



Manuel de formation sur l'intégrité de la police

DCAF Le Centre pour la
gouvernance du secteur
de la sécurité, Genève



Manuel de formation sur l'intégrité de la police

DCAF

Le Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées – Genève (DCAF) est une organisation internationale basée en Suisse. Le DCAF assiste des États – qu'il s'agisse de démocraties établies ou émergentes – dans le développement de la bonne gouvernance du secteur de la sécurité dans un cadre démocratique et dans le respect de l'État de droit. Le DCAF fournit également un appui consultatif in situ et des programmes d'assistance pratique aux États visant à renforcer la gouvernance de leur secteur de la sécurité. Le DCAF travaille directement avec les gouvernements nationaux et locaux, les parlements, la société civile, les organisations internationales ainsi que les forces de sécurité et de défense.

PIBP

Le Programme pour le développement de l'intégrité dans la police (PIBP) fonctionne en partenariat avec les pays qui en font la demande afin de développer, mettre en œuvre et évaluer des projets ayant pour but d'instaurer et de maintenir des services de police dont les agents agissent au plus haut degré d'intégrité et de professionnalisme. Le PIBP s'inscrit dans le cadre plus général du soutien fourni par le DCAF aux services de police en Europe du Sud-est, afin de promouvoir et de contribuer aux progrès dans des services de police assurant leurs fonctions de manière intégrée.

Le DCAF tient à remercier l'Agence suisse pour le développement et la coopération (DDC) pour son soutien dans la production de la version originale du Manuel de formation sur l'intégrité de la police.

Les opinions exprimées dans le présent manuel sont uniquement celles de ses auteurs et ne reflètent en aucun cas les opinions des institutions qui y sont mentionnées ou représentées.

La version française du Manuel de formation sur l'intégrité de la police a été financée par le Fonds d'affectation du DCAF pour l'Afrique du Nord. Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement l'opinion des pays contributeurs au Fonds d'affectation. Pour plus d'informations à propos du Fonds d'affectation du DCAF, veuillez consulter le site Web www.dcaf-tfna.org.



© DCAF, 2018
tous droits réservés.

ISBN : 92-9222-453-0

Conception et mise en page : Léo Felder and Yann Demont
Impression : Imprimerie Villière
Publié par le DCAF
Centre pour le contrôle démocratique des forces armées – Genève
PO Box 1360
1211 Geneva 1
Switzerland
www.dcaf.ch

Remerciements

Nous souhaitons remercier M. Paulo Costa, chef du Programme du DCAF pour la police - Opérations I et Mme Isaline Thorens, assistante chef de projet au DCAF - Opérations I, qui ont lancé ce projet, développé le concept et le contenu du présent manuel et coordonné les processus de rédaction et révision.

Un remerciement particulier à M. Darko Stancic, directeur adjoint et chef des opérations I au DCAF, qui a soutenu ce projet et fourni des conseils stratégiques pertinents.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à nos collègues du DCAF, Mme Nevenka Tomovič et M. Artemis Papavasileiou, pour leur précieuse contribution au cours des différentes phases des processus de développement et révision du présent manuel.

Nous tenons également à remercier les contributeurs internes au DCAF dont les noms suivent pour leurs observations et recommandations judicieuses :

Mmes Heather Huhtanen, Teodora Fuior, Franziska Klopfer, Olivia Ryder et MM. Richard Steyne et Andrei Wood.

Enfin, une mention spéciale revient aux experts et réviseurs externes du présent manuel:

MM. Pierre Aepli, Philippe Gitz, Leslie Templeman Holmes, Tim Prenzler, ainsi que Mmes Aurélie Magnin et Julie Raines.

Le DCAF souhaite également remercier les Ministères de l'Intérieur macédonien et monténégrin pour leur coopération, qui a permis l'expérimentation du présent manuel dans leurs pays respectifs.

Pour la version française du présent manuel nous tenons à remercier le soutien du Fonds d'affectation du DCAF pour l'Afrique du Nord. Nous remercions également Cécile Lagoutte, Henry Alizée et Margaux Carron pour le travail de révision final.

Table des Matières du Manuel de formation sur l'intégrité de la police

- ▶ Présentation du Manuel
- ▶ Présentation des Modules
- ▶ Module 0 : Aperçu et attentes des cours
- ▶ Module 1 : Comprendre ce qu'est l'intégrité
- ▶ Module 2 : Police démocratique et intégrité
- ▶ Module 3 : Valeurs et attitudes
- ▶ Module 4 : Intégrité de la police : cadre juridique et réglementaire
- ▶ Module 5 : Fautes de comportement au sein de la police
- ▶ Module 6 : Contrôle mutuel et compte-rendu des fautes de comportement
- ▶ Module 7 : Capacité de la police à rendre des comptes
- ▶ Module 8 : Égalité des sexes, non-discrimination et intégrité de la police
- ▶ Module 9 : Police et problèmes éthiques
- ▶ Annexes aux modules – compréhension par le PIBP de ce qu'est l'intégrité
- ▶ Annexe au Module 5 : Pouvoirs discrétionnaires de la police : impact sur l'intégrité et les stratégies de contrôle
- ▶ Exemple de formulaire d'évaluation du cours
- ▶ Chapitre 1 : Formation pour adultes - lignes directrices de facilitation
- ▶ Chapitre 2 : Gestion des ressources humaines et intégrité
- ▶ Annexe 1 à chapitre 2 : Gestion des ressources humaines et intégrité - Pouvoir et commandement
- ▶ Chapitre 3 : Planifier et réformer l'intégrité
- ▶ Annexe 1 à chapitre 3 : Planifier et réformer l'intégrité - modèle de plan pour l'intégrité
- ▶ Annexe 2 à chapitre 3 : Planifier et réformer l'intégrité - directives pour la collecte et l'analyse de données
- ▶ Glossaire
- ▶ Bibliographie par type de publication
- ▶ Bibliographie par thèmes
- ▶ Liste des ressources

Le Programme du DCAF pour le développement de l'intégrité de la police – Origines et stratégie actuelle

Contexte

En 2012, le DCAF publiait le Guide pratique sur l'intégrité de la police (le Guide), sa première contribution dans ce domaine spécifique. Le Guide apporte une vue d'ensemble des éléments stratégiques que les institutions de police doivent prendre en compte lorsqu'elles s'efforcent de prévenir, déceler et surmonter efficacement les cas de corruption dans leurs rangs. Il s'adresse particulièrement aux cadres de la police et aux décideurs. À cet effet, le Guide met l'accent sur l'importance de l'évaluation stratégique et de la planification, de la culture organisationnelle, du soutien à accorder aux agents de police sur les questions d'éthique, aux structures de contrôle et aux investigations. De plus, afin d'intégrer la question de la corruption dans la perspective d'une réforme de la police, le Guide examine le rôle joué par des acteurs extérieurs en matière de surveillance et de contrôle des services de police.

Eu égard à l'intérêt important suscité par la publication du Guide, le DCAF a conceptualisé et instauré le Programme pour le développement de l'intégrité dans la police (PIBP). Le PIBP est centré sur la notion d'intégrité, ne se limitant pas au thème de la corruption, mais englobant notamment les questions d'éthique, de respect des droits humains, de professionnalisme, de maîtrise de l'emploi de la force physique, de respect envers les citoyens ou le public en général et de principe de nondiscrimination.

Le PIBP a été conçu dans l'objectif d'assister les pays dans leurs efforts pour développer et maintenir des services de police, qui exécutent leurs fonctions avec un niveau d'intégrité le plus élevé possible. Il vise à prodiguer des conseils à un large éventail d'acteurs - responsables gouvernementaux, décideurs, cadres moyens et supérieurs des services de police, autorités de surveillance et société civile - sur la manière de développer et maintenir des services de police agissant conformément aux principes démocratiques de redevabilité, de transparence et de respect des droits humains. La méthode et les outils utilisés dans le cadre du PIBP peuvent potentiellement servir à l'ensemble des services de police, mais ils s'adressent plus particulièrement à tous ceux qui, à travers le monde, sont situés dans des pays en phase de transition et sortant d'un conflit, selon des contextes locaux spécifiques.

Stratégie du PIBP

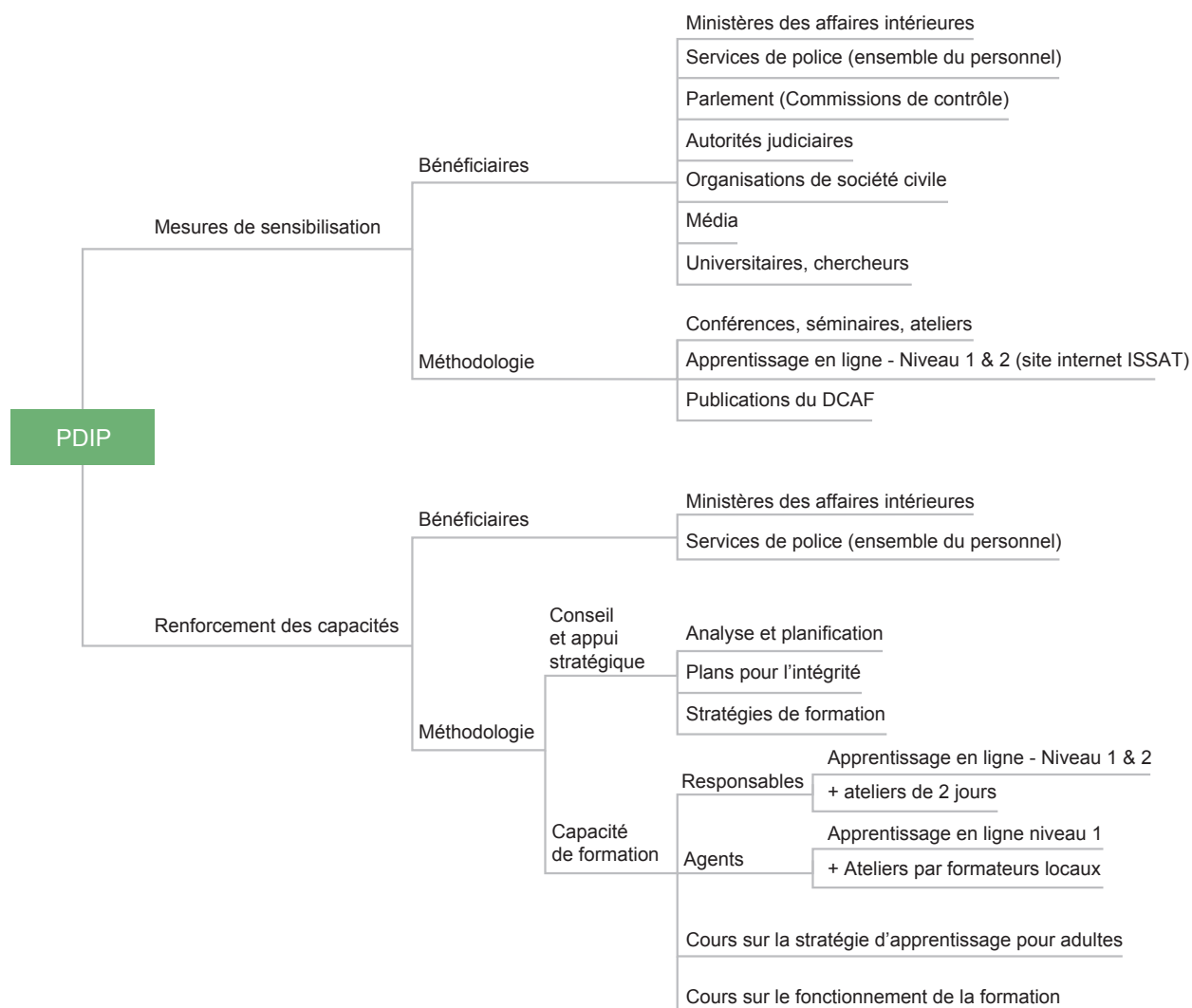
La stratégie du PIBP comprend deux volets qui se complètent afin d'aider les services de police à développer des mesures adaptées à leurs besoins et contextes spécifiques.

Le premier volet comporte différentes **campagnes de sensibilisation** visant à encourager le débat public sur le sujet de l'intégrité de la police dans différents pays. À cet effet, le DCAF a conçu et organisé des tables rondes au niveau national, réunissant des acteurs divers tels que des représentants des Ministères de l'intérieur et de la police, des commissions parlementaires, du Ministère public, des organismes de contrôle civils indépendants, ainsi que des représentants des organisations de la société civile et des médias. Ces réunions ont permis aux acteurs concernés de s'entendre sur le champ d'application et l'importance de l'intégrité dans la police. En outre, elles ont offert aux participants la possibilité de s'instruire sur leur rôle respectif et d'identifier conjointement les défis les plus importants et les priorités principales pour renforcer l'intégrité de la police dans leurs pays.

Le second volet des activités du PIBP concerne le développement d'**initiatives de renforcement des capacités** en matière d'intégrité, conçues sur mesure, en étroite collaboration avec les pays qui en font la demande. Ce second volet détaille également les diverses formes du soutien offert par le DCAF, qu'il s'agisse de mener des évaluations, fournir des orientations stratégiques aux autorités locales afin de développer un plan pour l'intégrité pour la police, diffuser et mettre en œuvre ce plan, aider à l'élaboration de plans d'action, assurer la formation des hauts dirigeants de la police, ou enfin d'améliorer les capacités de formation sur l'intégrité de la police en interne, pour tous les policiers, quel que soit leur rang.

Afin de soutenir et compléter les différentes activités du PIBP, le DCAF a produit deux cours de formation en ligne sur le thème de l'intégrité de la police. Le cours d'apprentissage (E-learning) niveau 1 est un cours d'introduction à l'intégrité dans la police, destiné à une audience large, englobant la police et d'autres acteurs pertinents, et dont l'objectif est de fournir les informations de base sur ce sujet et de contribuer à l'amélioration de la compréhension initiale sur les questions relatives à l'intégrité. Le cours d'apprentissage (E-learning) niveau 2 porte particulièrement sur le rôle des cadres de la police dans le développement, la pérennisation et le renforcement des mécanismes ou systèmes garants de l'intégrité dans l'organisation des services de police.

Diagramme 1 – Stratégies du PIBP



Formation des policiers

Le présent manuel a été conçu pour fournir une aide concrète aux formateurs et facilitateurs afin qu'ils assurent une formation efficace des fonctionnaires de police au principe d'intégrité au sein de leur service. Les stratégies, la méthodologie et le contenu (à savoir les modules présentés dans ce manuel) ont été sélectionnés en se fondant sur l'expérience de projets pilotes en Macédoine. Toutefois, la méthodologie, le contenu et l'approche proposés dans ce manuel ont été revus par plusieurs experts, tant internes qu'externes au DCAF, provenant de différents pays. Il sera donc possible d'utiliser le présent manuel partout, à condition de procéder aux adaptations requises par le contexte local.

Il en est de même pour la stratégie globale, qui doit faire l'objet en premier lieu d'une évaluation des besoins en formation et des capacités de formation disponibles. Comme c'est le cas dans de nombreux processus organisationnels, il est indispensable d'identifier clairement les problèmes existants préalablement à toute discussion sur d'éventuelles solutions. A cet effet, il est particulièrement important de connaître la méthodologie d'évaluation, la planification et le cycle de formation pour accomplir avec succès cette étape. Ces questions sont examinées plus en détails dans les chapitres suivants : 1 - Formation pour adultes - lignes directrices pour la facilitation des cours et 2 – Planification et réforme du principe d'intégrité.

Il est recommandé de promouvoir une approche « formation des formateurs » en employant ce manuel, afin d'en maximiser l'impact sur la formation. Il est souhaitable d'envisager les étapes ou actions suivantes :

1. **La sélection de formateurs** possédant le profil adapté à la formation sur l'intégrité.
2. L'organisation de **cours sur les techniques de facilitation** pour les formateurs sélectionnés.
3. La réalisation et la révision d'une **formation pilote par les formateurs qualifiés**.
4. **La consolidation et l'adaptation du manuel de formation et de la méthodologie utilisée** afin de faciliter la mise en oeuvre à venir de la formation sur l'intégrité destinée au personnel de la police.

1. Sélection des formateurs

La formation sur l'intégrité est très spécifique en termes de méthodologie, qu'il s'agisse de son contenu ou de sa mise en oeuvre. Il est en effet nécessaire d'avoir des formateurs ayant le profil adéquat afin d'optimiser la capacité d'apprentissage des fonctionnaires de police participant à la formation. A cet effet, il est préconisé de sélectionner le personnel facilitant la formation sur l'intégrité de la police à partir du contenu du manuel, selon les critères suivants :

- **Avoir une volonté manifeste** : le candidat doit démontrer sa volonté de devenir formateur sur l'intégrité,
- **être un modèle à imiter** : le formateur doit être une source d'inspiration positive pour ses pairs. Il/elle doit être un bon exemple d'intégrité et être bien accepté par ses collègues,
- **avoir de bonnes compétences en communication** : le formateur doit posséder de bonnes compétences en communication, tant à l'oral qu'à l'écrit. Il doit également être à l'aise pour prendre la parole en public,
- **posséder une expérience professionnelle** : le formateur doit justifier d'une expérience professionnelle de deux ans minimum dans l'exécution de tâches opérationnelles au sein de la police. Il/elle sera de préférence un cadre (cadre moyen ou supérieur),
- **être disponible** : par rapport aux besoins, mais au départ ce doit être une activité à temps complet, au moins pendant le(s) cours pilote(s) et la réalisation d'un cycle complet de formation.

2. Organisation de cours sur les techniques de facilitation pour les formateurs sélectionnés

Ce cours doit être adapté au nombre de participants et à leur expérience préalable en formation ou facilitation. Dans tous les cas, une durée minimum de cinq jours consécutifs est souhaitable.

Quant au contenu de celui-ci, il est recommandé de le choisir parmi les thèmes abordés au Chapitre 1 *Formation pour adultes - Lignes directrices pour les facilitateurs*, ainsi que parmi les modules inclus dans le présent manuel.

3. Réalisation et révision du programme des cours pilotes par les formateurs qualifiés

Avant d'élargir le programme de formation à l'ensemble du personnel de l'organisation concernée, il est recommandé aux formateurs nouvellement formés d'animer au moins un cours pilote pour leurs pairs afin de revoir et d'évaluer si le contenu et la méthodologie utilisés pour faciliter la session de formation sont prêts à être mis en oeuvre plus largement. Plus d'informations sur les évaluations de la formation, la révision du programme et l'évaluation en général sont disponibles dans le Chapitre 1 *Formation pour adultes - lignes directrices pour la facilitation des cours*. Il est également recommandé que les facilitateurs puissent dispenser le cours pilote immédiatement à la suite de leur propre formation, de préférence la semaine d'après ou après une semaine de battement entre les deux. Les compétences et le savoir acquis durant les cours de facilitation peuvent ainsi être optimisés par leur mise en pratique immédiate. Trop de temps écoulé entre les deux étapes risquerait de réduire l'efficacité de la formation.

4. Consolidation et adaptation du manuel de formation et de la méthodologie utilisée afin de faciliter la mise en oeuvre de la formation sur l'intégrité destinée au personnel de police

Il est recommandé d'initier immédiatement un processus de révision formel à la suite de la mise en oeuvre du cours pilote. Les facilitateurs et organisateurs de la formation doivent se réunir afin de discuter des résultats du cours pilote et revoir en conséquence tant le contenu que la méthodologie. Ce processus devra permettre d'adapter le programme de formation aux besoins spécifiques de l'organisation concernée.

Il convient néanmoins de rappeler que le processus de formation est un cycle continu. Cela signifie qu'il est essentiel que le programme soit revu, évalué, et adapté en permanence aux nouvelles conditions.

Toutes les questions évoquées ci-dessus relatives à la méthodologie pour l'organisation et la mise en oeuvre de la formation, sont détaillées dans le Chapitre 1 « Formation pour adultes - lignes directrices pour les facilitateurs ».

Formation des cadres

Le PIBP met l'accent sur le rôle central joué par les cadres dans le développement et le maintien de l'intégrité au sein de leur organisation. Ces responsables doivent s'efforcer d'améliorer leurs connaissances sur ce thème ; montrer leur engagement en faveur de l'intégrité ; être capables de planifier, contrôler et coordonner les ressources disponibles. Ils doivent être des exemples d'intégrité pour leurs pairs. Les fonctions et rôles des cadres de la police sont détaillés dans le chapitre 2 « Gestion des ressources humaines et intégrité ».

Bien que la présente publication ait été principalement élaborée dans le but de soutenir la facilitation de la formation des fonctionnaires des agents police, elle est également applicable, avec les ajustements adéquats, aux cadres. Les cadres de la police, quel que soit leur rang, ont besoin de bénéficier d'une formation sur l'intégrité. S'agissant du contenu de celle-ci, certains des thèmes proposés dans le présent manuel destiné aux agents de police peuvent aussi être traités avec des cadres. Dans ce cas, le contenu devra également englober d'autres thèmes pertinents pour répondre aux besoins d'apprentissage spécifiques des cadres et être adapté à leurs fonctions. À cette fin, une évaluation rigoureuse des besoins en formation doit être réalisée.

La méthodologie pour la formation doit également être adaptée aux particularités des fonctions et responsabilités des cadres. À cet effet, un apprentissage combiné est suggéré par le PIBP comme méthodologie principale pour la formation au management, ou un mélange de cours en ligne au rythme du participant et de la formation (se reporter au tableau 1 - PIBP Méthode d'apprentissage combiné).

Cette méthode est particulièrement applicable aux cadres, car ils ont généralement moins de temps à consacrer aux cours et préfèrent habituellement actualiser leurs connaissances individuellement plutôt que de mettre leur crédibilité en jeu face à leurs pairs.

TABLEAU 1 – PIBP Méthode d'apprentissage combinée

	DCAF Intégrité de la police cours d'apprentissage en ligne NIVEAU 1 (E-N#1)	DCAF Intégrité de la police cours d'apprentissage en ligne NIVEAU 2 (E-N#2)	ATELIERS
Audience	Large (employés de police de tous rangs confondus, décideurs, sociétés civile, institutions de contrôle du secteur de la sécurité, communauté internationale, chercheurs etc.)	Cadres moyens et supérieurs de la police	Cadres moyens et supérieurs de la police
Style	Instructif	Instructif / Normatif	Débats et mise en pratique
But	Comprendre ce que signifie l'intégrité de la police, les concepts qui y sont associés et ce qui peut l'influencer.	Comprendre en quoi consiste le rôle des cadres de la police dans la promotion de l'intégrité de la police.	Discuter des éléments essentiels des modules de formation en ligne et participer à des exercices pratiques utilisant des outils spécifiques à l'évaluation / la planification / gestion du changement et la réforme.
Table des matières	<ul style="list-style-type: none"> Définitions, principes essentiels et concepts Pourquoi l'intégrité est-elle importante Acteurs impliqués Intégrité et police démocratique Intégrité individuelle - valeurs, attitudes et comportements Intégrité organisationnelle Facteurs d'influence extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> Principes de gestion et d'autorité Rôles des cadres dans la promotion de l'intégrité Évaluation, planification et gestion du changement Gestion des ressources humaines et développement Surveillance et contrôle Processus de réforme 	En complément des informations communiquées dans E-N#2 et à l'intérieur du Guide pratique du DCAF sur l'intégrité de la police.

