cf.* point "politique au niveau de la section" - Rapport de la Recherche locale).

2.5.4. Développement d'un réseau intégrité

30. Ce point a déjà été examiné sous le titre "politique au niveau du corps" (Rapport de la Recherche locale).

3. CONCLUSION

31. Il ressort des résultats de l'autoévaluation que la zone de police d'Anvers a continué, y compris après 2011, à développer une politique d'intégrité et qu'elle a tenu compte à cet égard des points d'attention précités. Toutefois, aucun document ni support de données susceptibles d'étayer le compte rendu écrit n'étaient joints à la réponse du chef de corps *a.i.*

32. L'audit d'intégrité et l'enquête de suivi ont montré que depuis 2008, dans la zone de police d'Anvers et dans la Recherche locale en particulier, une évolution organisationnelle globale a eu lieu et que l'on s'est employé à développer aussi une politique d'intégrité.

33. Contrairement à ce qui a été fait lors des enquêtes partielles précédentes, on n'a pas cherché à déterminer, au cours de cette dernière phase de l'audit d'intégrité, si et dans quelle mesure les réalisations mentionnées dans la lettre du chef de corps *a.i.* ont effectivement été mises en œuvre sur le terrain et ont amené des changements. Le chef de corps *a.i.* n'a pas non plus joint des pièces justificatives complémentaires pour étayer sa réponse. Cette demande

n'avait d'ailleurs pas été formulée et l'absence de vérification relevait d'un choix délibéré motivé par le fait que des enquêtes détaillées avaient déjà été réalisées par le passé.

L'enquête montre que l'ancienne direction du corps tout comme l'actuelle ont tiré les leçons qui s'imposent pour limiter au maximum les risques de problèmes graves comme ceux qui sont survenus en 2008. L'avenir nous dira si les mesures prises sont suffisantes.

4. ABRÉVIATIONS

HRM	Human resources management – Gestion des ressources humaines
TIC	Technologies de l'information et de la communication
ISLP	Integrated System for Local Police
RTC	Résultat, transparence, collaboration