Ce manuel de formation est donc un outil pouvant être utilisé pour des audiences variées et des objectifs multiples, mais doit être adapté afin de répondre à des besoins spécifiques. Il peut être utilisé seul ou combiné avec d'autres outils.

Présentation des modules

Organiser la formation en utilisant les modules présentés dans ce manuel

La stratégie de formation en interne pour les agents de police peut inclure les thèmes suivants (modules) :

1. *Comprendre ce que signifie l'intégrité*
2. *Police démocratique et intégrité*
3. *Valeurs et attitudes des agents de police*
4. *Cadre juridique et réglementaire délimitant l'intégrité de la police*
5. *Fautes de comportement au sein de la police*
6. *Contrôle des pairs et signalement d'une faute*
7. *Capacité de la police à rendre des comptes*
8. *Égalité des sexes, non-discrimination et intégrité de la police*
9. *Police et problèmes éthiques*

Pour un aperçu des buts, objectifs et descriptions de ces modules, veuillez-vous reporter à la fin du présent chapitre. Les différents thèmes abordés ont été choisis et développés en s'inspirant de l'expérience du DCAF en matière de formation sur l'intégrité et en se fondant sur l'avis d'experts et de spécialistes. Ils ne couvrent pas la totalité des aspects relatifs à l'intégrité, mais plutôt ceux directement pertinents pour les fonctionnaires de police, du personnel de base aux cadres moyens.

Les différents modules sont conçus pour être utilisés dans un ordre défini. Par conséquent, s'ils sont bien adaptés à votre contexte, il vous est recommandé d'organiser deux ou trois jours de formation successifs pour chaque groupe de participants, afin d'aborder l'ensemble des 9 thèmes. Par exemple:

- ▶ *Jour 1 : Modules 1-3*
- ▶ *Jour 2 : Modules 4-6*
- ▶ *Jour 3 : Modules 7-9*

Selon le contexte, il ne sera peut-être pas possible d'organiser la formation des agents sur l'intégrité pendant plusieurs jours consécutifs. Si tel est le cas, il est envisageable d'organiser une seule journée de formation pour l'ensemble des agents d'un pays, d'une région ou d'un secteur, à l'aide des modules d'introduction, puis, plus tard, dans le prolongement de ce qui est déjà acquis, étudier des sujets plus avancés au cours d'un atelier d'une journée..

Néanmoins, ce manuel est aussi conçu comme une boîte à outils, de laquelle il est possible de sélectionner quelques modules et/ou de les réorganiser selon vos besoins. Cela signifie qu'une journée de formation peut être aussi organisée autour d'un à trois modules à la fois.

Introduction du cours

Avant la présentation du premier module, vous trouverez le contenu conseillé pour une introduction au cours / à la formation / à l'atelier. Avant de commencer avec le premier module, il est important de mettre l'accent sur les points suivants :

- ▶ expliquez le contexte de cette formation sur l'intégrité et la raison pour laquelle les participants y assistent,
- ▶ détaillez le programme de la journée, l'enchaînement des modules et les liens entre ceux que vous comptez traiter,
- ▶ demandez aux participants, si la durée totale de la formation excède une journée, de réaliser un résumé des discussions et des conclusions des formations précédentes et complétez si nécessaire.

Structure des modules

Pour chaque module, vous trouverez les éléments communs suivants :

Aperçu du module

La première page du module vous aide à préparer votre intervention. Elle décrit le but, les objectifs, la durée des cours et le matériel requis. Elle inclut une description brève et un aperçu du plan du module.


Plan du module

Les plans du module et les activités envisagées peuvent être utilisés soit dans l'ordre prévu, soit comme support d'apprentissage. Les activités peuvent être adaptées, ignorées ou complétées par d'autres outils pédagogiques. Il est conseillé d'ajouter des exemples sur votre propre pays et d'adapter le contenu de votre module pour vous assurer qu'il soit pertinent par rapport au contexte spécifique que vous souhaitez traiter. L'utilisation de documents multimédias dans la langue locale

Présentation des modules

peut également être un complément utile aux activités envisagées.

Afin d'empêcher que le manque de temps ne devienne un facteur limitant la volonté politique et la capacité organisationnelle de laisser les agents de police suivre une formation sur l'intégrité, les modules et leurs activités sont aussi brefs que possible. Les indications de temps fournies correspondent donc au temps minimum à prévoir pour animer une activité proposée. Cependant, il serait bénéfique de disposer davantage de temps pour chaque thème, afin de permettre la tenue de discussions plus longues entre participants s'ils manifestent leur intérêt.

Au cours de la facilitation des modules, la réalisation des objectifs doit prévaloir sur le respect du temps imparti. Le symbole  en marge à gauche indique le moment où un objectif de module doit être atteint. La répartition du temps entre les différentes activités doit prendre en considération l'intérêt des participants pour chaque sujet et leur volonté d'en discuter de manière constructive.

Veillez à introduire chaque module et activité et résumez les points essentiels à la fin.

Distribution de documents

Des documents doivent être distribués aux participants pour réaliser les activités. Ils peuvent être facilement photocopiés à partir du manuel avant que le cours ne commence.

Aides pédagogiques des facilitateurs

Les aides pédagogiques des facilitateurs sont des supports de formation qui permettront d'animer des activités spécifiques et d'orienter les discussions. Vous n'êtes pas tenus de les distribuer aux participants.

Documentation préparatoire

La documentation préparatoire contient des extraits de publications qu'il est conseillé de lire pour préparer la facilitation de votre atelier, faciliter diverses activités et discussions et répondre aux questions des participants.

Documentation complémentaire

La documentation complémentaire contient une sélection de publications qui peut vous être utile si vous souhaitez approfondir vos connaissances sur certains thèmes abordés dans les modules du manuel.

Cahiers d'apprentissage des participants

Ils contiennent un résumé des principaux éléments de chaque module que les participants doivent retenir. Il est suggéré de distribuer des photocopies de ces cahiers à tous les participants à la fin des ateliers/cours afin qu'ils puissent les emporter avec eux. Ils peuvent également être complétés avec des extraits de législation ou de réglementation pertinents.

Présentation des modules

Participants

Cette formation s'adresse aux fonctionnaires de police, y inclus les cadres moyens. D'expérience, la facilitation des modules est plus fructueuse avec des petits groupes de 15 participants maximum. Les groupes doivent être mélangés hommes/ femmes ; ils peuvent aussi l'être en termes de spécialité professionnelle et de grade.

Facilitateurs

Il est recommandé que les modules soient animés par une équipe de deux ou trois facilitateurs : un facilitateur peut par exemple diriger une activité, tandis qu'un autre recueille les idées des participants issues des discussions ou réflexions et distribue les documents. De plus, l'alternance des voix et des styles de facilitation favorise une certaine dynamique dans le cours ainsi que l'attention des participants. Les équipes de facilitateurs doivent être équilibrées autant que possible entre hommes et femmes

Travail de préparation pour la formation

Il faut débiter l'atelier en étant totalement préparé, avec le matériel nécessaire, les documents à distribuer et les cahiers d'apprentissage des participants photocopiés, etc... Il est recommandé d'avoir préparé le déroulement de la formation et d'en distribuer une copie aux participants en début d'atelier.

Afin de retenir l'attention des participants, il vous est recommandé de privilégier des journées de formation brèves, entrecoupées de pauses régulières. En effet, les pauses permettent aux participants de poursuivre les discussions de manière informelle sur les thèmes abordés et favorisent l'échange d'expériences personnelles. Prévoyez également une collation durant la pause, ce qui permettra aux participants de rester éveillés plus longtemps.

Création d'un environnement favorable à l'apprentissage

En tant que facilitateur, il relève de votre responsabilité de créer un environnement propice à l'apprentissage. Il est ainsi recommandé de disposer les tables en U, ce qui encourage la participation et l'échange entre les participants et intègre également les facilitateurs au sein du groupe. Vous devez aussi vous assurer que l'environnement soit sûr pour que les participants puissent exprimer librement leurs soucis et parler de leurs expériences.

Évaluation des cours

À la fin de l'atelier/de la formation, distribuez les formulaires d'évaluation aux participants et accordez leur quelques minutes pour les compléter. C'est l'opportunité pour vous de comprendre comment vos cours ont été perçus et d'améliorer certains aspects de vos futurs ateliers. C'est aussi l'occasion de recueillir les préoccupations et suggestions des fonctionnaires de police, de les transmettre le cas échéant aux autorités compétentes, afin de renforcer le système d'intégrité de l'organisation.

Toutes les questions abordées ci-dessus seront développées dans le Chapitre 1 « Formation pour adultes - lignes directrices pour la facilitation des cours ».

Aperçu des modules, y compris leurs buts, leurs objectifs et leur description

Titre		Durée		But		Objectifs		Description	
		A la fin de ce module, le participant doit être capable de/d' :							
1.	Compréhension de l'intégrité	50'	Permettre aux participants d'acquiescer une compréhension commune de l'intégrité	1. Discuter des définitions de l'intégrité. 2. Associer l'intégrité à d'autres termes. 3. Lister les éléments constitutifs de l'intégrité organisationnelle.					Ce module introductif vise à clarifier le concept général de l'intégrité, non seulement pour la police mais également pour l'ensemble des personnes et organisations. Les participants réfléchiront à différentes définitions du terme afin d'en déterminer les éléments essentiels. Ils devront alors définir les termes souvent associés à l'intégrité et expliquer comment ils s'y rapportent. Enfin, ils devront réfléchir aux éléments constitutifs de l'intégrité
2.	Police démocratique et intégrité	60'	Donner aux participants l'opportunité de clarifier les raisons pour lesquelles l'intégrité est particulièrement importante dans une police démocratique.	1. Expliquer la place et les fonctions d'une police dans un Etat démocratique 2. Reconnaître l'intégrité comme un principe démocratique 3. Expliquer les bénéfices pour la société d'une police intègre.					Ce module insiste sur les raisons pour lesquelles l'intégrité est fondamentale dans une société / un contexte démocratique. Ceci se fait par le biais de discussions et d'exercices sur la place et les fonctions de la police au sein d'un système démocratique, sur les principes essentiels de la police démocratique et les différentes manières dont l'intégrité dans une police démocratique peut avoir des effets bénéfiques sur la société.
3.	Valeurs et attitudes des policiers	80'	Susciter des discussions sur les valeurs et attitudes que doit avoir un policier sur le plan professionnel.	1. Lister et expliquer les valeurs qu'un agent de police doit défendre. 2. Reconnaître que les attitudes influencent le comportement éthique 3. Décrire les attitudes qu'un agent de police doit adopter lorsqu'il ou elle exécute ses fonctions. 4. Lister les raisons fondamentales pour lesquelles l'intégrité de la police est importante pour l'agent de police et pour l'institution.					L'intégrité, telle que définie dans le module 1, est d'avoir un comportement conforme à ses valeurs. Dans ce module, il s'agit principalement de déterminer et de réfléchir aux valeurs fondamentales de la police qui sont au cœur de l'intégrité de cette profession. Ce module suggère aussi des activités sur la manière dont les attitudes influencent l'intégrité et sur les avantages de cette intégrité, à la fois pour l'agent et pour l'institution policière.
4.	Cadre juridique et réglementaire délimitant l'intégrité de la police	55'	Aider les participants à identifier et analyser les lois, règlements et réglementations internes, nationales et internationales pertinentes en termes d'intégrité.	1. Lister les lois, règlements et réglementations internes, nationales et internationales pertinentes en termes d'intégrité. 2. Identifier les éléments pertinents des documents de cette liste et leurs répercussions dans la pratique					Ce module vise à clarifier le fondement légal de l'intégrité. Il est structuré autour de l'analyse et de la présentation par de petits groupes de participants des lois relatives à l'intégrité. Ce module nécessite une bonne préparation par les facilitateurs, qui doivent sélectionner les lois pertinentes et les chapitres appropriés de ces lois.
5.	Manquements de la police	65'	Donner aux participants l'opportunité de réfléchir aux manquements de la police afin d'associer l'intégrité (et l'absence de celle-ci) à des comportements concrets.	1. Donner des exemples de différents types de manquements. 2. Catégoriser ces manquements. 3. Réfléchir aux conséquences.					Ce module se concentre sur la faute professionnelle, ou des comportements de policiers résultant de manquement à l'intégrité. Les participants devront réfléchir aux défis inhérents à l'intégrité individuelle et ensuite discuter des types de fautes et de leurs conséquences en utilisant une série d'exemples tirés de scénarios.

6.	Contrôle par les pairs et signalement des fautes	60'	Attirer l'attention sur l'importance et les défis que pose le signalement d'une faute pouvant avoir été commise par un ou plusieurs collègues. Permettre aux participants de débattre du fonctionnement des mécanismes de redevabilité dans la police et de leur importance pour assurer l'intégrité de ses membres, en se concentrant plus particulièrement sur le contrôle interne.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discuter de la nécessité d'un contrôle par les pairs 2. Réfléchir sur les mécanismes de compte-rendu et de protection existants 3. Discuter les conséquences négatives et positives d'agir à l'encontre de collègues ayant pu commettre des fautes. 	Partant de cas réels, les participants devront réfléchir à quels canaux et à quels moyens ils ont à leur disposition pour signaler une faute, dont ils sont témoins, commise par des pairs, aux conséquences de cette action et à l'importance de son impact sur l'intégrité.
7.	Capacité de la police à rendre des comptes.	60'	Permettre aux participants de débattre du fonctionnement des mécanismes de redevabilité dans la police et de leur importance pour assurer l'intégrité de ses membres, en se concentrant plus particulièrement sur le contrôle interne.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lister les mécanismes de redevabilité existant dans le pays concerné. 2. Décrire la mission et les fonctions du contrôle interne. 3. En décrire le fonctionnement 4. Expliquer pourquoi la capacité à rendre des comptes et le contrôle interne sont essentiels au développement de l'intégrité dans la police. 	Ce module examine les mécanismes visant à garantir que la police agit conformément à son mandat. Les agents de police, comme tout autre groupe professionnel, ont généralement une perception négative du contrôle. Ce module vise à clarifier les rôles et le fonctionnement de ces mécanismes, de manière non conflictuelle, ainsi qu'à souligner qu'ils contribuent à préserver l'intégrité, tant individuelle des agents de police que collective de l'institution. Ce module exige des facilitateurs une préparation sur les mécanismes de redevabilité et sur les systèmes de contrôle interne en vigueur dans leur pays
8.	Egalités des sexes, non-discrimination et intégrité de la police	95'	Donner aux participants l'opportunité d'appréhender le rôle des agents de police dans la promotion des principes d'égalité des sexes et de non-discrimination.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir l'égalité des sexes et la non-discrimination 2. Identifier la pertinence de l'égalité des sexes et de la non-discrimination pour l'intégrité de la police. 3. Décrire leurs responsabilités individuelles en tant que fonctionnaires de police dans la promotion de l'égalité des sexes et de la non-discrimination. 	L'égalité des sexes et la non-discrimination sont deux des valeurs fondamentales que les agents de police se doivent de respecter. Ce module examine de plus près les raisons pour lesquelles ces principes sont particulièrement importants. Il offre aux agents de police la possibilité de réfléchir à ce qu'ils peuvent faire pour faire respecter ces valeurs dans l'exercice de leurs fonctions et sur leur lieu de travail.
9.	Police et problèmes d'ordre éthique	60'	S'entraîner à gérer et résoudre les problèmes d'ordre éthique.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre ce qu'est un problème d'ordre éthique. 2. S'entraîner à la résolution de problèmes d'ordre éthique au travers de jeux de rôle. 3. Analyser les problèmes d'ordre éthique à l'aide de deux cas concrets résolus. 	Ce module définit d'abord ce que constitue un problème d'ordre éthique. Dans un second temps, les participants partageront des expériences de problèmes éthiques résolus. Finalement, par le biais de jeux de rôle, les participants discuteront des conséquences des choix qui s'offrent à eux et des différentes manières de prendre de meilleures décisions.

Module 0

Aperçu des cours et perspectives

Module 0

Aperçu des cours et perspectives



Finalités du module :

- Présentation générale aux participants
- Donnez un aperçu des cours aux participants
- Laissez les participants se présenter eux-mêmes
- Listez les attentes des participants sur la formation



Objectifs pédagogiques :


(Il n'y a aucun objectif pédagogique associé à ce module)



Durée : 20 - 25 minutes



Matériel requis : Tableau de conférence ou autre tableau, marqueurs, ruban adhésif

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Présentation des formateurs	3' Présentation	
2	Aperçu du cours	7' Présentation	
3	Présentation et attentes des participants	10' Discussion	
4	Dynamique de groupe et règles élémentaires	(5)' Discussion	

Notes personnelles

3'

1. Présentation des formateurs



- ▶ Vous vous présentez aux participants.

7'

2. Aperçu des cours



- ▶ Expliquez brièvement le contexte de cette formation. Envisagez de préciser la raison d'être principale de la formation (par exemple si elle s'intègre dans une stratégie de formation, qui a décidé de l'organiser, si elle fait partie du système d'avancement des carrières, etc.)
- ▶ Expliquez aux participants la raison pour laquelle la formation sur l'intégrité est importante.
- ▶ Vous pouvez utiliser les éléments suivants :

”

Comme nous pourrons le constater tout au long de la formation, l'intégrité est un principe qui doit guider les agents et les institutions de police à faire leur travail du mieux possible, pour le bien de la société.

La plupart des fonctionnaires de police ont un idéal moral et des motivations. Ils sont entrés dans la police parce qu'ils veulent contribuer à améliorer la vie au sein de leur communauté, en la rendant plus sûre et en aidant les gens. La plupart d'entre eux sont dévoués à leur travail et mettent souvent leur vie en danger pour le bien de la société, par exemple lorsqu'ils arrêtent des criminels.

Cette formation ne signifie pas que vous n'avez pas d'intégrité, ou que vous avez un problème de comportement au travail

Le but de cette formation n'est pas non plus de vous imposer un comportement ou de vous changer ; car cette décision vous revient.

Elle a plutôt pour objectif de vous faire réfléchir à vos valeurs, vos actions et à la manière dont la police en tant qu'institution vous soutient pour que vous donniez le meilleur de vous-même dans vos fonctions. Cette formation vise également à vous aider à mieux définir votre idéal professionnel, quels types d'attitudes et de comportements vous souhaitez éviter à tout prix et ce qui peut vous aider ou au contraire vous empêcher de rester proche de votre idéal.

Cette formation vous offre aussi la possibilité de partager votre expérience professionnelle avec d'autres collègues, qu'il s'agisse des formateurs ou des autres participants. Grâce à cet échange entre professionnels, vous pourrez identifier les outils qui vous aideront à accomplir votre devoir avec intégrité, même dans les situations difficiles. Enfin, cette formation pourra vous permettre de renforcer votre motivation d'être intègre dans l'exécution de vos tâches.

”

- ▶ Présentez le programme de la ou des journée (s)

5'

4. Dynamiques de groupe et règles élémentaires



▶ À ce stade, il est important d'informer les participants de la dynamique de groupe et des règles élémentaires à observer durant la formation.

▶ Vous pouvez dire aux participants:

”

- L'ensemble des séances de cette formation est conçu et structuré sur la base des « théories d'apprentissage pour adultes » qui encouragent les discussions permanentes et l'interactivité au sein du groupe. Pour que la formation vous soit utile, il est donc important que vous participiez activement durant toutes les étapes du cours.
- En réalité, l'intégrité est un sujet complexe, dont on peut surtout discuter
- Mon rôle ici consiste à faciliter les discussions en espérant que vous atteindrez les objectifs pédagogiques du cours.

”

▶ Vous pouvez utiliser au moins une des citations suivantes pour étayer votre argumentation. Vous pouvez l'écrire sur un tableau ou la présenter sur un PowerPoint, en insistant sur les éléments suivants :

« Je n'enseigne rien à mes élèves ; j'essaie seulement de créer les conditions dans lesquelles ils peuvent apprendre ».

Albert Einstein

« Vous ne pouvez rien enseigner à un homme ; vous pouvez seulement l'aider à découvrir ce qu'il a en lui ».

Galilée

« Je ne peux rien enseigner à personne, je ne peux que faire réfléchir ».

Socrate



”

L'intégrité ne peut pas être enseignée ou imposée en donnant des leçons. Voilà pourquoi nous attendons une participation active de votre part. Partagez votre expérience, vos doutes et opinions de manière constructive.

”

Règles élémentaires à observer durant la formation

”

“Gardez à l'esprit que la classe constitue un environnement sans risques et que vous pouvez parler librement. Néanmoins, la discrétion est de rigueur sur l'ensemble des discussions durant la formation.”

”

▶ Expliquez aux participants que chaque idée ou opinion qui ne se situe pas en dehors des règles éthiques et des codes de conduite de base doit être respectée.

▶ Envisagez des discussions sur certaines des règles élémentaires à observer durant la formation, par exemple :

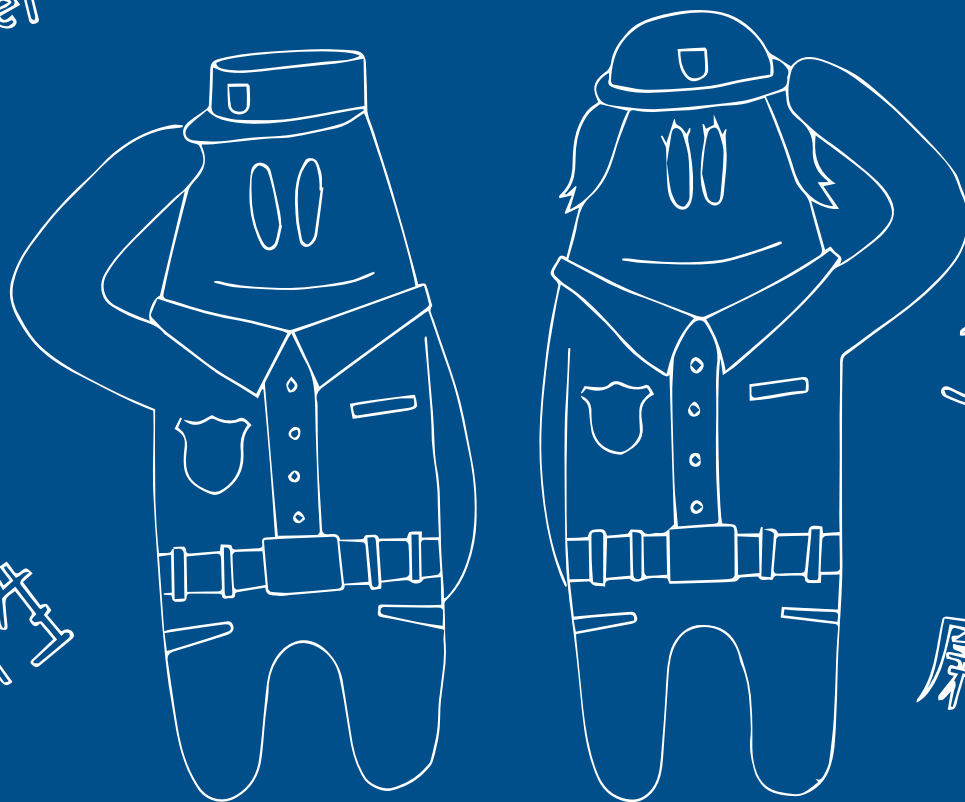
- Dynamique questions – réponses
- Respect de ses collègues
- Usage des téléphones portables durant la classe
- Respect de l'horaire des activités programmées
- Tout autre sujet qui pourrait être pertinent afin de maintenir un environnement agréable.

Integritet

Ndershmëri

ИНТЕРИТЕТ

سَلَامَةٌ



अखंडता

健全性
誠實性

廉正

Integrity

Ακεραιότητα

Integridad

Module 1

Ce que signifie l'intégrité

Module 1

Ce que signifie l'intégrité



Finalité du module :

- Permettre aux participants d'avoir une compréhension commune de ce qu'est l'intégrité.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de cette séance, les participants seront en mesure de :


1. Discuter des diverses définitions de l'intégrité.
2. Relier la notion d'intégrité à des termes associés.
3. Lister les éléments composant l'intégrité organisationnelle.



Durée : 50 minutes



Matériel requis : Tableau ou tout autre support

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5' Présentation	
2	Définitions de l'intégrité individuelle	15' Activité de groupe	Document 1
3	Termes associés	15' Discussion en plénière	Document 2
4	Intégrité de l'organisation	10' Réflexion	
5	Conclusion	5' Présentation	

Court descriptif du module :

Ce module d'introduction vise à clarifier le concept général d'intégrité, non seulement pour la police mais également pour l'ensemble des personnes et organisations concernées. Les participants réfléchiront aux différentes définitions du terme afin d'en déterminer les éléments essentiels. Ils devront alors définir les termes souvent associés à l'intégrité et expliquer comment ils s'y rapportent. Enfin, ils devront réfléchir aux éléments constitutifs de l'intégrité organisationnelle.

5'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- ▶ Expliquez aux participants :

” Le module entend définir ce que signifie l'intégrité pour l'individu et l'organisation ”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Dites aux participants :

” L'intégrité est un concept vaste, qui n'a pas de définition unique, simple et universelle. Donc sa signification n'est pas toujours claire pour tout le monde. Il est important de s'assurer que nous avons tous une compréhension commune de l'intégrité dès le début de cette formation. Au cours des modules suivants, nous discuterons de l'intégrité dans le domaine de la police, mais à ce stade nous clarifierons que l'intégrité est une vertu essentielle, non seulement pour la police, mais aussi pour l'ensemble des individus et des organisations. ”

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- ▶ Présentez le déroulement du module.

Notes personnelles

15'

2. Définitions de l'intégrité individuelle



- ▶ Répartissez les participants en petits groupes de 2-5 personnes autour d'une table.
- ▶ Distribuez une feuille par groupe contenant la liste de 8 définitions de l'intégrité donnée par des dictionnaires, des scientifiques et des philosophes (**Document 1**).
- ▶ Donnez 5 minutes aux participants pour discuter des définitions dans leur groupe, s'entendre sur le choix de leur définition favorite et réfléchir aux raisons de leur choix.
- ▶ Demandez à chaque groupe de révéler aux autres la définition qu'ils ont choisie et la raison de leur choix.
- ▶ Ecrivez les définitions choisies sur le tableau.
- ▶ Expliquez qu'aucune de ces définitions n'est fautive ; elles définissent toutes ce qu'est l'intégrité avec des mots légèrement différents, en soulignant des aspects qui le sont également.
- ▶ Engagez une discussion en utilisant les questions suivantes :



- Quel est le point commun entre toutes ces définitions ?
- Comment résumeriez-vous l'ensemble de ces définitions pour créer votre définition simple de ce qu'est l'intégrité ?
- Toutes ces définitions mentionnent deux éléments, quels sont-ils ?
- Quel devrait être le lien entre ces deux éléments ?
- Est-ce que l'intégrité peut être imposée à quelqu'un d'autre ?



- ▶ Complétez et/ou résumez ces points avec les éléments de réponse recommandés ci-dessous :

Chaque définition de l'intégrité comporte deux éléments. Le premier, ce qui est juste : valeurs éthiques, principes moraux, sagesse. Le second, ce que vous faites : vos actions et votre comportement. L'intégrité, c'est avoir la force personnelle intérieure et le courage de toujours conjuguer les deux, même dans les situations difficiles, même quand vous n'en retirez aucun avantage, ou que vous risquez même d'être désavantagé, même quand les autres exigent ou s'attendent à ce que vous vous comportiez différemment. Votre comportement doit être en conformité avec vos valeurs éthiques : faites ce qui est juste.

VALEURS=ACTION



- ▶ Vous pouvez choisir d'afficher la définition du DCAF sur l'intégrité :

« L'intégrité est le principe de se comporter conformément ses valeurs éthiques »



Notes :

- Vous êtes encouragés à ajouter au **Document 1** les définitions que vous préférez et à remplacer les définitions de l'intégrité trouvées dans un dictionnaire général par celles fournies dans les dictionnaires en langue locale.
- Plutôt que d'utiliser une seule feuille contenant la liste des définitions, vous pouvez choisir d'écrire chaque définition sur une petite feuille de papier.

15'



3. Termes associés

- ▶ Introduisez l'activité, par exemple en soulignant :

”

Certains termes, tels que l'éthique ou l'anti-corruption, sont souvent utilisés dans les discussions sur l'intégrité. Dans cette activité, nous allons donc clarifier les liens et les différences entre ces concepts et l'intégrité.

”

- ▶ Distribuez le **Document 2** contenant les définitions des termes suivants : éthique, droits humains, honnêteté et corruption.
- ▶ Indiquez aux participants que ces termes, dont la définition provient du dictionnaire, sont souvent associés à l'intégrité.
- ▶ Accordez 3 minutes aux participants pour qu'ils puissent lire les définitions pour eux-mêmes.
- ▶ Facilitez le débat de groupe avec les questions détaillées ci-dessous.
- ▶ Complétez et/ou résumez ces points avec les éléments de réponse recommandés ci-dessous :

?

- Comment pensez-vous que *l'éthique* se rapporte à *l'intégrité* ?

L'intégrité est un concept compliqué parce qu'une personne pourrait être convaincue qu'elle agit convenablement, en conformité avec ses propres valeurs, sachant que ces valeurs peuvent être considérées par d'autres comme n'étant pas justes.

L'éthique est un ensemble de valeurs et de règles communément acceptées par une société ou une profession comme étant justes (par exemple l'éthique de la police). Une personne intègre doit également posséder des valeurs conformes à l'éthique et adopter un comportement éthique.

?

- Comment pensez-vous que *les droits humains* se rapportent à *l'intégrité* ?

Les droits humains, se rapportent à l'intégrité de deux façons. Premièrement, les droits humains, tels que le droit à la vie, à un traitement équitable, à l'égalité sont des valeurs considérées comme universelles, lesquelles doivent guider les actions de tout un chacun. Deuxièmement, les droits de l'Homme font également partie du droit national et international et les respecter c'est faire preuve d'intégrité

?

- Comment pensez-vous que *l'honnêteté* se rapporte à *l'intégrité* ?

L'honnêteté représente une valeur et une caractéristique comportementale de l'intégrité. Une personne intègre doit valoriser l'honnêteté et se comporter de manière honnête.

?

- Comment pensez vous que *la corruption* se rapporte à *l'intégrité* ?

La corruption est un type spécifique de violation des règles et des valeurs morales, au même titre que d'autres types de crimes, fautes ou comportements contraires à l'éthique. Elle constitue une manifestation d'un manque d'intégrité.

Notes :

- Si les participants pensent à d'autres termes importants se rapportant à l'intégrité, discutez-en.
- Il vous est conseillé de remplacer les définitions des termes associés du **Document 2** par celles extraites des dictionnaires en langue locale.



10'

4. L'intégrité dans une organisation



- ▶ Introduisez le sujet en animant une courte discussion de groupe en posant des questions telles que :



- Nous avons vu ce que représente l'intégrité pour une personne. Pensez-vous qu'une organisation puisse aussi être intègre ??
- D'après vous, qu'est-ce que l'intégrité organisationnelle ? Pensez à englober la totalité des organisations, publiques et privées, pas uniquement la police.



- ▶ Lancez la réflexion selon la méthode de votre choix autour de la question suivante :



- Qu'est-ce qu'une organisation peut mettre en place pour renforcer son intégrité ?



3



- ▶ Complétez et/ou résumez avec les éléments de réponse recommandés suivants :

- Vision
- Mission
- Affirmation de valeurs
- Code d'éthique
- Code de conduite
- Stratégie d'intégrité
- Politiques
- Formation des employés
- Contrôle et discipline
- Autorité et exemplarité
- Conseil
- Capacité de rendre des comptes en interne et en externe (contrôle et surveillance)
- Communication interne et externe et transparence



Note : Les participants pourraient douter de l'intégrité dans les organisations privées. Bien sûr, l'intégrité revêt une signification et une importance particulières s'agissant des institutions publiques, contrairement aux organisations privées. Cependant, comme c'est le cas pour les individus, toute organisation doit s'efforcer de renforcer son intégrité



- ▶ Conclure cette activité sur les éléments suivants :

L'intégrité individuelle correspond à la force morale d'avoir un comportement conforme à des valeurs éthiques.

L'intégrité organisationnelle existe lorsqu'une organisation fonctionne conformément à un ensemble de valeurs éthiques clairement définies. Ces valeurs peuvent par exemple être spécifiées dans la mission, la vision et le code d'éthique de l'organisation. Elles sont intégrées au sein des processus internes, par les employés et aussi dans l'interaction entre l'organisation et son environnement. L'organisation garantit le respect et la visibilité de ces valeurs en assurant une communication et un leadership adaptés, des stratégies et politiques appropriées, mais aussi des règles et un contrôle pertinents associés à une capacité à rendre des comptes et une transparence adéquates



1

5

Module 1 - Ce que signifie l'intégrité

Document 1 - Définition de l'intégrité

Instructions : Lisez individuellement toutes les définitions. Puis entendez-vous sur le choix d'une définition favorite en discutant ensemble et débattrez des raisons qui ont motivé votre choix.

À la fin de l'activité, soyez prêts à partager vos observations avec vos collègues.

1. « L'intégrité, c'est de faire ce qui est juste. Même quand personne ne vous regarde ».
(C.S Lewis)
2. « La sagesse, c'est de savoir quel est le droit chemin. L'intégrité, c'est le prendre ».
(M.H. McKee)
3. « Faire le choix de vos pensées et actions en le fondant sur les valeurs plutôt que sur le profit personnel ».
(Auteur inconnu)
4. « J'aurai le courage moral d'agir en conformité avec ma connaissance du Bien et du Mal ».
(Tradition chrétienne)
5. « Faire ce qui est juste, même quand c'est difficile ».
(Auteur inconnu)
6. « L'intégrité se définit comme la cohérence globale entre les actions, les valeurs, les méthodes, les mesures, les principes, les attentes et les résultats. Elle peut être considérée comme le contraire de l'hypocrisie ».
(Wikipédia)
7. « La qualité d'être honnête et d'avoir des principes moraux stricts ».
(Dictionnaire Oxford)
8. « Respect constant d'une morale stricte ou d'un code d'éthique ».
(Dictionnaire « American Heritage » de langue anglaise)

Module 1 - Ce que signifie l'intégrité

Document 2 - Termes associés

Instructions : Lire les définitions de quelques concepts en rapport avec l'intégrité.

Ethique

- Un système de croyances reconnues, qui contrôle le comportement, tel un système fondé sur la morale.
(Dictionnaires Cambridge en ligne)
- Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un.
(Dictionnaire Larousse)
- Un code de conduite social, religieux ou civil considéré juste, particulièrement celui d'un groupe, d'une profession ou d'une personne.
(Dictionnaire anglais Collins)

Droits humains/de l'Homme

- Les libertés et droits fondamentaux dont doivent jouir tous les êtres humains, lesquels incluent le droit à la vie et à la liberté, mais aussi la liberté de pensée et d'expression, ainsi que l'égalité devant la loi.
(Dictionnaire American Heritage)

Honnêteté

- Ne pas s'adonner au mensonge, à la tromperie, au vol, etc. Être digne de confiance.
- Juste ou équitable.
(Dictionnaire anglais Collins)

Corruption

- Abuser d'une charge publique pour servir des intérêts privés, matériels ou immatériels.
(Définition du PIBP)

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Intégrité organisationnelle

Commission indépendante contre la corruption (ICAC). « Les quatre premiers pas : développer l'intégrité organisationnelle ». Sydney, ICAC, 2001.

« L'intégrité organisationnelle ne se limite pas à la simple prévention de la corruption ou à l'adoption d'un code de conduite. Elle se caractérise par l'intégration de systèmes opérationnels, des stratégies de prévention de la corruption et des normes éthiques aux objectifs de l'organisation concernée. Tout individu dispose d'un ensemble de valeurs éthiques et la vaste majorité des fonctionnaires et agents publics adoptent une éthique positive. L'intégrité personnelle n'est cependant pas la question centrale ici. S'agissant de l'intégrité organisationnelle, l'accent est mis sur la création d'un ensemble de valeurs pour l'ensemble de votre organisation et leur intégration par le biais de stratégies éprouvées de prévention de la corruption à tous les niveaux de votre organisation ».

Pour en savoir plus:

- ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>
- Independent Commission Against Corruption. «The First Four Steps: Building Organisational Integrity.» Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001. <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. "Chapter 1: The Idea of Police Integrity." In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Module 1 - Ce que signifie l'intégrité

Manuel du participant

Intégrité :

L'intégrité est le principe de se comporter de manière cohérente dans le respect de valeurs éthiques.

L'intégrité individuelle est de posséder la force morale d'avoir un comportement conforme à ses valeurs.

L'intégrité organisationnelle existe lorsqu'une organisation fonctionne conformément à un ensemble de valeurs éthiques clairement définies. Ces valeurs peuvent par exemple être spécifiées dans la mission, la vision et le code d'éthique de l'organisation. Ces valeurs sont intégrées au sein des processus internes de l'organisation grâce aux employés, ainsi que dans l'interaction entre l'organisation et son environnement. L'organisation garantit le respect et la visibilité de ces valeurs grâce à une communication, un *leadership*, des stratégies, des politiques, des règles, un contrôle, une capacité à rendre des comptes et une transparence appropriés.

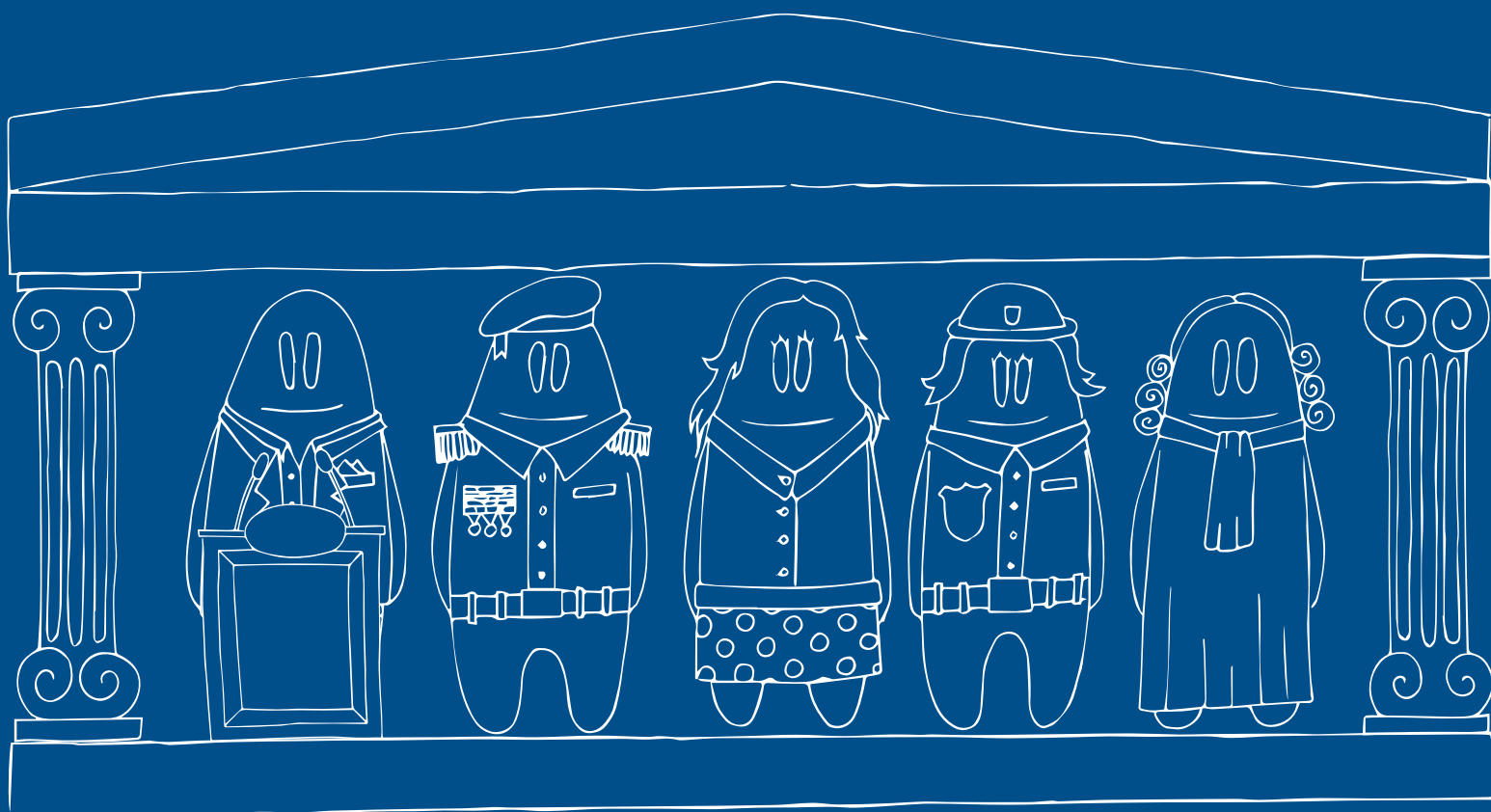
Termes associés :

L'éthique est un ensemble de valeurs et règles communément admises par une société ou une profession comme (par exemple l'éthique de la police). Par conséquent, une personne intègre doit posséder des valeurs conformes à l'éthique et adopter un comportement éthique

Les droits de l'homme sont des libertés et droits fondamentaux que possèdent tous les individus et qui incluent le droit à la vie et à la liberté, mais aussi la liberté de pensée et d'expression, ainsi que l'égalité devant la loi. Ils se rapportent à l'intégrité de deux façons. Premièrement, les droits humains, tels que le droit à la vie, à un traitement équitable, à l'égalité sont considérés comme universels et doivent guider les actions de tout un chacun. Deuxièmement, les droits humains font partie intégrante du droit national et international ; toute personne intègre doit respecter le droit.

L'honnêteté est la qualité d'être juste et sincère ; une personne intègre doit valoriser cette qualité et se comporter honnêtement.

La Corruption est l'abus d'une charge publique pour servir des intérêts privés, matériels ou immatériels. C'est un type spécifique de violation des règles et valeurs morales, au même titre que d'autres types de crimes, fautes ou comportements contraires à l'éthique. Elle constitue une manifestation d'un manque d'intégrité.



Module 2

Police démocratique et intégrité

Module 2

Police démocratique et intégrité



Finalités du module :

Offrir l'opportunité aux participants de clarifier les raisons pour lesquelles l'intégrité est particulièrement importante pour une police démocratique.



Objectifs pédagogiques :

A l'issue de cette session les participants sont capables :


1. d'expliquer la place et les fonctions de la police au sein d'un système démocratique,
2. de reconnaître l'intégrité comme un des principes nécessaires à l'exercice démocratique des fonctions de police,
3. d'expliquer les avantages d'une police intègre pour la société.



Durée : 60 minutes



Matériel nécessaire : Tableau ou autre support, marqueurs, stylos.

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5' Présentation	
2	Place et fonctions de la police dans un système démocratique	15' Discussion en plénière	
3	Principes de base d'une police démocratique	15' Activité de groupe	Document 1 Guide pédagogique 1
4	Bénéfices d'une police intègre pour une société démocratique	20' Activité de groupe Restitution	Document 1 Guide pédagogique 2
5	Conclusion	5' Présentation	

Court descriptif du module :

Ce module insiste sur les raisons pour lesquelles l'intégrité est fondamentale pour la police dans une société / un contexte démocratique. Il est basé sur des discussions et des exercices sur la place et les fonctions de la police au sein d'un système démocratique, sur les principes essentiels d'une police démocratique et les différentes manières dont l'intégrité peut, dans l'exercice des fonctions de police, être bénéfique pour la société.

5'

1. Introduction

QUOI - Brève description du contenu du module

- ▶ Expliquez aux participants :

” Par le biais de discussions sur les principes essentiels de la police démocratique et le rôle de la police au sein d'un système démocratique, ce module démontrera que l'intégrité constitue l'un des aspects essentiels de l'exercice des fonctions de police dans une démocratie. ”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Dites aux participants :

” Tel que discuté lors du module précédent, l'intégrité est une des plus grandes valeurs que toute personne ou une organisation puisse posséder. Les agents et l'institution de police ne font pas exception à cette règle et compte tenu de son rôle si particulier au sein d'une société démocratique, l'intégrité n'en est que plus importante. Grâce à ce module, vous examinerez ce qui dans votre contexte et cadre de travail rend l'intégrité essentielle et nécessaire. ”

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- ▶ Présentez le déroulement du module.

Notes personnelles

15'

2. Place et fonctions de la police dans un système démocratique



- ▶ Animez une discussion avec les participants en posant les questions suivantes :



- Qu'est-ce qu'un système démocratique ?
- Quels sont les trois pouvoirs ou organes d'une démocratie ?
- Quels sont leurs rôles?

- ▶ Accordez aux participants le temps de formuler leurs opinions.
- ▶ Utilisez les éléments suivants afin de compléter et / ou résumer leurs réponses :

Un système démocratique est un système de gouvernance où le pouvoir émane du peuple, par le biais d'élections libres et honnêtes. Les autorités publiques représentent le peuple et sa volonté et sont à son service : elles respectent les principes de la démocratie.

Dans un système démocratique, il existe trois pouvoirs ou organes – le législatif, l'exécutif et le judiciaire- ayant chacun un rôle distinct. Ces trois pouvoirs, lesquels sont dotés de compétences définies leur permettant de contrôler les autres organes, agissent pour le bien du peuple.



Pouvoir	Rôle
Législatif	Propose, rédige, promulgue, modifie et abroge les lois Supervise les activités de l'exécutif
Exécutif	Administration de l'Etat au quotidien Fait exécuter ou respecter les lois
Judiciaire	Interprète et applique les lois

Notes personnelles

Module 2 - Police démocratique et intégrité

- Puis posez la question suivante et discutez-en :



- Quelle est la place de la police dans ce système et quelle est sa relation avec la population ?

- Complétez et /ou résumez avec les éléments de réponse ci-dessous :

La police est dirigée par le pouvoir exécutif. Le peuple, par le biais de l'exécutif, habilite la police à maintenir l'ordre, la stabilité et la sécurité. La police doit appliquer les lois promulguées par le pouvoir législatif au nom du peuple, pour le bien de celui-ci. Elle appuie le pouvoir judiciaire dans sa mission, mais ne peut pas rendre de jugements dans un contexte judiciaire.



- Posez la question suivante et notez les réponses sur un tableau ou autre support :



- Quelles sont les fonctions ou rôles essentiels de la police dans une société démocratique ?



- Si nécessaire, complétez avec les éléments suivants :

- Prévention des crimes
- Détection des crimes
- Gestion des crises et mesures d'urgence
- Maintien de l'ordre public, de la paix et de la tranquillité
- Assistance au public



- Pour finir, engagez la discussion sur la question suivante :



- En tant qu'institution de service public, nous, membres de la police, devons en permanence nous adapter aux changements de la société et répondre à de nouveaux besoins. Pensez-vous que le rôle et les fonctions de la police ont évolué au cours des dernières décennies ? Depuis votre entrée dans la police, avez-vous remarqué des changements dans la manière dont les fonctions de la police sont exercées et perçues ? Si oui, de quels types ?

Notes personnelles

15'

3. Principes de base d'une police démocratique



- ▶ Dites aux participants :

”

Afin de pouvoir exercer convenablement leurs fonctions ou rôle au sein d'une société démocratique, la police doit respecter certains principes. Pour les besoins de ce manuel, ils seront appelés « principes de base d'une police démocratique. »

”



- ▶ Introduisez l'activité de groupe :

”

L'objectif de cette activité est d'identifier 8 principes de base d'une police démocratique.

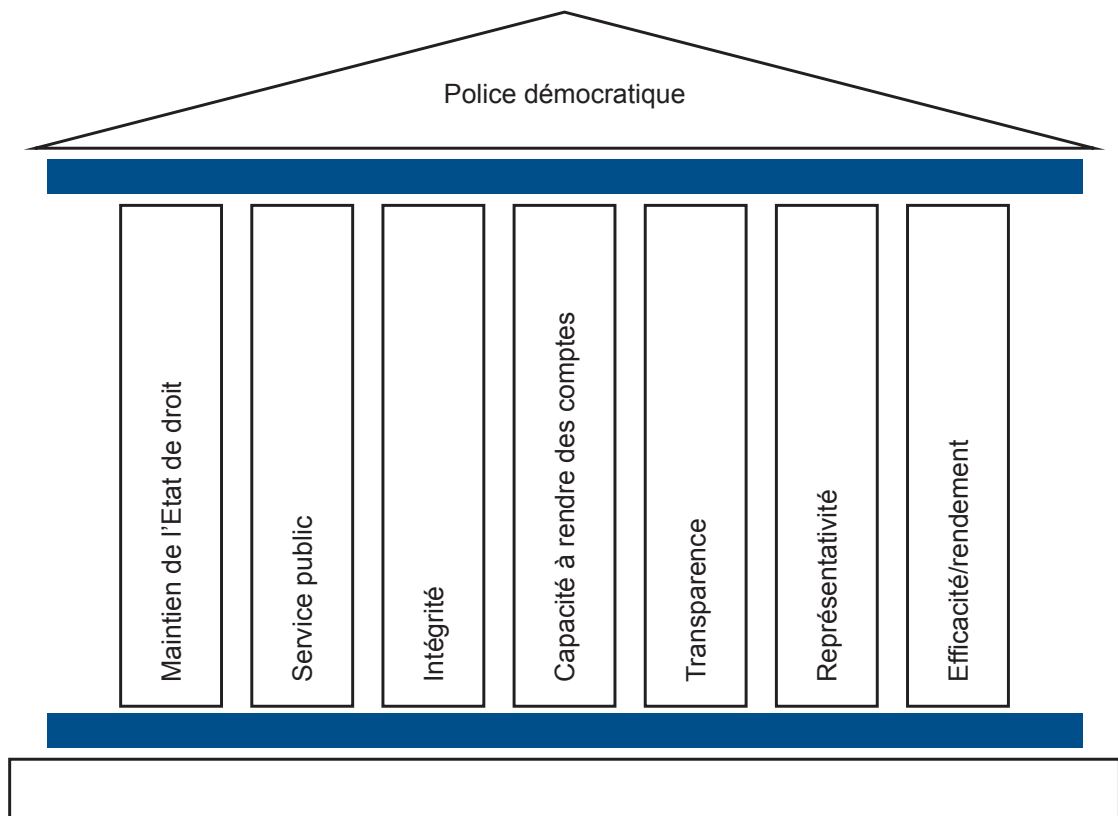
”



- ▶ Répartissez les participants en petits groupes, chaque groupe étant assis autour d'une table.
- ▶ Distribuez une copie du **Document 1** à chaque groupe. Donnez 5-7 minutes aux participants pour qu'ils écrivent les principes de base d'une police démocratique manquants sur les piliers.
- ▶ Expliquez que le premier pilier sert d'exemple et que les citations peuvent leur donner des idées et de l'inspiration pour trouver les principes restants.
- ▶ Faites le point avec le groupe en définissant chaque « pilier » et en grâce à l'**Aide pédagogique 1**.

2

- ▶ Outil du formateur :



20'

4. Benefices d'une police intègre pour une société démocratique



- ▶ Formez les mêmes groupes de participants que lors des précédentes activités.
- ▶ Distribuez le **Document 2**.
- ▶ Demandez aux participants de discuter de la manière dont l'intégrité dans la police peut avoir des effets bénéfiques pour une société démocratique, à l'aide des éléments de l'image figurant dans le document.
- ▶ Précisez qu'ils doivent être prêts à échanger leurs idées avec les autres groupes.
- ▶ Accordez-leur 10 minutes de discussion entre eux.
- ▶ Faites le point avec la totalité du groupe en vous aidant de l'**Aide pédagogique 2**.



3

Notes : La liste des éléments contenus dans le document n'est pas exhaustive. Vous, ainsi que les participants, pouvez réfléchir à d'autres effets bénéfiques de l'intégrité pour la société.

5'

5. Conclusion



- ▶ Revoyez les objectifs pédagogiques afin d'être sûr qu'ils sont atteints.
- ▶ Soulignez à nouveau les messages essentiels du module.

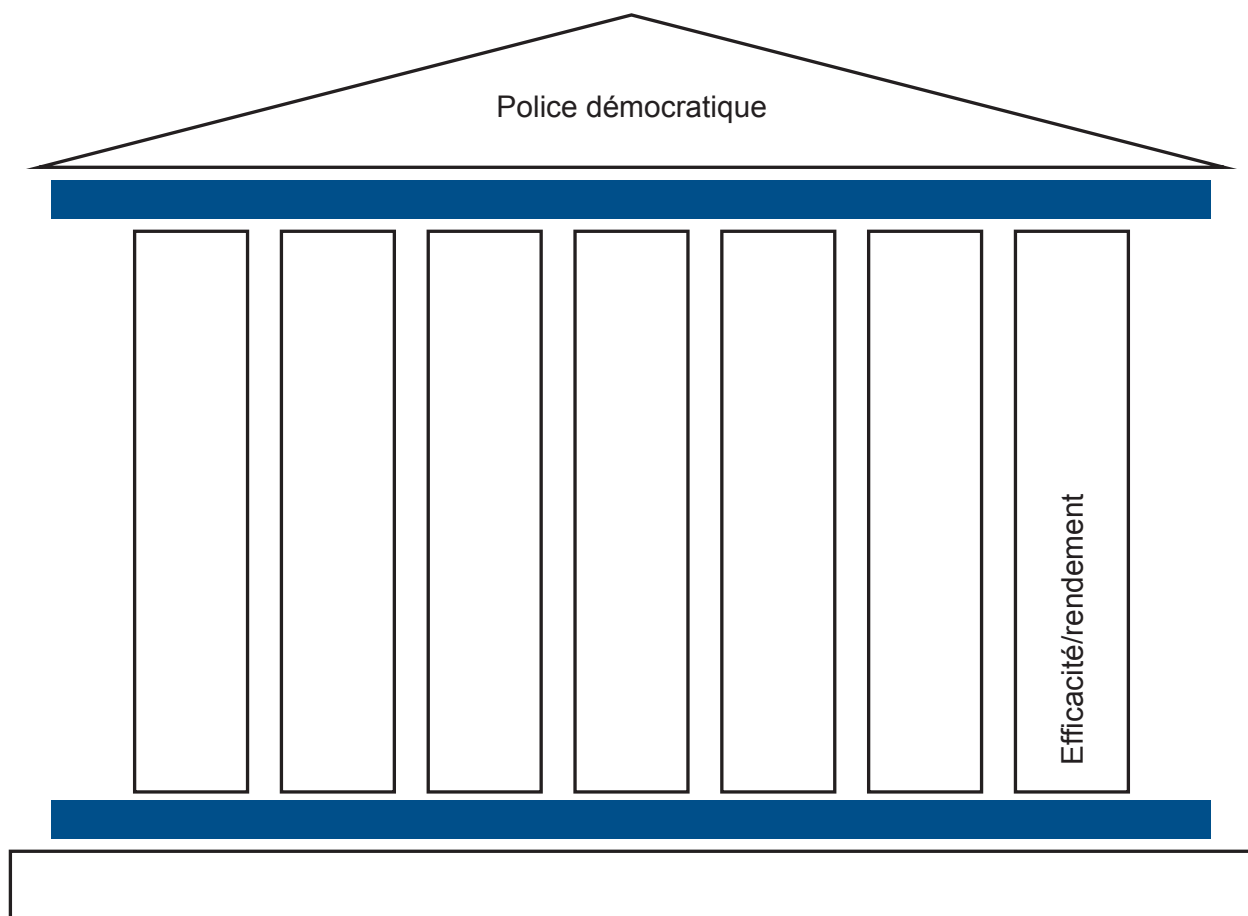
Notes personnelles

Module 2 - Police démocratique et intégrité

Document 1 - Principes de base d'une police démocratique

Instructions : En s'inspirant des citations ci-dessous, inscrivez les 6 principes de base d'une police démocratique manquants dans les 6 piliers vides (un principe par pilier). Efficacité et rendement sont déjà inscrits sur le dernier pilier à titre d'exemple.

1. « Aucun être humain n'est au-dessus des lois et aucun n'est en-dessous » - Theodore Roosevelt
2. « La police est le public et le public est la police, la police n'étant que des membres du public payés pour se consacrer à plein temps à des fonctions qui incombent à tout citoyen dans l'intérêt de l'existence et du bien-être de la collectivité ». - Robert Peel
3. « Si ce n'est pas juste, ne le fais pas, si ce n'est pas vrai, ne le dis pas ». - Marc Aurèle - James Q, Wilson
4. « Un groupes d'hommes n'ayant de comptes à rendre à personne ne peut se voir accorder la confiance de qui que ce soit ». - Thomas Paine
5. « Les libertés d'un peuple n'ont jamais été et ne seront jamais garanties si les transactions de leurs dirigeants peuvent leur être cachées ». - Patrick Henry
6. « La composition des forces de police devrait refléter la diversité des communautés qu'elles servent ». - Eric Holder
7. **« Le rendement consiste à faire les choses bien. L'efficacité consiste à faire les choses justes ». - Peter Drucker**

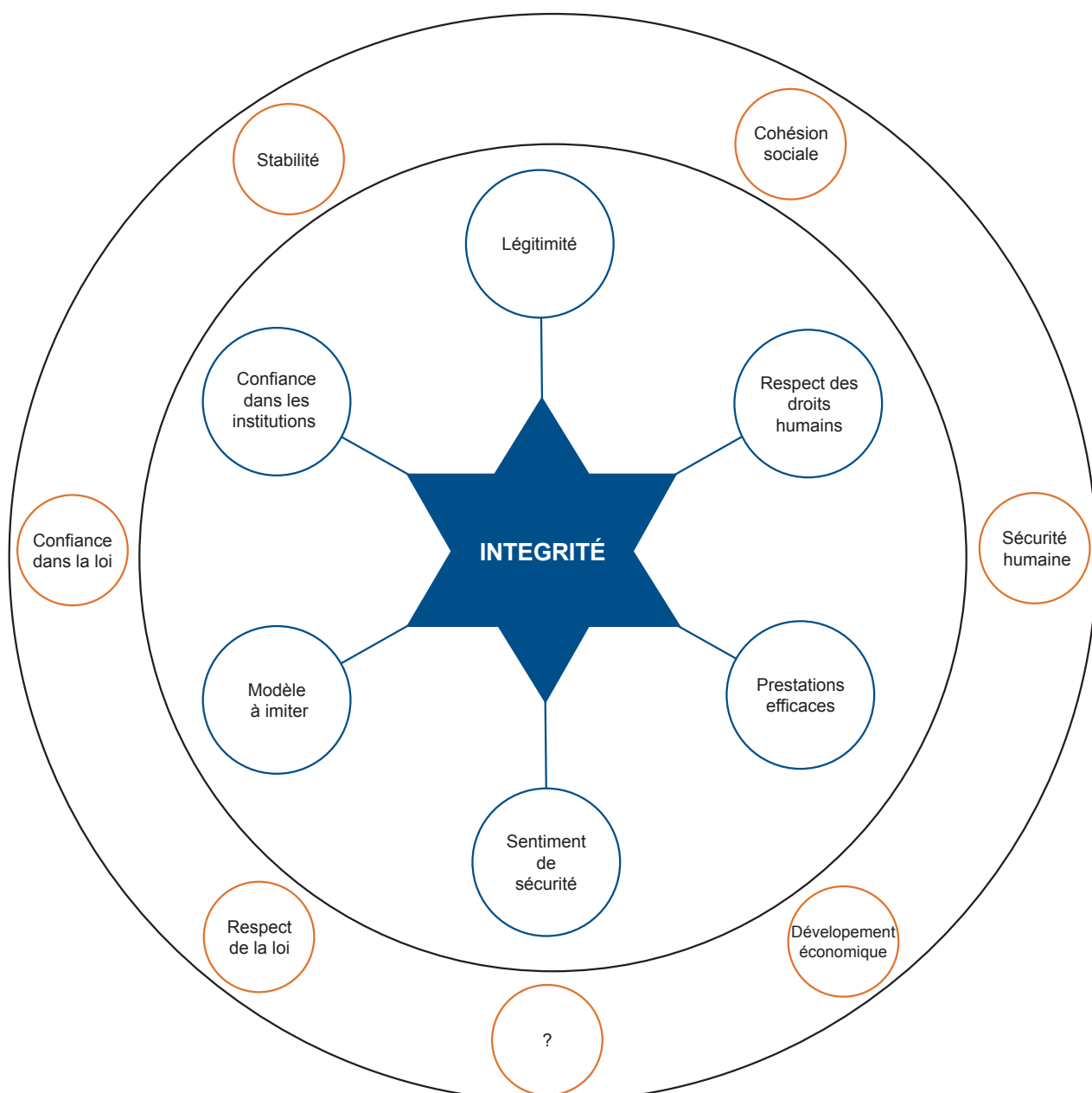


Module 2 - Police démocratique et intégrité

Document 2 - Bénéfices pour la société de l'intégrité de la police

Instructions :

- Vous trouverez ci-dessous un diagramme, dont les mots-clés évoquent les raisons pour lesquelles l'intégrité est particulièrement importante pour la société.
- Discutez de celles-ci dans votre groupe. Essayez de comprendre leur signification, la manière dont elles sont en rapport avec l'intégrité de la police et identifiez les liens qui pourraient exister entre elles.
- Discutez des éventuels éléments manquants dans le diagramme.
- Soyez prêts à discuter de ces éléments avec l'ensemble des participants.



Module 2 - Police démocratique et intégrité

Aide pédagogique 1 - Principes de base d'une police démocratique

- *Maintien de l'État de droit* : Dans un contexte démocratique, tous les citoyens, y compris ceux travaillant dans les secteurs législatif, exécutif et judiciaire, sont tenus de respecter la loi et sont protégés par celle-ci. Chaque personne, y compris dans la police, doit décider et agir en fonction et dans le cadre des lois et réglementations existantes, ainsi que des principes des droits humains ayant force de loi.

- *Mission de service public* : La mission et les fonctions de la police visent à promouvoir l'intérêt du public. La police doit s'efforcer plus particulièrement de répondre aux besoins sécuritaires de tous les groupes de citoyens.

- *Intégrité* : Dans le contexte de la police au niveau organisationnel, l'intégrité signifie que l'institution est établie et fonctionne conformément à des valeurs éthiques. Plus spécifiquement, l'intégrité de la police implique que son travail soit guidé par un certain nombre de valeurs éthiques fondamentales, clairement définies, telles que l'impartialité, l'équité, l'égalité, la justice, l'honnêteté et le respect des droits humains. La police doit promouvoir l'intégrité à tous les niveaux de l'institution. Au niveau individuel, les fonctionnaires de police respectent le principe d'intégrité lorsque leur comportement est conforme aux valeurs éthiques de leur institution.

- *Capacité à rendre des comptes* : L'obligation de rendre des comptes signifie que la police est redevable de ses actions et décisions. Les policiers ainsi que l'ensemble des organisations de police répondent donc de leurs actes et peuvent en être tenus pour responsables (notamment au moyen du contrôle parlementaire, de la surveillance et du suivi par des organismes de contrôle indépendants, tels que les institutions de médiation, la mise en place de sanctions dans les cas de décisions arbitraires).

- *Transparence* : L'obligation de transparence signifie que les politiques, lois, budgets et informations sur les décisions et activités de la police sont facilement accessibles par le public. Les informations disponibles doivent être pertinentes, de bonne qualité et fournies en temps utile. Le manque d'informations entrave l'obligation de devoir rendre des comptes, car les citoyens ne sont alors pas en mesure d'évaluer et d'examiner rigoureusement la manière dont la police exerce les pouvoirs spéciaux qui lui sont conférés dans un État démocratique.

Notes : compte tenu de la mission et des fonctions de la police, il peut s'avérer nécessaire de respecter un certain niveau de confidentialité autour des opérations quotidiennes.

- *Représentativité* : Le personnel de la police doit refléter la composition sociale de la société dans laquelle il exerce ses fonctions. L'accès aux métiers de la police n'est pas limité aux personnes appartenant à un groupe spécifique (par exemple un groupe ethnique majoritaire) ou possédant une qualité particulière (telle qu'un sexe spécifique ou un niveau d'éducation particulier) et des efforts sont faits pour intégrer et maintenir, autant que possible, les différents groupes de la population au sein des forces de police.

- *Rendement et efficacité* : Un service de police est efficace lorsqu'il est capable d'exercer ses fonctions/ rôles essentiels et d'atteindre ses objectifs. Il est performant lorsque ses ressources (de temps, de budget, humaines et matérielles) sont allouées de façon optimale.

Notes : Les policiers doivent considérer le principe de rendement non pas de manière isolée mais dans le contexte plus large des autres principes de la police démocratique. A cet égard, la recherche d'efficacité ne doit pas se faire au détriment d'autres principes de base, tels que l'intégrité, l'État de droit et la capacité à rendre des comptes.

Aide pédagogique 2 - Importance de l'intégrité de la police pour la société

Respect des droits humains - La police est dotée de pouvoirs spéciaux tels que l'arrestation, la détention, la coercition et l'emploi de la force. Si ces pouvoirs ne sont pas exercés avec retenue et intégrité, ils peuvent facilement entraîner des violations des droits humains.

Légitimité - Dans un système démocratique, il est essentiel que les institutions étatiques jouissent de la légitimité populaire, à savoir que les citoyens perçoivent les autorités publiques comme représentant leur volonté. La légitimité de la police est largement renforcée lorsque le peuple reconnaît qu'elle use de ses pouvoirs pour avec intégrité, impartialité et équité.

Prestation efficace de services - Les sociétés modernes s'appuient de plus en plus sur une coopération entre la police et la population qui aide la police à exercer son mandat. L'intégrité de la police est un prérequis essentiel au renforcement de la confiance des citoyens dans les forces de l'ordre, qui détermine leur envie de coopérer et leur propension à communiquer des informations utiles pour soutenir la prévention et la répression du crime.

Sentiment de sécurité - Lorsque les individus pensent que la police s'engage à servir et protéger chacun d'entre eux de la même manière, ils ont tendance à se sentir davantage en sécurité dans leur vie quotidienne.

Modèle à suivre - La police est l'organisme public chargé de veiller au respect de la loi et au maintien de l'ordre au sein de la société. En faisant preuve d'intégrité dans leur travail, les agents de police servent de modèle aux autres citoyens et contribuent à promouvoir le respect de la loi.

Confiance dans les institutions de l'État - Les policiers sont les représentants les plus visibles de l'État. Leur conduite rejaillit sur l'image de l'État et la confiance que leur accorde la population influence la confiance de ce même public envers les autres institutions étatiques.

Module 2 - Police démocratique et intégrité

Lectures recommandées aux formateurs

1. Place de la police dans un système démocratique

Conseil de l'Europe : « Le Code européen d'éthique de la police » Genève: DCAF, 2009: 9-10 (version originale en anglais du Conseil de l'Europe).

« La police et le système de justice pénale

6. Une nette distinction doit être établie entre le rôle de la police et celui du système judiciaire, du parquet et du système pénitentiaire; la police ne doit avoir aucun pouvoir de contrôle sur ces organes.

7. La police doit respecter strictement l'indépendance et l'impartialité des juges; la police ne doit en particulier ni soulever d'objection à des jugements ou décisions judiciaires légitimes, ni entraver leur exécution.

8. La police ne doit pas en principe exercer de fonctions judiciaires. Toute délégation de pouvoirs judiciaires à la police doit être limitée et prévue par la loi. Il doit toujours être possible de contester devant un organe judiciaire tout acte, décision ou omission de la police concernant des droits individuels.

9. Il y a lieu d'assurer une coopération fonctionnelle et appropriée entre la police et le ministère public. Dans les pays où la police est placée sous l'autorité du ministère public ou des magistrats instructeurs, elle doit recevoir des instructions claires quant aux priorités déterminant la politique en matière d'enquêtes criminelles et au déroulement de ces dernières. La police doit tenir les magistrats instructeurs ou le ministère public informés de la façon dont leurs instructions sont mises en oeuvre et, en particulier, doit rendre régulièrement compte de l'évolution des affaires pénales.

10. La police doit respecter le rôle des avocats de la défense dans le processus de justice pénale et, le cas échéant, contribuer à assurer un droit effectif à l'accès à l'assistance juridique, en particulier dans le cas des personnes privées de liberté.

11. La police ne doit pas se substituer au personnel pénitentiaire, sauf dans les cas d'urgence.

Organisation des structures de la police

12. La police doit être organisée de telle sorte que ses membres jouissent du respect de la population en tant que professionnels chargés de faire appliquer la loi et en tant que prestataires de services.

15. Le service de police doit bénéficier d'une indépendance opérationnelle suffisante vis-à-vis des autres organes de l'Etat dans l'accomplissement des tâches qui lui incombent, et dont il doit être pleinement responsable.

18. La police doit être organisée de manière à promouvoir de bons rapports avec la population et, le cas échéant, une coopération effective avec d'autres organismes, les communautés locales, des organisations non gouvernementales et d'autres représentants de la population, y compris des groupes minoritaires ethniques.

19. Les services de police doivent être prêts à fournir aux citoyens des informations objectives sur leurs activités, sans pour autant dévoiler des informations confidentielles. Des lignes directrices professionnelles régissant les rapports avec les médias doivent être élaborées.

20. L'organisation des services de police doit comporter des mesures efficaces propres à garantir l'intégrité des personnels de police et leur comportement adéquat dans l'exécution de leur mission, en particulier le respect des libertés et des droits fondamentaux de la personne consacrés, notamment, par la Convention européenne des Droits de l'Homme ».

2. Principes de police démocratique

OSCE. « Guide pour une police démocratique » Genève: DCAF, 2009: 10-16 (version originale en anglais de l'OSCE). *(les références n'ont pas été retranscrites)*

“Les grands principes d'une police démocratique

1. Objectifs de l'exercice démocratique de la police

La police est la manifestation la plus visible de l'autorité gouvernementale. Ses principales missions sont les suivantes:

- maintenir la tranquillité et l'ordre publics;
- protéger et respecter les droits et les libertés fondamentaux de la personne;
- prévenir et combattre la criminalité; et
- apporter assistance et rendre service à la population.

Les officiers de police renforceront la légitimité de l'Etat dans la mesure où, dans l'exercice quotidien de leur métier, ils se montreront:

- réactifs aux besoins et aux attentes de la population; et

Module 2 - Police démocratique et intégrité

- soucieux d'utiliser l'autorité étatique dans l'intérêt de la populations.

2. Faire respecter l'état de droit

Tout en poursuivant ces objectifs, la police doit :

- opérer en accord avec la législation nationale et les standards internationaux de maintien de l'ordre agréés par les états membres de l'OSCE; et
- démontrer dans la pratique son engagement à faire respecter l'état de droit

La législation et les dispositions écrites qui régissent l'action de la police doivent être:

- claires ;
- précises, et aussi
- accessibles au public.

3. Éthique de la police et droits humains

Pour rester digne de la confiance de la population, la police doit se conformer à un code de conduite professionnel et faire preuve :

- de professionnalisme et
- d'intégrité.

Ce code doit refléter les valeurs éthiques les plus élevées exprimées en termes :

- d'interdits et
- d'impératifs du travail de police.

La police dispose des pouvoirs particuliers de :

- priver temporairement les personnes de leur liberté ;
- limiter la pleine jouissance de leurs droits ; et
- dans des circonstances extrêmes, d'utiliser la force, même létale.

Aussi les officiers de police doivent-ils accomplir leurs tâches en respectant:

- les standards de droits humains universellement agréés; et
- les droits civils et politiques.

La protection et la préservation de la vie doit être leur plus haute priorité.

4. Obligation pour la police de rendre des comptes et transparence

L'exercice démocratique de la police exige que la police soit et se considère elle-même dans l'obligation de rendre des comptes:

- aux citoyens ;
- à leurs élus ;
- à l'état; et
- à la loi.

Aussi, leurs activités – qui vont:

- du comportement individuel des officiers de police;
- des stratégies utilisées pour les opérations de police,
- aux procédures d'affectation ou
- à la gestion du budget –

doivent-elles être ouvertes à l'examen par une variété d'institutions de surveillance.

De plus, une des caractéristiques majeures de l'exercice démocratique de la police réside dans l'idée que le consentement du public est indispensable. Les conditions préalables pour obtenir le soutien du public sont:

- la transparence des opérations de police ; et
- le maintien de la communication et d'une bonne compréhension mutuelle avec la population que la police a la charge de servir et de protéger.

Module 2 - Police démocratique et intégrité

5. Organisation et gestion de la police

Les Etats sont obligés de créer un environnement structurel et de gestion qui permette à la police de mettre effectivement en œuvre et de manière efficace les dispositions de l'état de droit, la loi internationale ainsi que les standards agréés des droits humains.

Cela inclut des sujets tels que :

- La chaîne de commandement ;
- Les règles de surveillance ;
- La composition de la police ;
- Les droits du personnel de la police et
- Les dispositions pour acquérir les ressources nécessaires et assurer la formation.

[...]

La police, un service public

2. Les tâches principales de la police sont de maintenir la tranquillité et l'ordre publics ; de protéger les droits et les libertés fondamentales de l'individu - la vie en particulier - ; de prévenir et de détecter les crimes ; de réduire la peur et d'apporter au public assistance et services.

La progression vers une police démocratique devient effective quand il y a glissement "d'une approche fondée sur le contrôle vers une approche fondée sur le service", et dans laquelle le souci premier du maintien de l'ordre demeure axé sur une prévention proactive de la criminalité.

3. Une police démocratique développe et met en œuvre ses activités en tenant compte des besoins de la population et de l'état; elle met l'accent sur l'assistance à apporter aux membres de la communauté qui ont besoin d'une aide immédiate. La police doit être réactive envers la communauté dans son ensemble et s'efforcer d'apporter ses services promptement, d'une manière équitable et impartiale. Par ses activités la police doit prendre sa part des efforts communs de la société pour promouvoir protection juridique et sens de la sécurité.

4. Sur demande, la police doit aider les autres institutions publiques à remplir leurs tâches selon les prescriptions de la loi.

Objectifs démocratiques

5. Quand elle intervient dans les conflits, la police doit se laisser guider par le principe selon lequel "chacun sera soumis aux limitations définies par la loi seulement dans le but d'assurer le reconnaissance et le respect dûs aux droits et aux libertés d'autrui et dans celui de satisfaire aux justes exigences de moralité, d'ordre public et de bien-être général d'une société démocratique". On peut donc considérer la police comme garante de l'égalité, de l'intégration et de la cohésion à une époque où la composition de la population change rapidement dans la plupart des grandes villes.

6. Les indicateurs qui révèlent la façon dont les pratiques démocratiques ont été adoptées résident dans la nature des problèmes apportés à la police pour résolution, et des segments de la population qui les lui ont soumis.

7. La police contribuera à renforcer la légitimité des Etats si elle fait la démonstration, dans l'exercice quotidien de ses tâches, de sa réactivité aux besoins et aux attentes de la population et si elle fait usage de l'autorité de l'Etat dans l'intérêt public [...] Si la police exerce ses responsabilités d'une manière qui reflète les valeurs démocratiques, la cause de la démocratie et de la légitimité de l'Etat en sera bien avancée.

8. La confiance du public en la police est une condition préalable pour l'efficacité de son exercice. Sans cette confiance la population ne voudra pas dénoncer les crimes ni apporter à la police les informations qui lui sont nécessaires pour travailler avec succès. [...]

9. Par ailleurs, et sauf à mettre la démocratie en péril, une police démocratique doit se tenir hors de portée de la politique mais protéger les activités politiques et les processus démocratiques (par exemple, la liberté de parole, les réunions publiques et les manifestations). [...]

Droits humains

34. La police a des pouvoirs particuliers (y compris l'autorisation d'utiliser potentiellement la force) pour priver temporairement les personnes de leur liberté, limiter l'entière jouissance de leurs droits (par exemple, en immobilisant, en questionnant, de détenant et en arrêtant, en saisissant des biens, en prenant des empreintes digitales et des photos et en procédant à des fouilles au corps) et, dans des circonstances extrêmes, pour utiliser la force, même létale. De plus, la police a, dans de nombreux cas, le pouvoir discrétionnaire de décider si et comment elle utilisera ces pouvoirs. Elle doit toutefois toujours s'appliquer à faire respecter l'état de droit en appliquant les meilleurs standards internationaux, ainsi que les règles et les dispositions de procédure prévues dans la législation nationale et locale en vigueur.

35. Dans l'exercice de leurs tâches, les autorités responsables du maintien de l'ordre doivent respecter et protéger la

Module 2 - Police démocratique et intégrité

dignité humaine, maintenir et faire respecter les droits fondamentaux de l'homme ainsi que les droits civiques et politiques.

UNODC. «Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.» Vienna: United Nations (2011): 5-8. (traduit de l'anglais)

« Afin d'exercer ses fonctions, la police dispose de certains pouvoirs, à savoir les pouvoirs d'arrêter, détenir et d'utiliser la force. Ce monopole de pouvoirs place précisément la police dans une position unique et délicate au sein de l'État démocratique. Ainsi, des mécanismes de contrôle adéquats doivent être établis, afin d'assurer l'usage permanent de ces pouvoirs dans l'intérêt public. Comme tout autre service public, la police doit exercer ses fonctions avec impartialité. La description de la police comme le « bras armé de l'État » traduit l'autorisation dont elle dispose de faire appliquer les lois et politiques définies par les institutions étatiques. Dans certains pays, des représentants de l'État essaient d'influencer la police pour qu'elle serve leurs intérêts particuliers plutôt que ceux du public (un fait communément appelé ingérence politique). D'autres préfèrent donc considérer la police comme un prestataire de services pour le public, en mettant l'accent sur la nécessité pour la police d'être réceptive aux besoins de la population, étant donné qu'elle exerce ses fonctions en leur nom. [...]

Autrement dit, une bonne police doit être à la fois efficace et juste. Une police inefficace, illégitime ou injuste qui échoue à protéger le public contre la criminalité, perdra la confiance de la population. Une bonne police fonde donc son action sur la légitimité et l'assentiment des citoyens plutôt que la répression.

La coopération du public est déterminante car les citoyens, en qualité de témoins ou de victimes de crime peuvent transmettre des informations pertinentes à la police. Pourtant, la population sera disposée à aider la police (par exemple en partageant des informations), à se conformer à ses instructions ou à lui permettre d'exercer ses fonctions essentielles, telles le maintien de l'ordre public et la prévention et détection des crimes, seulement si elle lui fait confiance et la considère légitime. [...]

Le renforcement de la redevabilité et de l'intégrité de la police vise principalement à établir, rétablir ou améliorer la confiance de la population et renforcer sa légitimité, laquelle constitue une condition préalable à son efficacité.

[...] Accepter le contrôle externe et civil est une caractéristique des forces de police démocratiques, à savoir une police réceptive aux besoins de sa population et redevable devant le public. »

HCMN. « Recommandations sur la mission de la police dans les sociétés multi-ethniques ». La Haye : OSCE, 2006: 16. *(les références n'ont pas été retranscrites)*

« RECRUTEMENT ET REPRÉSENTATION »

4. La composition de la police – aux niveaux local, régional et national et comprenant les grades supérieurs et inférieurs, et aussi du personnel civil devrait refléter la diversité de la population. Il y a lieu de promouvoir activement l'image publique de la police en tant qu'organe représentatif des ethnies.

Une représentation équitable des minorités au sein de la police est importante pour diverses raisons :

- a) comme indicateur que les membres de tous les groupes ethniques ont des chances égales d'entrer dans la police et de progresser dans leur carrière ;
- b) comme moyen de promouvoir l'intégration des minorités par leur participation à la vie publique de l'État et de ses institutions ;
- c) comme moyen de fournir à 'la police' en interne une gamme de connaissances et de compétences (y compris en langues) nécessaires pour travailler dans une communauté composée de diverses ethnies ;
- d) comme moyen d'aider la police à instaurer des relations extérieures avec les communautés de minorités fondées sur une communication, une coopération et une confiance mutuelle efficaces.

Module 2 - Police démocratique et intégrité

Documentation approfondie :

- DCAF. "Guide pour une police démocratique." Genève, 2009. <https://www.osce.org/secretariat/23804>.
- Haberfield, Maria and Lior Gideon, "Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?" In *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, edited by Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- HCNM. "Recommandations sur la mission de la police dans les sociétés multi-ethniques," La Haie: OSCE, 2006. <http://www.osce.org/hcnm/32227>
- Holmes, Leslie. "Chapitre 1 Section 2.2: Qu'est-ce que la police?" Dans la « Boîte à outils: intégrité de la police », édité par Pierre Aepli. Genève: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights." In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff. La Haye : Eleven Publishing, 2010.
- Marx, Gary T. « Police and démocratie. » In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- Prenzler, Tim. "Chapter 3: Setting Standards." In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27-30; 33.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45. http://www.vera.org/sites/default/files/resources/downloads/stone_ward.pdf
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- UNODC. Introduction to "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Module 2 - Police démocratique et intégrité

Manuel du participant

Définition d'un système démocratique :

Un système démocratique est un système de gouvernance où le pouvoir émane du peuple, par le biais d'élections libres et honnêtes. Les autorités publiques représentent le peuple et sa volonté et sont à son service. Ces autorités publiques respectent les principes de la démocratie.

Organes dans un système démocratique :

Dans un système démocratique, il existe trois pouvoirs ou organes – le législatif, l'exécutif et le judiciaire- ayant chacun un rôle distinct. Ces trois pouvoirs sont dotés de compétences définies leur permettant de contrôler l'autorité des autres organes. Ils exercent le pouvoir dont ils sont investis par le peuple pour le bien de celui-ci.

Pouvoir	Rôle
Législatif	Propose, rédige, promulgue, modifie et abroge les lois Supervise les activités de l'exécutif
Exécutif	Administration de l'état au quotidien Fait exécuter ou respecter les lois
Judiciaire	Interprète et applique les lois

Place de la police dans un système démocratique :

La police est dirigée par le pouvoir exécutif. Le peuple, par le biais de l'exécutif, habilite la police à maintenir l'ordre, la stabilité et la sécurité. La police doit appliquer les lois promulguées par le pouvoir législatif au nom du peuple, pour le bien de celui-ci. Elle appuie le pouvoir judiciaire dans sa mission, mais ne peut pas rendre de jugements dans un contexte judiciaire.

Fonctions centrales de la police :

- Prévention des crimes
- Détection des crimes
- Gestion des crises et mesures d'urgence
- Maintien de l'ordre public, de la paix et de la tranquillité
- Assistance au public

Module 2 - Police démocratique et intégrité

Principes de base d'une police démocratique:

- *Maintien de l'État de droit* : Dans un contexte démocratique, tous les citoyens, y compris ceux travaillant dans les secteurs législatif, exécutif et judiciaire, sont tenus de respecter la loi et sont protégés par celle-ci. Chaque personne, y compris dans la police, doit décider et agir en fonction et dans le cadre des lois et réglementations existantes, ainsi que des principes des droits humains ayant force de loi.

- *Mission de service public* : La mission et les fonctions de la police visent à promouvoir l'intérêt du public. La police doit s'efforcer plus particulièrement de répondre aux besoins sécuritaires de tous les groupes de citoyens.

- *Intégrité* : Dans le contexte de la police au niveau organisationnel, l'intégrité signifie que l'institution est établie et fonctionne conformément à des valeurs éthiques. Plus spécifiquement, l'intégrité de la police implique que son travail soit guidé par un certain nombre de valeurs éthiques fondamentales, clairement définies, telles que l'impartialité, l'équité, l'égalité, la justice, l'honnêteté et le respect des droits humains. La police doit promouvoir l'intégrité à tous les niveaux de l'institution. Au niveau individuel, les fonctionnaires de police respectent le principe d'intégrité lorsque leur comportement est conforme aux valeurs éthiques de leur institution.

- *Capacité à rendre des comptes* : L'obligation de rendre des comptes signifie que la police est redevable de ses actions et décisions. Les policiers ainsi que l'ensemble des organisations de police répondent donc de leurs actes et peuvent en être tenus pour responsables (notamment au moyen du contrôle parlementaire, de la surveillance et du suivi par des organismes de contrôle indépendants, tels que les institutions de médiation, la mise en place de sanctions dans les cas de décisions arbitraires).

- *Transparence* : L'obligation de transparence signifie que les politiques, lois, budgets et informations sur les décisions et activités de la police sont facilement accessibles par le public. Les informations disponibles doivent être pertinentes, de bonne qualité et fournies en temps utile. Le manque d'informations entrave l'obligation de devoir rendre des comptes, car les citoyens ne sont alors pas en mesure d'évaluer et d'examiner rigoureusement la manière dont la police exerce les pouvoirs spéciaux qui lui sont conférés dans un État démocratique.

Notes : compte tenu de la mission et des fonctions de la police, il peut s'avérer nécessaire de respecter un certain niveau de confidentialité autour des opérations quotidiennes.

- *Représentativité* : Le personnel de la police doit refléter la composition sociale de la société dans laquelle il exerce ses fonctions. L'accès aux métiers de la police n'est pas limité aux personnes appartenant à un groupe spécifique (par exemple un groupe ethnique majoritaire) ou possédant une qualité particulière (telle qu'un sexe spécifique ou un niveau d'éducation particulier) et des efforts sont faits pour intégrer et maintenir, autant que possible, les différents groupes de la population au sein des forces de police.

- *Rendement et efficacité* : Un service de police est efficace lorsqu'il est capable d'exercer ses fonctions/ rôles essentiels et d'atteindre ses objectifs. Il est performant lorsque ses ressources (de temps, de budget, humaines et matérielles) sont allouées de façon optimale.

Notes : Les policiers doivent considérer le principe de rendement non pas de manière isolée mais dans le contexte plus large des autres principes de la police démocratique. A cet égard, la recherche d'efficacité ne doit pas se faire au détriment d'autres principes de base, tels que l'intégrité, l'État de droit et la capacité à rendre des comptes.

Importance de l'intégrité de la police pour la société

Respect des droits humains - La police est dotée de pouvoirs spéciaux tels que l'arrestation, la détention, la coercition et l'emploi de la force. Si ces pouvoirs ne sont pas exercés avec retenue et intégrité, ils peuvent facilement entraîner des violations des droits humains.

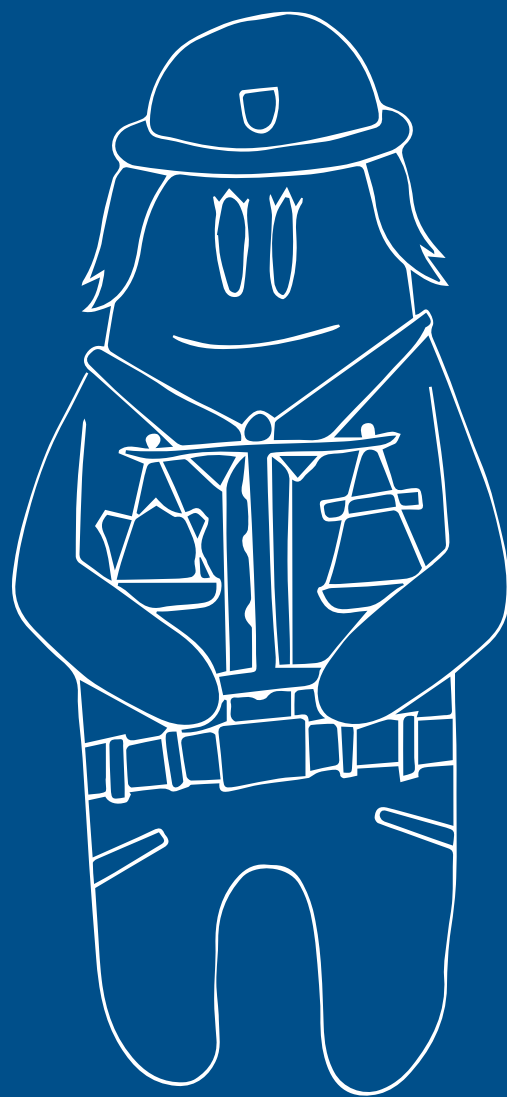
Légitimité - Dans un système démocratique, il est essentiel que les institutions étatiques jouissent de la légitimité populaire, à savoir que les citoyens perçoivent les autorités publiques comme représentant leur volonté. La légitimité de la police est largement renforcée lorsque le peuple reconnaît qu'elle use de ses pouvoirs pour avec intégrité, impartialité et équité.

Prestation efficace de services - Les sociétés modernes s'appuient de plus en plus sur une coopération entre la police et la population qui aide la police à exercer son mandat. L'intégrité de la police est un prérequis essentiel au renforcement de la confiance des citoyens dans les forces de l'ordre, qui détermine leur envie de coopérer et leur propension à communiquer des informations utiles pour soutenir la prévention et la répression du crime.

Sentiment de sécurité - Lorsque les individus pensent que la police s'engage à servir et protéger chacun d'entre eux de la même manière, ils ont tendance à se sentir davantage en sécurité dans leur vie quotidienne.

Modèle à suivre - La police est l'organisme public chargé de veiller au respect de la loi et au maintien de l'ordre au sein de la société. En faisant preuve d'intégrité dans leur travail, les agents de police servent de modèle aux autres citoyens et contribuent à promouvoir le respect de la loi.

Confiance dans les institutions de l'État - Les policiers sont les représentants les plus visibles de l'État. Leur conduite rejaillit sur l'image de l'État et la confiance que leur accorde la population influence la confiance de ce même public envers les autres institutions étatiques.



Module 3

Valeurs et attitudes
des fonctionnaires de police

Module 3

Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police



Finalités du module :

Débatte des valeurs et attitudes se rapportant à l'intégrité qu'un policier doit respecter sur le plan professionnel.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de ce cours, les participants seront en mesure de :


1. Lister et expliquer les valeurs professionnelles qu'un fonctionnaire de police doit respecter.
2. Reconnaître que les attitudes influencent le comportement éthique.
3. Décrire les caractéristiques comportementales qu'un agent de police doit adopter lorsqu'il ou elle remplit sa mission.
4. Lister les raisons fondamentales pour lesquelles l'intégrité de la police est si importante pour le fonctionnaire de police et pour l'ensemble de l'institution.



Durée : 80 - 100 minutes (80, 85, 100 mn en option)



Matériel requis : Tableau ou tout autre support, marqueurs, « post-it », stylos.

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5'	
2	Valeurs de la police	30' Activité individuelle	Document 1
3	Attitudes 3A. Comment l'intégrité peut influencer nos attitudes? 3B. Attitudes liées à l'intégrité	15' Activité de groupe Activité par binôme (20') Séance plénière	Documents 2A, 2B, 2C Document 3
4	Pourquoi l'intégrité est-elle importante pour vous ?	25' Réflexion Bilan	Document 4
5	Conclusion	5' Séance plénière	

Brève description du module :

L'intégrité, telle que définie au module 1, c'est adopter un comportement conforme à ses valeurs. Dans le présent module, il s'agit principalement de déterminer et de réfléchir aux valeurs-clés de la police concernant l'intégrité. À cet effet, des activités sont également suggérées sur la manière dont les attitudes influencent l'intégrité et sur ses effets positifs, tant sur le policier que sur son institution.

5'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- ▶ Expliquez aux participants :

” Ce module vous permettra de réfléchir plus concrètement à ce qui caractérise un fonctionnaire de police intègre. Nous discuterons des valeurs les plus importantes qu'un policier doit respecter dans l'exercice de ses fonctions et des attitudes qu'il doit adopter dans divers aspects de son travail, notamment par rapport à son devoir, aux citoyens, à l'emploi de la force, à la hiérarchie, aux victimes et aux délinquants. Enfin, ce module met aussi l'accent sur les multiples raisons pour lesquelles l'intégrité de la police est très importante pour les fonctionnaires de police tant dans leur vie privée que professionnelle, ainsi que pour l'institution de la police dans son ensemble.

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Expliquez la pertinence du module, par exemple en observant :

” Comme abordé dans le premier module, l'intégrité est étroitement liée aux valeurs, puisque nous l'avons définie comme la conformité entre un comportement et des valeurs. Il est de ce fait important d'identifier les valeurs fondamentales devant définir et régir le travail de la police et ce que signifie agir en conformité avec celles-ci. Ce module traite également de la question de l'attitude, laquelle influence la manière dont chaque personne agit conformément à ses valeurs en fonction des circonstances. Le module précédent ayant mis en exergue la raison pour laquelle l'intégrité est importante pour les citoyens et la communauté, il est intéressant aussi à votre tour de réfléchir aux raisons pour lesquelles l'intégrité est importante pour vous-même et votre organisation.

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- ▶ Présentez le déroulement du module.

Notes personnelles

30'

2. Valeurs de la police



- ▶ Présentez l'activité :

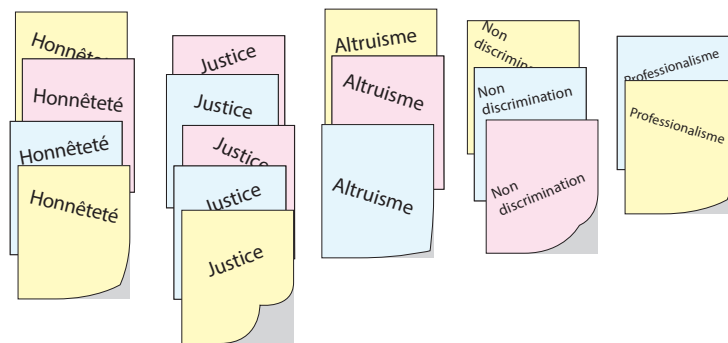
”

Cette activité vous aidera à identifier certaines des valeurs fondamentales de la police et à les associer à des comportements concrets.

”



- ▶ Distribuez à chaque participant une copie du **Document 1**, qui énonce de nombreuses valeurs.
- ▶ Distribuez les post-its à tous les participants. Assurez-vous qu'ils ont tous des stylos.
- ▶ Donnez aux participants 5 minutes pour choisir individuellement, à partir du « nuage de valeurs », 5 valeurs qu'ils considèrent comme les plus importantes pour l'intégrité du travail du fonctionnaire de police. Précisez-leur qu'ils doivent essayer d'imaginer quel impact ces valeurs peuvent avoir sur le comportement.
- ▶ Dites-leur d'écrire une valeur sur chacun de leurs 5 post-it et de venir les coller sur le tableau ou le mur. Si la même valeur est déjà placée sur le mur, précisez leur de coller leur post-it en-dessous, comme le montre l'exemple qui suit :



- ▶ Certaines valeurs reviendront plus souvent que d'autres. Discutez des 4 ou 5 valeurs qui ont le plus de post-its, selon le temps dont vous disposez.
- ▶ Discutez de chaque valeur, en posant les questions suivantes :

?

- Comment définiriez-vous cette valeur ?
- Pouvez-vous me décrire une situation au cours de laquelle vous ou un collègue avez agi conformément à cette valeur, même s'il a peut-être été difficile d'agir avec intégrité dans ce cas particulier ? (Si les participants n'ont aucune histoire précise à raconter, demandez-leur d'inventer un cas pratique).



1



- ▶ En conclusion, soulignez le lien entre les valeurs individuelles et organisationnelles comme suit :

”

Vos propres valeurs sont cruciales pour vous aider à faire le bon choix dans des situations difficiles. Cependant, votre organisation doit aussi définir clairement ses valeurs, y compris un code éthique que vous devez connaître. Parfois, vous serez convaincus de faire ce qui est juste, conformément à vos propres valeurs, alors que l'éthique de votre institution de police vous dicte un comportement différent. Par exemple, dans une situation particulière, vous faites preuve de « courage », alors que votre organisation ne tient pas à ce que vous preniez des risques trop élevés

”



Note : Si vous avez le temps et si vous le souhaitez, vous pouvez lancer une discussion sur un cas pratique dans lequel les valeurs individuelles sont en conflit avec les valeurs de l'organisation (voir par exemple module 9, Instrument pédagogique, cas n°14).

3

Notes personnelles

35'

3. Attitudes



- ▶ Présentez brièvement ce qu'on entend par attitude :

”

Une attitude est une évaluation positive ou négative concernant des personnes, objets, événements, activités, idées, ou à peu près n'importe quoi dans l'environnement. Une attitude peut être consciente ou inconsciente. Vous n'avez sans doute jamais considéré combien l'attitude des personnes peut influencer leur comportement éthique. Néanmoins venir au travail avec une attitude négative par rapport à vous-mêmes, votre travail, vos relations avec les autres, ou votre vie en général, présage que des actions et décisions contraires à l'éthique s'ensuivront.

”

- ▶ Choisissez une des deux activités suivantes. Si vous avez le temps, vous pouvez faire les deux.

15'

Comment l'intégrité peut influencer sur nos attitudes



- ▶ Présentez l'activité :

”

Cette activité vise à mettre l'accent sur les attitudes qui influencent le comportement intègre et éthique.

”



- ▶ Divisez les participants en 3 groupes.
- ▶ Distribuez une copie du **Document 2** à chaque groupe.
- ▶ Donnez des instructions aux groupes afin qu'ils réfléchissent pendant 5 minutes à la manière dont l'attitude décrite dans ce petit texte peut influencer l'intégrité d'un agent de police et engendrer un comportement contraire à l'éthique. Y a-t-il un risque qu'un agent avec une telle attitude agisse contrairement à l'éthique ? De quelle manière ? Pourquoi ?
- ▶ Demandez-leur de lire un court extrait à l'ensemble du groupe et de partager leurs conclusions.
- ▶ Faites le point avec eux :



2

?

- Les attitudes peuvent-elles influencer l'intégrité ?
- Comment renforcer les attitudes positives envers le travail de la police ?

Notes personnelles

4

25'

4. Pourquoi l'intégrité est-elle importante pour vous ?



- ▶ Présentez l'activité :

”

Cette activité consiste à identifier la raison pour laquelle l'intégrité de la police est importante, non seulement pour les citoyens et la communauté, mais aussi pour vous et votre organisation.

”



- ▶ Sur le tableau ou tout autre support, écrivez 3 titres : « pour les fonctionnaires de police dans la vie professionnelle », « pour les fonctionnaires de police dans la vie privée », et « pour la police en tant qu'organisation ».
- ▶ Distribuez des post-its à tous les participants.
- ▶ Demandez aux participants d'écrire 2 raisons pour lesquelles l'intégrité est importante pour chacun des 3 titres au tableau, puis de coller leurs post-its sous le titre correspondant.
- ▶ Regroupez les réponses qui sont identiques ou très similaires.
- ▶ Faites la synthèse des résultats. Complétez-les si nécessaire avec des éléments du **Document 4**.
- ▶ Distribuez le **Document 4** aux participants comme exemple de raisons possibles.
- ▶ Demandez aux participants de commenter ces raisons.



4

5'

5. Conclusion



- ▶ Résumez les conclusions principales tirées des discussions.
- ▶ Demander à tout le groupe :

?

- Avez-vous maintenant une image claire d'un/une fonctionnaire de police intègre ? Comment le/la décririez-vous brièvement ?
- Pouvez-vous lister quelques raisons pour lesquelles l'intégrité de la police est importante, non seulement pour la communauté, mais aussi pour vous ?



- ▶ Insistez à nouveau sur d'autres messages clés.

Notes personnelles

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Document 1 - Quelques valeurs fondamentales de la police

Instructions : Écrivez sur 5 *post-it* les 5 valeurs professionnelles les plus importantes qu'un fonctionnaire de police intègre doit posséder, parmi celles ci-dessous ou d'autres auxquelles vous pensez :

Transparence

Objectivité

Egalité

Désintéressement

Discipline

Empathie

Justice

Non-discrimination

Respect

Honnêteté

Service public

Professionalisme

Impartialité

Proportionnalité

Obéissance

Honneur

Leadership

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Document 2A - Attitudes

Instructions : Discutez au sein du groupe de la manière dont l'attitude décrite ci-dessous peut influencer l'intégrité d'un fonctionnaire de police et entraîner un comportement contraire à l'éthique. Existe-t-il un risque plus élevé qu'un policier avec une telle attitude agisse contrairement à l'éthique ? De quelle manière ? Pourquoi ?

Frustration / dépit

Une jeune femme agent de police, après 4 ans de service, a perdu ses illusions sur sa capacité à améliorer la sécurité de sa communauté. Elle est intérieurement très en colère de ne pas pouvoir accomplir sa mission comme espéré et devient irritée par ses collègues et ses supérieurs, et déçue par l'ensemble de l'organisation. Elle rentre souvent chez elle de mauvaise humeur¹.



Document 2B - Attitudes

Instructions : Discutez au sein du groupe de la manière dont l'attitude décrite ci-dessous peut influencer l'intégrité d'un policier et entraîner un comportement contraire à l'éthique. Existe-t-il un risque plus élevé qu'un fonctionnaire de police ayant une telle attitude puisse agir contrairement à l'éthique ? De quelle manière ? Pourquoi ?

Résignation

Un policier est en service depuis 30 ans. Il ne trouve plus de sens et n'éprouve aucun plaisir à faire son travail. Il compte les jours jusqu'à sa retraite et fait le minimum dans son travail afin de ne pas attirer l'attention. Il agit comme un automate. L'étincelle dans ses yeux semble avoir disparu².



Document 2C - Attitudes

Instructions : Discutez au sein du groupe de la manière dont l'attitude décrite ci-dessous peut influencer l'intégrité d'un fonctionnaire de police et entraîner un comportement contraire à l'éthique. Existe-t-il un risque plus élevé qu'un policier avec une telle attitude agisse contrairement à l'éthique ? De quelle manière ? Pourquoi ?

Engagement

Un policier ne s'attend pas à la perfection, ni de sa part ni de celle de ses collègues, mais il s'efforce toujours de faire de son mieux. Il s'engage, du mieux qu'il peut, au service des citoyens, de la société et de l'institution et en étant toujours disposé à apprendre et à progresser³.

¹ Adapté de : OSCE, « Éthique de la police pour la préservation de l'intégrité personnelle et professionnelle » Belgrade : OSCE, 2014 :

² Ibid.

³ Ibid.

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Document 3 - Attitudes de personne intègre

Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre vis-à-vis de la loi ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers l'usage de la violence/force ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers l'institution de police ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers sa hiérarchie et ses collègues ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers le contrôle et l'examen interne et externe ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers les citoyens en général ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers les victimes d'actes criminels ?



Quelle attitude doit observer un fonctionnaire de police intègre envers des délinquants présumés ?

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Document 4 - Pourquoi l'intégrité est-elle importante pour vous ?

Concernant les fonctionnaires de police dans la vie professionnelle :

- exercer leur fonction avec professionnalisme
- remplir leur devoir avec honnêteté
- développer la confiance en soi et le respect de soi au travail
- gagner le respect de ses collègues
- gagner le respect de ses supérieurs
- gagner le respect des citoyens
- montrer l'exemple aux autres collègues
- avoir la possibilité d'être récompensé(e) pour son travail
- opportunités d'avancement professionnel
- éviter les procédures disciplinaires ou pénales
- éviter la rancœur et l'épuisement professionnel
- éprouver de la satisfaction à faire son travail

Concernant les fonctionnaires de police dans la vie personnelle :

- développer la confiance en soi
- ne pas ramener de travail à la maison
- éprouver une satisfaction personnelle et garder une bonne estime de soi
- transmettre cette satisfaction aux membres de sa famille
- être respecté par les membres de sa famille et ses amis
- éviter l'embarras, la honte et la disgrâce pour le fonctionnaire, ses ami(e)s et sa famille à cause de scandales médiatiques ou d'affaires judiciaires

Concernant la police en tant qu'institution:

- réduire le nombre de cas disciplinaires et d'actes criminels
- réduire le coût des procédures judiciaires entre autres
- développer une culture organisationnelle
- augmenter l'efficacité et le rendement opérationnels
- augmenter la satisfaction des employés
- préserver l'image d'un service de police qui sert et protège les citoyens
- avoir la possibilité d'améliorer et de développer davantage l'institution
- gagner la confiance des citoyens

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Valeurs positives de la police

College of Policing. « Code of Ethics: A code of practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales. » London: College of Policing, 2014: 3. (Traduit de l'anglais)

« 2.1. Faire ce qu'il faut, quand il faut

2.1.1

Toute personne travaillant pour les services de police doit travailler de façon honnête et éthique. La population s'attend à ce que la police fasse ce qu'il faut quand il faut. Pour atteindre cet objectif, les décisions et actions doivent être fondées sur un ensemble de principes policiers.

2.1.3

Les principes de la police reflètent des croyances personnelles et des aspirations qui façonnent à leur tour le comportement et la culture de la police. L'association des principes et normes de conduite favorise la cohérence entre, d'une part, ce à quoi la population croit et ce à quoi elle aspire et, d'autre part, la façon dont elle agit.

Principes de la police

- **Redevabilité** : Vous êtes redevables de vos décisions, actions et omissions.
- **Équité** : Vous traitez toute personne de manière équitable.
- **Honnêteté** : Vous êtes honnêtes et dignes de confiance.
- **Intégrité** : Vous faites toujours ce qui est juste.
- **Commandement** : Vous montrez l'exemple.
- **Objectivité** : Vos choix sont fondés sur des preuves et votre jugement professionnel.
- **Transparence** : Vos actions et décisions sont prises de manière franche et claire.
- **Respect** : Vous traitez chaque personne avec respect.
- **Altruisme** : Vous agissez dans l'intérêt public. »

Conseil de l'Europe : « Le Code Européen d'Éthique de la Police » Genève: DCAF, 2009: 10 (version originale en anglais du Conseil de l'Europe).

« Article 23. Les personnels de police doivent être en mesure de faire preuve de discernement, d'ouverture d'esprit, de maturité, d'un sens de la justice, de capacités à communiquer et, le cas échéant, d'aptitudes à diriger et à organiser. Ils doivent en outre avoir une bonne compréhension des problèmes sociaux, culturels et communautaires. ».

2. Importance de l'éducation pour les valeurs personnelles

OSCE, « Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity. » Belgrade : OSCE, 2014. (Traduit de l'anglais)

« Chaque personne accorde continuellement, au cours de sa vie - privée et sociale - de l'importance à divers éléments et manifestations de la réalité. Il a déjà été dit que l'être humain développe sa personnalité morale à travers l'éducation. La création du caractère moral résulte de ce processus.

La formation du caractère moral est un processus comportemental de longue durée. Le caractère moral se développe tout au long du processus d'éducation. La méthode générale d'évaluation consiste à classer les éléments de la façon suivante :

- vrai et faux ;
- bien et mal ;
- beau et laid ;
- juste et injuste ;
- sacré (ecclésiastique / religieux) et séculier (non ecclésiastique / non religieux), etc. »

Lectures recommandées pour les formateurs

3. Valeurs organisationnelles

Wasserman, Robert and Mark H. Moore, « Values in Policing. » Perspectives on Policing, 8 (1988) : 1-7. (Traduit de l'anglais)

« Ce document examine l'impact de la formulation explicite des valeurs de la police sur la recherche de l'excellence au sein des services de police. Les valeurs représentent les croyances qui guident une organisation et le comportement de ses employés. Les croyances les plus importantes sont celles qui énoncent les finalités principales de l'organisation. Elles permettent à l'organisation de définir sa mission, à la fois à l'attention des personnes internes et externes à elle et aussi de justifier l'investissement durable dans ses opérations. [...]

Toutes les organisations possèdent des valeurs. On peut voir l'expression de ses valeurs se manifester par le biais des actions prises par l'organisation - ce qui est pris au sérieux, ce qui est considéré comme hors-sujet, inapproprié ou dangereux. Les blagues, accords solennels et explications internes reflètent aussi des valeurs.

Les services de police sont fortement influencés par leurs valeurs. Néanmoins à l'instar de nombreuses organisations, ils sont guidés par des valeurs implicites, qui sont souvent en contradiction avec leurs valeurs explicites. Cela crée de la confusion, de la méfiance et du cynisme plutôt que de la clarté, de l'engagement et le maintien d'une morale élevée.

Autre difficulté : les valeurs explicites énoncées par certaines organisations de la police ne sont pas adaptées aux défis, que les services de police d'aujourd'hui rencontrent. Enfin, il existe une certaine réticence de la part de certains cadres supérieurs de la police à se servir de déclarations explicites de valeurs comme d'un important outil de gestion leur permettant d'améliorer la performance de leurs services. Les valeurs jouent un rôle important pour plusieurs raisons. [...] Elles aident les employés à prendre des décisions appropriées et à se fier à leur jugement pour améliorer la performance organisationnelle. En conséquence, la nécessité d'un contrôle fort est affaiblie. [...]

Les valeurs (dans la police moderne) ne sont plus cachées, mais servent de base aux citoyens pour comprendre la fonction de police, son évaluation du succès et la compréhension d'un employé concernant les objectifs de l'institution de police».

4. Influence des attitudes sur le comportement

Gilmartin, Kevin M. et John J. Harris, « Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise » Police Chief Magazine 65, no. 1 (1998) : 25-28. (Traduit de l'anglais)

« Au fil du temps, les agents développent fréquemment un sentiment de persécution. Typiquement, ils commencent leur carrière en étant enthousiastes et très motivés. Cependant, lorsque ces jeunes agents s'investissent et s'identifient trop à leur rôle professionnel, ils développent un sentiment d'identité individuelle uniquement fondé sur leur travail et un sentiment de persécution accru. Les agents qui ne séparent pas leur vie professionnelle de leur vie privée sont les plus exposés. Pour eux, l'expression « je suis un flic » n'est pas un cliché mais plutôt un style de vie. En s'identifiant et s'investissant de manière excessive dans leur vie professionnelle, ces individus relient leur estime personnelle à leur rôle dans la police ; un rôle sur lequel ils n'ont aucun contrôle. Si cela favorise une certaine camaraderie, cela peut aussi amener les agents à détester et ne pas apprécier un travail qu'autrefois ils adoraient.

Même si les agents ont un contrôle absolu sur leur propre intégrité et professionnalisme, les autres aspects de leurs fonctions sont contrôlés par d'autres personnes. Au sein du service de police, les règlements, les procédures, les politiques, l'équipement, les allocations budgétaires, les affectations, les codes vestimentaires et d'autres activités journalières et de longue durée sont contrôlées par le chef, les commandants, les superviseurs, les avocats de l'accusation, le système pénal, les lois, les cours de justice, les politiciens etc. Ainsi les agents qui s'identifient trop à leur travail sont rapidement confrontés à une perte de contrôle sur d'autres aspects de leur vie. Le sur-investissement professionnel, ajouté à la perte de contrôle personnel, les expose à un risque grave. Un risque qui, d'une certaine manière, est plus dangereux que le risque physique, auquel ils font face sur le terrain. « Que vous soyez coupable n'a aucune importance, ce qui compte c'est l'habileté de votre avocat » : c'est une perception du système légal cynique, mais prouvée dans les faits, qui peut devenir celle des agents de police. Ainsi, ces réalités sur le terrain, ajoutées au sur-investissement, contribuent à la création d'une perception « eux contre nous », par les agents.

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Les risques physiques auxquels les agents sont quotidiennement exposés leur imposent de voir le monde comme potentiellement dangereux. Afin de survivre, ils doivent développer un état d'esprit 'hyper-vigilant' (Gilmartin, 1984). L'hyper-vigilance associée au sur-investissement pousse les agents à croire que la seule personne en qui ils peuvent avoir confiance est un autre agent. Un 'vrai flic', pas un 'avorton de l'administration'. Bien que ces agents se soient d'abord éloignés du public, ils peuvent ensuite rapidement prendre de la distance par rapport au système de justice pénale et finalement de l'administration de leur propre service. « Je peux m'occuper des crétins de la rue, mais pas de ceux dans l'administration », est une phrase souvent entendue parmi eux. Il est ironique de noter la rapidité avec laquelle l'idéalisme et la confiance ressentis envers l'administration peuvent changer . . . et souvent même avant que le premier uniforme ne soit usé. Alors que leur sentiment de persécution s'intensifie, les agents sont de plus en plus méfiants et amers par rapport à toute personne qui contrôle leur fonction. À ce stade, sans en avoir conscience et certainement sans mauvaise intention, les agents sans se douter de rien peuvent entamer le cycle du compromis sans fin. [...]

Lorsque les agents (ou toute personne d'ailleurs) se sentent persécutés, ils peuvent rationaliser et justifier dans leur esprit des comportements qu'ils n'adopteraient pas en temps normal. [Par exemple] les agents peuvent justifier le fait de ne pas faire certaines tâches qui leur incombent. À ce moment précis, ils jugent légitime de ne pas accomplir les tâches, qui selon eux, correspondent à un désir de vengeance. « Comme ils (quelles que soient ces personnes) ne se soucient pas de nous, pourquoi devrions nous nous soucier d'eux ? ». Les manquements de ces agents peuvent inclure notamment une non-productivité sélective (ignorer des infractions routières ou pénales etc.), le refus de 'voir' ou d'éviter des activités sur le terrain, des enquêtes superficielles, d'oublier des formalités, une absence de suivi, de se limiter au strict minimum et beaucoup d'autres activités que les agents peuvent facilement oublier. « Vous n'aurez aucun problème pour une contravention non délivrée », est une phrase qui représente l'état d'esprit typique des agents à ce stade. En conséquence, la productivité des agents diminue et une résistance passive aux missions organisationnelles se développe. »

Lectures additionnelles

- Cobut, Eric. "Chapitre 2: Section 2: Valeurs, règles et comportement?" Dans la « *Boîte à outils : intégrité de la police.* » Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014
- Raines, Julie. "Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors." In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing* 8 (1988). <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Manuel du participant

Valeurs :

L'intégrité est étroitement liée aux valeurs, puisque nous l'avons définie comme la capacité à faire preuve d'un comportement conforme à ses valeurs. Vos propres valeurs sont fondamentales pour vous aider à faire le bon choix dans des situations difficiles.

Cependant, l'organisation doit aussi définir clairement ses valeurs, y compris par un code d'éthique et vous devez en être informés.

Le service public, l'impartialité, la justice et le professionnalisme font partie de certaines de valeurs essentielles pour l'exercice des fonctions de police.

Attitudes :

Une attitude est une évaluation positive ou négative concernant des personnes, objets, événements, activités, idées, ou à peu près n'importe quoi dans l'environnement. Une attitude peut être consciente ou inconsciente.

Les attitudes des personnes influencent leur comportement éthique. Par exemple, venir régulièrement au travail avec une attitude négative par rapport à vous-même, votre travail, vos relations interpersonnelles, ou votre vie en général présage que des actions et décisions contraires à l'éthique s'ensuivront.

Souvent, les attitudes individuelles sont influencées par la culture de l'institution à laquelle vous appartenez. Vous devez cependant garder à l'esprit que c'est par l'addition de vos valeurs, attitudes et comportement personnels que le comportement du groupe, ainsi que la culture et les sous-cultures de l'organisation prennent forme. En affichant des attitudes positives, vous pouvez être une source d'inspiration au sein de l'organisation et promouvoir une culture de l'intégrité.

Pourquoi l'intégrité est-elle importante pour vous ?

Pour les fonctionnaires de police dans leur vie professionnelle :

- exercer leur devoir avec professionnalisme
- accomplir leur devoir avec honnêteté
- développer la confiance en soi et le respect de soi au travail
- gagner le respect de ses collègues
- gagner le respect de ses supérieurs
- gagner le respect des citoyens
- montrer l'exemple aux autres collègues
- avoir la possibilité d'être récompensé(e) pour son travail
- opportunités d'avancement professionnel
- éviter les procédures disciplinaires ou pénales
- éviter la rancœur et l'épuisement professionnel
- éprouver de la satisfaction à faire son travail

Pour les fonctionnaires de police dans leur vie personnelle :

développer la confiance en soi

- ne pas ramener de travail à la maison
- éprouver une satisfaction personnelle et garder une bonne estime de soi
- transmettre cette satisfaction aux membres de sa famille
- être respecté par les membres de sa famille et ses amis
- éviter l'embarras, la honte et la disgrâce pour le fonctionnaire, ses ami(e)s et sa famille du
- fait de scandales dans les médias ou au sein du système judiciaire

Module 3 - Valeurs et attitudes des fonctionnaires de police

Pour la police en tant qu'institution:

- réduire le nombre de cas disciplinaires et criminels
- réduire le coût des procédures judiciaires et autres types de procédures
- développer une culture organisationnelle
- augmenter l'efficacité et le rendement opérationnel
- augmenter la satisfaction des employés
- préserver l'image d'un service de police qui sert et protège les citoyens
- avoir la possibilité d'améliorer et de développer davantage l'institution
- gagner la confiance des citoyens



Module 4

Cadre juridique et réglementaire
délimitant l'intégrité de la police

Module 4

Cadre juridique et réglementaire délimitant l'intégrité de la police



Finalité du module :

Aider les participants à identifier et analyser les lois, règlements et réglementations internes, nationales et internationales pertinentes pour l'intégrité de la police.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de cette séance, les participants seront en mesure de :


1. Lister les lois, règlements et réglementations internes, nationales et internationales pertinentes à l'intégrité.
2. Identifier les éléments pertinents des documents sur cette liste et leurs répercussions dans les faits



Durée : 55 minutes



Matériel requis : Extraits de législations pertinentes et dispositions réglementaires appropriées

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5' Présentation	
2	Cadre juridique de votre pays concernant l'intégrité	40' Réflexion Activité de groupe	Document 1 & 2 Toute loi ou réglementation nationale pertinente relative à l'intégrité sélectionnée par les facilitateurs
3	Conclusion	10' Discussion en séance plénière	



Ce module nécessite une bonne préparation par les formateurs qui ont la charge de sélectionner des lois et dispositions réglementaires pertinentes et appropriées.

Brève description du module

Ce module vise à clarifier le fondement légal de l'intégrité. Il est articulé autour de l'analyse et de la présentation des lois relatives à l'intégrité par de petits groupes de participants. Ce module nécessite une bonne préparation par les formateurs, qui doivent sélectionner les lois pertinentes et les articles de lois appropriés.

5'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- Confirmer le contenu du module :

” Ce module se concentre sur les lois nationales et internationales, les dispositions réglementaires et les codes qui définissent et encadrent l'intégrité de la police et ses diverses composantes ”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- Expliquez la pertinence du module, par exemple :

” L'intégrité de la police et ses composantes (définitions et interdiction de différents types de comportements répréhensibles ; vision, mission et valeurs de la police etc.) sont souvent disséminées dans de nombreux documents juridiques et vous n'aurez pas toujours une idée précise de leur véritable contenu. Ce module vise à vous rappeler les fondements juridiques de l'intégrité. ”

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- Présentez le déroulement du module.

Notes personnelles

40'

2. Cadre juridique de votre pays concernant l'intégrité



- ▶ Animez une réflexion au sein du groupe sur les questions suivantes :



- Quels sont les documents juridiques nationaux et internationaux qui régissent les questions d'intégrité de la police ?
- Savez-vous ce qui se trouve dans chacun concernant l'intégrité ?



- ▶ Répartissez les participants en 3 à 6 groupes.
- ▶ Distribuez à chaque groupe une des lois principales ou un des codes principaux régissant les questions d'intégrité de la police dans votre pays.



Remarques :

- Veillez à inclure au minimum : le Code de conduite des Nations unies pour les responsables de l'application des lois (**Document 1**), les extraits du Code européen d'éthique de la police (**Document 2**), ainsi que la loi nationale sur la police, le Code de conduite de la police et le Code d'éthique de la police s'ils existent dans votre pays.
- Essayez de distribuer approximativement le même nombre de pages à chaque groupe. Si la loi est longue, n'incluez que les chapitres qui sont pertinents, ou répartissez-les entre les groupes.
- Si votre pays dispose de nombreuses lois pertinentes qui ne peuvent pas toutes être distribuées à un groupe, préparez un résumé concis des lois que vous choisirez de ne pas inclure.
- ▶ Donnez 15 minutes à chaque groupe pour lire la loi qui leur a été distribuée, l'analyser et se préparer à présenter leur analyse aux autres groupes.
- ▶ Demandez-leur de trouver:
 - des listes, des explications et des définitions de comportements de fonctionnaires de police interdits et imposés;
 - les valeurs de la police ;
 - tout autre point important.
- ▶ Demandez-leur de réfléchir aussi aux questions suivantes :



- Où se trouvent les dispositions que vous avez identifiées dans la loi comme étant les plus importantes dans votre travail quotidien ?
- Comment les mettez-vous en pratique?



- ▶ Demandez à chaque groupe de présenter en 5 minutes ces points principaux aux autres participants.



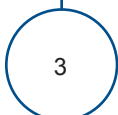
5'

3. Conclusion



- ▶ Résumez les conclusions principales tirées des discussions.
- ▶ Insistez à nouveau sur les points-clés de ce module.

3



Module 4 - Cadre juridique et réglementaire délimitant l'intégrité de la police

Document 1 - Code de conduite pour les responsables de l'application des lois

Adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies le 17 décembre 1979 (résolution 34/169)

Article premier

Les responsables de l'application des lois doivent s'acquitter en tout temps du devoir que leur impose la loi en servant la collectivité et en protégeant toutes les personnes contre les actes illégaux, conformément au haut degré de responsabilité qu'exige leur profession.

Article 2

Dans l'accomplissement de leur devoir, les responsables de l'application des lois doivent respecter et protéger la dignité humaine et défendre et protéger les droits fondamentaux de toute personne.

Article 3

Les responsables de l'application des lois peuvent recourir à la force seulement lorsque cela est strictement nécessaire et dans la mesure exigée par l'accomplissement de leurs fonctions.

Article 4

Les renseignements de caractère confidentiel qui sont en la possession des responsables de l'application des lois doivent être tenus secrets, à moins que l'accomplissement de leurs fonctions ou les besoins de la justice n'exigent absolument le contraire.

Article 5

Aucun responsable de l'application des lois ne peut infliger, susciter ou tolérer un acte de torture ou quelque autre peine ou traitement cruel, inhumain ou dégradant, ni ne peut invoquer un ordre de ses supérieurs ou des circonstances exceptionnelles telles qu'un état de guerre ou une menace de guerre, une menace contre la sécurité nationale, l'instabilité politique intérieure ou tout autre état d'exception pour justifier la torture ou d'autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants.

Article 6

Les responsables de l'application des lois doivent veiller à ce que la santé des personnes dont ils ont la garde soit pleinement protégée et, en particulier, prendre immédiatement des mesures pour que des soins médicaux leur soient dispensés chaque fois que cela s'impose.

Article 7

Les responsables de l'application des lois ne doivent commettre aucun acte de corruption. Ils doivent aussi s'opposer vigoureusement à tous actes de ce genre et les combattre.

Article 8

Les responsables de l'application des lois doivent respecter la loi et le présent Code. De même, ils doivent empêcher toute violation de la loi ou du présent Code et s'y opposer vigoureusement au mieux de leurs capacités.

Les responsables de l'application des lois qui ont des raisons de penser qu'une violation du présent Code s'est produite ou est sur le point de se produire signalent le cas à leurs supérieurs et, au besoin, à d'autres autorités ou instances de contrôle ou de recours compétentes.

Module 4 - Cadre juridique et réglementaire délimitant l'intégrité de la police

Document 2 - Extrait du Code Européen d'Ethique de la Police (art. 35-46)

Principes directeurs concernant l'action / l'intervention de la police: principes généraux

- 35.** La police et toutes les interventions de la police doivent respecter le droit de toute personne à la vie.
- 36.** La police ne doit infliger, encourager ou tolérer aucun acte de torture, aucun traitement ou peine inhumain ou dégradant, dans quelque circonstance que ce soit.
- 37.** La police ne peut recourir à la force qu'en cas de nécessité absolue et uniquement pour atteindre un objectif légitime.
- 38.** La police doit systématiquement vérifier la légalité des opérations qu'elle se propose de mener.
- 39.** Les personnels de police doivent exécuter les ordres régulièrement donnés par leurs supérieurs, mais ont le devoir de s'abstenir d'exécuter ceux qui sont manifestement illégaux et de faire rapport à ce sujet, sans crainte de sanction quelconque en pareil cas.
- 40.** La police doit mener à bien ses missions d'une manière équitable, en s'inspirant en particulier des principes d'impartialité et de non-discrimination.
- 41.** La police ne doit porter atteinte au droit de chacun au respect de sa vie privée qu'en cas de nécessité absolue et uniquement pour réaliser un objectif légitime.
- 42.** La collecte, le stockage et l'utilisation de données personnelles par la police doivent être conformes aux principes internationaux régissant la protection des données et, en particulier, être limités à ce qui est nécessaire à la réalisation d'objectifs licites, légitimes et spécifiques.
- 43.** Dans l'accomplissement de sa mission, la police doit toujours garder à l'esprit les droits fondamentaux de chacun, tels que la liberté de pensée, de conscience, de religion, d'expression, de réunion pacifique, de circulation, et le droit au respect de ses biens.
- 44.** Les personnels de police doivent agir avec intégrité et respect envers la population, en tenant tout spécialement compte de la situation des individus faisant partie de groupes particulièrement vulnérables.
- 45.** Les personnels de police doivent normalement, lors d'interventions, être en mesure d'attester leur qualité de membre de la police et leur identité professionnelle.
- 46.** Les personnels de police doivent s'opposer à toute forme de corruption dans la police. Ils doivent informer leurs supérieurs et d'autres organes compétents de tout cas de corruption dans la police.

Module 4 - Cadre juridique et réglementaire délimitant l'intégrité de la police

Lectures additionnelles:

- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- Cobut, Eric. "Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct." In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>
- Raines, Julie. "Chapter 4: Police Officer Ethics Training." In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*, 64-68. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.



Module 5

Fautes de comportement
au sein de la police

Module 5

Fautes de comportement au sein de la police



Finalités du module :

Permettre aux participants de réfléchir aux fautes de comportement au sein de la police afin de relier le concept d'intégrité (et par conséquent l'absence de celle-ci) à des comportements concrets.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de ce cours, les participants seront en mesure de :


1. Fournir des exemples de divers types de fautes de comportement dans la police.
2. Catégoriser ces fautes.
3. Réfléchir aux conséquences d'une faute.



Durée : 65 minutes



Matériel requis : Tableau blanc ou tout autre support, marqueurs.

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	10' Présentation	
2	Périmètre des atteintes à l'intégrité	25' Réflexion collective Discussion plénière	Aides pédagogiques du formateur 1 & 2
3	Gravité et conséquences des fautes de comportement	15' Lecture individuelle Discussion plénière	Document 1
4	Conclusion	5' Présentation	

Brève description du module :

Ce module se concentre sur les fautes de comportement dans la police, autrement dit les comportements policiers résultant d'un manque d'intégrité.

Les participants devront réfléchir au risque d'atteinte à l'intégrité individuelle, puis discuter des types de fautes et de leurs conséquences à l'aide d'une série de cas concrets.

10'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- Décrire brièvement ce sur quoi se concentre le module :

”

Dans ce module, nous discuterons de l'ampleur du concept d'intégrité, en examinant une variété de comportements concrets auxquels peut mener un manque d'intégrité. Nous réfléchirons également à la manière dont on peut classer ces atteintes à l'intégrité et à leurs conséquences.

”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- Animez une discussion avec les participants :

?

La police constitue un groupe professionnel particulièrement susceptible de commettre une faute. Les défis à l'intégrité sont élevés et fréquents pour les fonctionnaires de police. Pouvez-vous identifier ces risques ou défis ?

- Complétez et/ou résumez ces points avec les éléments de réponse ci-dessous :

- La police doit parfois recourir à des méthodes préjudiciables, telles que la coercition, la déception et la privation de liberté, qui sont normalement considérées comme immorales. Selon les circonstances de travail de la police, elles sont nécessaires et considérées moralement justifiables, par exemple face à de dangereux criminels. Cependant, elles peuvent constituer un risque de corruption pour les agents de police qui utiliseraient alors ces méthodes dans d'autres situations, moralement injustifiables, par exemple face à des citoyens innocents.
- La police dispose d'un pouvoir discrétionnaire très important. Cela signifie qu'elle doit constamment faire des choix dans les limites fixées par la loi, par exemple sur le fait de procéder ou non à un interrogatoire, une fouille, une arrestation, ou encore d'intenter une action en justice, ou enfin de se servir d'une arme.

Note: La question du pouvoir discrétionnaire est traitée de façon plus approfondie dans un document séparé. (Voir annexe au module 5 « Pouvoirs discrétionnaires de la police : Impact sur l'intégrité et stratégies de contrôle »)

- Une surveillance étroite des fonctionnaires de police n'est souvent pas possible.
- Les policiers sont constamment en contact avec des personnes corrompues ayant intérêt à les compromettre et à les corrompre.
- Les policiers opèrent dans des environnements criminels où les tentations sont nombreuses, telles que l'accès aux drogues et aux grosses sommes d'argent.
- Une forte pression peut être exercée sur les fonctionnaires de police pour atteindre certains objectifs, tels qu'un certain nombre d'arrestations.
- Le policier peut subir une influence culturelle négative si d'autres collègues et/ou la hiérarchie dans la police manquent d'intégrité.

Adapté de : Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra, *Police Ethics. Crows Nest* : Allen & Unwin, 2006:137-139.

- Expliquer aux participants :

”

Souvent, le manque d'intégrité est purement associé à la corruption de la police dans l'exécution de ses tâches envers les citoyens. Il existe cependant beaucoup d'autres types d'atteintes aux normes d'intégrité. Certaines sont plus graves que d'autres. Certains de ces comportements ou actes sont définis comme étant illégaux par les lois ou la réglementation, tandis que d'autres n'enfreignent aucune règle écrite, mais sont contraires à l'éthique. Des atteintes aux normes d'intégrité peuvent se produire en service, sur le lieu de travail envers des collègues, ou dans la vie privée. D'ailleurs, la faute n'est pas toujours commise avec de mauvaises intentions. Il peut s'agir d'utiliser de mauvais moyens pour parvenir à une bonne fin, ou d'utiliser de bons moyens dans de mauvais desseins. Dans ce module, nous allons examiner et clarifier le cadre et les circonstances dans lesquels une faute peut survenir et ses conséquences.

”

25'

3. Gravité et conséquences des fautes de comportement



- ▶ Distribuez le **Document 1** à chaque participant.
- ▶ Donnez-leur 5 à 10 minutes pour qu'ils puissent le lire et réfléchir à la gravité de ce qui est décrit et aux conséquences qui en découlent.



Notes :

- Vous pouvez également choisir d'autres scénarios extraits de l'aide du formateur 3, s'ils sont plus pertinents dans votre contexte, ou en inventer de nouveaux, ou encore utiliser des cas réels qui se sont produits dans votre pays.
- Si le temps le permet, plutôt que de faire lire les cas aux participants, vous pouvez les répartir en petits groupes et leur demander de préparer et de présenter un jeu de rôle sur la base des scénarios proposés.



- ▶ Facilitez la discussion au sein de l'ensemble du groupe avec les questions ci-dessous, pour chaque cas pratique :



- Pensez-vous que ce comportement soit acceptable ?
- Quel pourrait être le comportement approprié ?
- Etes-vous régulièrement exposé à ce type de comportement ?
- Quels sont les éléments positifs découlant d'une mauvaise conduite et ceux résultant d'un comportement intègre ?
- Quel impact négatif ce comportement peut-il avoir sur vous / les citoyens / l'institution de la police / les autres ?

3

5'

4. Conclusion



- ▶ Faites la synthèse des points clés discutés.
- ▶ Mettez de nouveau l'accent sur les messages principaux, par exemple en expliquant :



- L'intégrité ne se limite pas seulement à la notion de corruption. Elle ne se limite pas non plus au respect de la loi. Le policier est tenu de se comporter de la manière la plus intègre possible - conformément aux valeurs fondamentales - dans toutes les circonstances, en tous lieux et vis-à-vis de tout le monde.
- Le manque d'intégrité peut avoir un impact négatif sur vous, sur les citoyens, sur l'institution de la police et sur la société.



Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Document 1 Cas pratiques de fautes de comportement

<p>1. Un commissariat de police a besoin d'un nouveau supérieur hiérarchique. Après avoir reçu un appel d'un membre haut placé du parti au pouvoir dans le pays, le chef du commissariat promet un de ses officiers.</p>
<p>2. Une fonctionnaire de police accepte régulièrement des repas gratuits, des cigarettes et autres biens de petite valeur provenant des commerçants dans son secteur. Elle ne sollicite pas ces cadeaux et fait attention de ne pas abuser de la générosité de ceux qui les lui donnent.</p>
<p>3. Un agent de police arrête un automobiliste pour excès de vitesse. Il accepte de prendre la moitié de la contravention et en échange ne dresse pas de procès-verbal.</p>
<p>4. Un agent de police qui n'était pas en service prend le bus pour se rendre au centre commercial. Si le contrôleur lui demande son billet, il lui montre sa carte d'identité professionnelle.</p>
<p>5. Une voiture de la police de la route arrête un véhicule pour excès de vitesse. L'agent de police reconnaît le conducteur du véhicule, un membre de l'Assemblée. Elle se présente, explique l'infraction commise et indique avec insistance qu'elle ne dressera pas de procès-verbal pour une infraction à la circulation.</p>
<p>6. Avant la fin de leur service, après une journée longue et difficile, des policiers passent devant un restaurant et remarquent qu'une bagarre commence entre plusieurs clients. L'un d'entre eux semble tenir une bouteille cassée dans sa main. Les policiers sont trop fatigués, alors ils s'éloignent de la scène de l'infraction et ne prennent aucune mesure.</p>
<p>7. Un agent de police refuse de travailler en équipe avec ses collègues de sexe féminin. Il leur répète tout le temps qu'elles ne conviennent pas au poste et se permet de faire constamment des plaisanteries sexistes.</p>
<p>8. Au commissariat, une femme rom signale que la famille de son mari la harcèle. Le fonctionnaire de police l'écoute, puis lui dit : « Nous ne sommes pas familiers avec la culture et les coutumes des gens comme vous. Vous devriez régler ce problème entre vous ».</p>
<p>9. Un jeune homme, qui a l'air négligé, rentre dans le commissariat pour signaler que son portefeuille a été volé. L'agent de police l'écoute, puis ne consigne pas ses propos car elle ne le croit pas.</p>
<p>10. Deux policiers en patrouille à pied surprennent un homme qui tente de pénétrer par effraction dans une voiture. L'homme prend la fuite. Ils le poursuivent pendant environ deux pâtés de maison avant de l'appréhender en l'interpellant et en le plaquant en sol. Une fois l'homme maîtrisé, les deux policiers lui assènent des coups de poing à deux reprises dans l'estomac pour le punir de s'être enfui et d'avoir résisté à son arrestation.</p>
<p>11. Une policière trouve un portefeuille dans un parking. Il contient une somme d'argent équivalente au salaire d'une journée de son travail. Elle déclare la perte du portefeuille au commissariat mais garde la somme d'argent.</p>
<p>12. Un agent de police sait qu'un de ses amis commence à fréquenter un groupe de criminels et qu'il vend probablement de la drogue. L'agent de police ignore ces faits et continue à passer du temps avec son ami.</p>
<p>13. Un policier arrête une personne pour le trafic d'une petite quantité de drogue illégale. L'agent de police promet de modifier le chef d'accusation porté contre le suspect de « trafic de drogue » en « possession pour usage personnel ». En échange, il exige des informations susceptibles de mener à l'arrestation d'un homme impliqué depuis longtemps dans un important trafic de drogue, et qui, faute de preuves, est encore en liberté.</p>

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Aide pédagogique du formateur 1 - Champ des atteintes à l'intégrité de la police

Fautes de comportement au sein de la police / Atteintes à l'intégrité

Infractions pénales policières		Manquements aux règles disciplinaires de la police	Comportement policier contraire à l'éthique
Violations du droit pénal national ou international		Manquements aux règles internes, aux procédures, aux politiques, à la discipline et aux normes professionnelles de la police.	Violation des normes et valeurs morales qui peuvent être incluses dans les codes d'éthique.
Corruption Abuser de sa fonction ou prendre quelque chose en échange de l'exercice ou non de ses fonctions pour servir des intérêts privés, matériels ou immatériels.	Autres infractions pénales Agents de police enfreignant la loi d'une autre manière.		

Fautes de comportement au sein de la police / Atteintes à l'intégrité

En service (avec les citoyens)	Sur le lieu de travail (avec des collègues et des supérieurs)	Hors service
Telles que : <ul style="list-style-type: none"> • Discrimination envers la population ; • Réaction inopportune face à une infraction pénale ; • Usage excessif de la force ; • Corruption. 	Telles que : <ul style="list-style-type: none"> • Harcèlement envers des collègues ; • Discrimination, favoritisme ou corruption dans les affectations, la promotion, les congés, la répartition des équipes. 	Telles que : <ul style="list-style-type: none"> • Violences conjugales ; • Conduite en état d'ivresse ; • Propos outrageants.

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Aide pédagogique du formateur 2 - Exemples de classification des fautes de comportement policières

Infractions pénales dans la police		Manquements aux règles disciplinaires de la police		Comportement policier contraire à l'éthique	
En service (vis à vis des citoyens)		En service (vis à vis des citoyens)		En service (vis à vis des citoyens)	
<ul style="list-style-type: none"> • "Pots-de-vin" : obtenir des biens, des services ou une somme d'argent en échange d'une mise en relation pour affaires avec certains individus ou entreprises. • Vol par opportunisme : voler des personnes arrêtées, des victimes d'accident de la route, des victimes d'actes criminels, ainsi que voler des citoyens décédés ou leur propriété. • Accepter un pot-de-vin pour ne pas faire suite à une infraction pénale : ne pas procéder à une arrestation, ne pas enregistrer une plainte ni saisir un bien. • Placer subrepticement, falsifier ou encore rajouter des preuves (particulièrement dans les affaires de drogue, mais pas seulement). • Recours abusif à la force contre les citoyens (les tuer, les brutaliser, les torturer). • Harcèlement sexuel des citoyens. • Suppression injustifiée des droits fondamentaux : liberté de parole, de mouvement, d'association etc. • Mentir à la Cour. • Obéissance aveugle à des ordres illégaux. • Collusion avec des criminels. • Corruption dans la passation de marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pots-de-vins internes - les prérogatives dont bénéficient les fonctionnaires de police (congés, répartition des équipes, promotion) sont achetées, troquées et vendues. • Harcèlement sexuel des collègues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption de l'autorité / Pourboires : obtenir un gain matériel du fait de sa fonction sans vraiment enfreindre la loi (par exemple boissons, repas ou services gratuits). • Compromettre une enquête ou procédure judiciaire, ou « perdre » des contraventions. • Usage inapproprié de violence physique ou verbale à l'encontre de citoyens et des suspects (mauvais traitements, violence verbale, humiliation, intimidation). • Utilisation abusive et manipulation d'informations (usage inadéquat et non autorisé de dossiers de police, fuite d'informations confidentielles). • Discrimination et traitement inégal des citoyens en fonction de leur origine ethnique, leur religion, leur sexe, leur tendance politique ou pour d'autres raisons. • Gaspiillage et abus des ressources de l'administration. • Négligence envers les victimes ou les détenus. • Népotisme dans l'exercice des fonctions : favoritisme envers les amis, la famille, les membres du même parti politique ou d'autres types de groupe etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Népotisme dans l'attribution des promotions, mutations, vacances, la répartition des équipes etc. • Humiliation des collègues. • Absence injustifiée au travail. • Usage abusif du congé maladie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inaction et paresse. • Travail de mauvaise qualité. • Faire de fausses déclarations aux citoyens. • Fermer les yeux sur la faute des collègues ou des supérieurs hiérarchiques ou ne pas la signaler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propos outrageants dans les relations personnelles • Consommation excessive d'alcool.
<ul style="list-style-type: none"> • Activités criminelles directes - un agent de police commet une infraction pénale contre une personne ou un bien dans son intérêt personnel. • Violences conjugales. • Conduite en état d'ivresse. • Utilisation d'informations confidentielles à des fins personnelles. 		<ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'intérêts par le biais d'emplois ou d'activités, à l'extérieur de l'institution (« à savoir le « travail au noir ») • Usage du statut conféré par la police dans des litiges d'ordre privé • Relations personnelles avec des criminels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritisme. • Prétendre ne voir aucun des problèmes sur le lieu de travail. • Mentir à des collègues. • Propos outrageants envers des collègues. 		
Hors service					
Sur le lieu de travail (collègues et supérieurs)					

Sources :

- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Aide pédagogique du formateur 3 - Cas pratiques de fautes de comportement additionnels

Ces cas pratiques additionnels peuvent remplacer ceux du **Document 1**, lors d'activités complémentaires.

1. Un agent de police approche un homme qui marche seul dans la rue la nuit, ce qu'il trouve un peu suspect car l'homme porte des vêtements étranges. L'agent de police lui demande où il va. L'homme répond qu'il ne fait rien de mal et que sa destination ne le concerne pas, ce qui rend l'agent de police furieux. Il lui demande donc de montrer une pièce d'identité. L'homme refuse. L'agent de police lui crie dessus. « P** d'imbécile, tu dois obéir à un agent de police, alors tu me montres ta pièce d'identité ! » L'homme refuse encore alors l'agent de police le fait se pencher sur une voiture proche, lui passe les menottes et l'arrête pour refus de coopérer avec la police.
2. Durant une rotation de permanence, un policier reçoit l'information qu'une certaine personne est recherchée pour avoir commis une infraction pénale. La personne recherchée est un ami proche de l'agent ; l'informe alors son ami qu'un mandat a été émis contre lui. Pendant ce temps, il ne donne pas suite au mandat sous prétexte que la personne est introuvable.
3. Cela fait de nombreuses années qu'un policier entend constamment son voisin insulter et ridiculiser le travail de la police. Un jour, ce voisin se rend au commissariat pour signaler le cambriolage de son magasin. L'agent de police l'écoute, dresse un procès-verbal, mais ne donne pas suite à l'affaire, alors qu'il a en tête certains suspects qui pourraient en être les auteurs présumés.
4. Des litiges sont en cours entre policier et son voisin. Souvent, lorsqu'il est de service à la circulation routière, il arrête la voiture de son voisin et le verbalise sous divers prétextes.
5. Au cours de l'enquête sur le lieu d'un crime, un agent de police dissimule certaines des preuves essentielles à l'enquête et donne une image déformée de la situation réelle lorsqu'il rédige le rapport, car l'auteur présumé est un membre proche de sa famille.
6. Le patron de la femme d'un policier a du retard dans le paiement des salaires de ses employés. Le fonctionnaire de police, furieux et en uniforme, se rend dans le bureau du patron de sa femme après les heures de travail et exige qu'il respecte ses obligations légales.
7. Un policier est en retard pour son travail, il roule alors avec sa voiture personnelle dans le couloir réservé au bus afin d'éviter les embouteillages.
8. Un agent de police qui était de repos se rend dans un bar et commence à fumer à l'intérieur. Le propriétaire lui dit que ce n'est pas autorisé. L'agent de police lui montre sa carte d'identification et continue de fumer.
9. Deux policiers réussissent à appréhender un individu recherché pour trafic de drogue présumé. Ce dernier leur offre une grosse somme d'argent pour le relâcher. Ces agents de police ont des salaires faibles et des familles nombreuses. Ils acceptent de le laisser partir.
10. Des fonctionnaires de police tolèrent qu'un bar reste ouvert au-delà de l'heure légale de fermeture. En échange ils perçoivent régulièrement 5% des profits encaissés durant ces heures.
11. Des agents de police arrivent sur les lieux d'un meurtre. Pendant qu'ils attendent l'équipe des enquêteurs, l'un d'entre eux remarque un portefeuille avec des documents près du lieu du crime et le dérobe. Plus tard dans la journée, il contacte le propriétaire du portefeuille ; il menace de l'incriminer pour lui extorquer de l'argent.

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Aide pédagogique du formateur 3 - Cas pratiques de fautes de comportement additionnels

12. Deux agents de police interviennent sur les lieux d'un homicide impliquant un trafiquant de drogue présumé. Il gît, mort, sur le sol. Personne d'autre n'est présent. Alors qu'ils le fouillent, les agents de police trouvent 20 \$ en espèces dans ses poches. Un des agents de police déclare le fait qu'ils ont le droit de garder la somme d'argent et qu'ils devraient se la partager. La situation serait-elle la même s'ils avaient trouvé 200 \$? 2000 \$? 20,000 \$?

13. Un agent de police arrête un individu pour son implication dans un trafic de drogue. Le suspect a déjà été condamné dans le passé pour la même infraction pénale, cependant les preuves contre lui sont limitées. Il est néanmoins poursuivi et traduit en justice. Craignant que le suspect ne soit pas déclaré coupable, l'agent de police modifie son témoignage devant la Cour, car il ou elle pense que c'est la seule façon de rendre la justice et d'assurer la sécurité dans les rues.

14. Un agent de police sait de source sûre qu'un homme est impliqué depuis longtemps dans (choisir une infraction pénale). À la suite d'une perquisition de la voiture et de la résidence du suspect, la police ne trouve aucune pièce à conviction. L'agent décide alors d'y placer subrepticement des preuves afin de s'assurer que le suspect sera poursuivi en justice.

15. La police arrête un suspect pour son implication dans un réseau criminel. Au cours de l'interrogatoire, le suspect n'est pas coopératif ; il ne donne aucune information et n'avoue pas sa culpabilité. L'agent de police chargé de l'interrogatoire menace d'employer la force afin de le faire parler. Le suspect alors passe aux aveux.

16. Lorsqu'un agent de police rentre chez lui après être sorti boire quelques bières avec des collègues, il bat parfois sa femme quand elle l'énerve vraiment.

17. Des fonctionnaires de police découvrent des immigrants clandestins essayant de traverser la frontière. Alors qu'ils les fouillent, les agents de police les dépossèdent de tout leur argent liquide.

18. Des policiers soupçonnent qu'un homme est impliqué dans un trafic de drogue. Ils l'arrêtent dans une rue très fréquentée. Deux agents de police le prennent fermement de chaque côté et le plaquent contre une voiture tandis qu'un troisième le fouille au milieu de la rue.

19. Une patrouille de la route arrête un véhicule pour une infraction à la circulation. Le conducteur du véhicule glisse de l'argent dans ses papiers et remet le tout aux agents de police. Ils prennent l'argent, lui rendent ses papiers et lui rappellent de respecter la réglementation en vigueur et les limitations de vitesse.

20. Une femme accourt auprès d'agents de police en leur expliquant qu'un homme lui a volé son portefeuille. Elle montre du doigt le délinquant en disant : « c'est lui ». Deux hommes se trouvent dans la direction qu'elle montre du doigt. L'un des deux semble être un ressortissant du pays ou un ressortissant issu du groupe ethnique majoritaire et l'autre homme est clairement un étranger ou issu d'un groupe ethnique minoritaire. Les policiers se pressent d'appréhender l'homme étranger ou issu du groupe ethnique minoritaire car ils savent que les individus de cette communauté sont plus susceptibles de commettre ce type d'infraction.

21. Un policier en dehors du service, habillé en uniforme, se rend chez le docteur et passe devant la longue queue de patients.

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Aspects de la faute policière

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002. (traduit de l'anglais)

« Plusieurs perspectives sont pertinentes lorsqu'on veut distinguer des types spécifiques d'atteinte à l'intégrité de la police ou des types spécifiques de fautes policières. Par exemple, l'agent de police concerné agit-il en service ou hors service ? A-t-il adopté le comportement en question au sein de l'institution ou existe-t-il des citoyens et d'autres organisations impliqués, externes à la police? S'agit-il d'une faute policière pour une noble cause ou avec pour seul but l'intérêt personnel ? La faute a-t-elle été exécutée dans une intention de nuire ou a-t-elle été provoquée par la naïveté ? La faute a-t-elle enfreint une règle et une procédure écrite ou y a-t-il en jeu des normes et valeurs (non écrites) en vigueur ? Et l'atteinte à l'intégrité concernée est-elle grave ? »

2. Risque d'atteintes à l'intégrité

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. (traduit de l'anglais)

« Manifestement, la pression pour obtenir des résultats est un facteur qui mène à la perception 'eux contre nous', ce qui certes renforce la solidarité interne, mais aussi des loyautés ou des secrets inappropriés. Mme Newton suggère que c'est l'une des principales sources de la faute dans les forces de police modernes. Elle explique que « la police a sans cesse la tâche ingrate d'essayer de concilier la pression exercée par les médias, en tant que voix du public, avec l'impératif de combattre la montée de la criminalité » (Newton, 1998, p 56). Les pressions internes pour l'obtention de résultats existent aussi car l'estime des pairs dépend de « l'exercice des fonctions de police » *à savoir, l'arrestation de suspects*, parce que la manière dont une arrestation est effectuée, même dans des situations non violentes, (...) revêt une importance particulière pour le statut personnel et l'estime individuelle de l'agent de police concerné. »

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-138. (traduit de l'anglais)

« Les causes de la corruption de la police sont multiples.

Tel qu'il a été examiné dans les chapitres précédents, la police, afin d'exécuter ses fonctions efficacement, détient certains droits et pouvoirs - tels que le droit et le pouvoir d'utiliser des moyens de coercition qui sont interdits à d'autres - et un large pouvoir discrétionnaire dans l'exercice de ces droits et pouvoirs. La police dispose de nombreuses opportunités pour abuser de ces pouvoirs : en harcelant une personne innocente avec des menaces ou accusations insignifiantes, en fermant les yeux sur une criminalité grave et ainsi de suite. Ses agents doivent ainsi résister à la grande tentation de tirer profit de ces opportunités. Ils peuvent être l'objet d'incitations matérielles, telles une somme d'argent ou des faveurs, en échange d'une protection ou d'un abandon de charges par exemple. Ils peuvent être tentés par l'opportunité d'exprimer certains préjugés personnels contre, par exemple, un groupe ethnique en particulier. Ou ils peuvent être influencés par la possibilité d'échapper à ce qu'on peut appeler les coûts du travail policier. Après tout, de nombreuses tâches policières effectuées de manière consciencieuse ne sont pas agréables - dangereuses, ennuyeuses ou chronophages. La tentation de prendre un raccourci afin d'éviter ces coûts, ou de chercher à en tirer un avantage afin de les compenser est considérable (voir Cas d'étude 7.4).

Un autre facteur contribuant à la corruption de la police est l'usage inévitable par les agents de police de ce qui, en temps normal, serait considéré comme une activité moralement inacceptable. En effet, l'usage de la force coercitive, y compris la force létale, est en soi nuisible. Par conséquent, en temps normal, elle n'est moralement pas acceptable. Il serait donc moralement inacceptable, pour un simple citoyen par exemple, de sortir quelqu'un de sa maison par la force afin de l'interroger ou parce qu'il a besoin de compagnie. De même, enfermer les gens les prive de leur liberté, ce qui est considéré en soi comme moralement inacceptable. La déception, y compris le mensonge, en temps normal, n'est pas moralement acceptable. La surveillance intrusive est en soi moralement inacceptable - elle constitue une atteinte à la vie privée. Il en va de même pour d'autres méthodes utilisées dans l'accomplissement des tâches policières.

La coercition, la suppression de la liberté d'une personne, la tromperie et ainsi de suite sont des méthodes nuisibles ; elles constituent des activités qui sont considérées en elles-mêmes et en temps normal comme étant moralement inacceptables. Elles ont donc besoin d'une justification spéciale. S'agissant de la réalisation des tâches policières, cette justification spéciale existe. Ces méthodes nuisibles et normalement immorales sont parfois nécessaires à l'accomplissement de l'objectif fondamental de la police, à savoir la protection des droits moraux. Des voleurs de banque armés doivent pouvoir être menacés par l'usage de la force afin qu'ils se rendent ; un trafiquant de drogue doit pouvoir être trompé afin de démanteler un réseau de trafic de drogue ; la police doit pouvoir fermer les yeux sur l'activité illégale d'un informateur si les renseignements qu'il fournit au sujet d'infractions graves valent le coup ; un pédophile doit être surveillé le temps de

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Lectures recommandées pour les formateurs

réunir les preuves contre lui. De telles activités nuisibles et normalement immorales peuvent aussi être moralement justifiées par la réalisation de tâches policières et notamment les fins qu'elles servent. Néanmoins, l'usage de ces méthodes néfastes par les agents de police - bien que moralement justifiables dans des circonstances justes - peuvent provoquer un risque de corruption chez ces derniers. Un agent de police peut commencer l'action moralement justifiable de mentir à des criminels et aussi à élaborer des systèmes de tromperie comme agent infiltré, puis finir par commettre l'action moralement injustifiable de mentir et tromper des membres innocents de la population ou des collègues. Un agent de police peut initier une action moralement justifiable, comprenant mensonges et duperies de criminels en tant qu'agent infiltré, puis finir par commettre l'action moralement injustifiable de frapper des suspects violemment afin d'obtenir une condamnation.

En outre, d'un point de vue sociologique, la police montre une forte identification et une forte solidarité au groupe. A bien des égards, cette solidarité est positive : sans elle, l'accomplissement efficace des tâches policières serait impossible. Mais elle peut également contribuer à la corruption de la police. Les membres de la police qui s'abstiennent d'agir, par loyauté, contre leurs collègues corrompus sont souvent compromis par cet échec et sont plus enclins à être plus impliqués dans des systèmes de corruption ».

UNODC. « Handbook on police accountability, oversight and integrity. » Vienna: United Nations, 2011 : 7. (traduit de l'anglais)

« Pendant son service, un agent de police a généralement le pouvoir discrétionnaire de décider quel comportement déviant réprimer (en agissant bien sûr dans le cadre établi par les lois et politiques nationales). La capacité à exercer son jugement est au cœur de l'accomplissement des tâches policières : toutes les infractions ne méritent pas une intervention policière ; de même qu'une intervention policière ne constitue pas toujours la meilleure solution à un problème. De plus, les agents de police disposent normalement d'une marge de manœuvre lorsqu'ils font usage de leurs pouvoirs de police, ayant la capacité de prendre des décisions sur des questions telles que l'intensité de la force à exercer ou procéder ou non à des arrestations ou perquisitions ».

3. Types de corruption / fautes policières

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." The Asia Pacific Journal of Public Administration 28, no. 1 (2006): 59-75. (traduit de l'anglais)

« Dans le présent contexte, la définition privilégiée est celle établie par MM. Roebuck et Barker (1974, 118), à savoir que la corruption de la police constitue "tout type de comportement interdit adopté par un agent des forces de l'ordre qui reçoit, ou s'attend à recevoir, en vertu de sa fonction officielle, une récompense ou un gain matériel non autorisé, qu'il soit réel ou potentiel".

Outre le fait de fournir une définition plus détaillée, MM. Roebuck et Barker identifient également huit types de corruption policière. Ils sont fondés sur une analyse de contenu de la documentation existante relative à la corruption de la police entre 1960 et 1972, ainsi que sur l'expérience professionnelle de l'un des auteurs dans la police. La première forme de corruption est l'abus d'autorité passif, qui se produit lorsqu'un agent de police "reçoit" un gain matériel non autorisé, non mérité officiellement, en vertu de sa fonction d'agent de police, sans vraiment enfreindre la loi'. Les corrupteurs sont en général des citoyens 'respectables' qui montrent leur reconnaissance de l'efficacité du travail accompli en récompensant les agents de police avec des pourboires tels que des repas gratuits, des biens gratuits et des paiements en espèces. La commission Knapp sur la corruption au sein de la police (1978 : 170) a trouvé que l'acceptation de ces pourboires par les agents de police était le type de corruption le plus généralisé au sein des services de police de la ville de New York.

Les pots-de-vin constituent le second type de corruption policière. Les agents de police reçoivent généralement des pots-de-vin sous la forme de biens, de services ou de sommes d'argent provenant d'entrepreneurs légitimes qui demandent en échange une mise en relation pour affaires. Puisque le policier est en contact avec beaucoup de personnes lorsqu'il est en service, il ou elle semble être le "partenaire" logique pour ces entrepreneurs souhaitant vendre leurs biens et services aux personnes en contact avec le policier au cours d'une patrouille de routine. Par exemple, aux États-Unis, parmi les personnes soudoyant des agents de police se trouvent des propriétaires d'entreprises de remorquage, des garages, des stations-service et des entreprises de déménagement, mais aussi des avocats, des médecins, des garants, des directeurs ou directrices de services funéraires et des chauffeurs de taxi.) (Roebuck & Barker, 1974 : 120).

La troisième forme de corruption policière implique le vol opportuniste, ce qui fait référence aux cas de saisie de sommes d'argent, de marchandises ou d'autres biens par des agents de police au cours de l'accomplissement de leurs tâches routinières. Par exemple, des policiers enquêtant sur des cambriolages peuvent garder les sommes d'argent ou les marchandises délaissées par les voleurs. Les agents peuvent également saisir des biens sur des propriétés non protégées découvertes au cours de leurs patrouilles. Ces biens comprennent notamment des sommes d'argent ou des marchandises provenant d'entreprises dont les locaux ne sont pas verrouillés, des objets non protégés provenant d'entreprises industrielles ou commerciales, ainsi que des matériaux de construction provenant de chantiers. De plus, des policiers peuvent être coupables de conserver des preuves collectées durant une descente anti-fraude, telles que des sommes d'argent, de l'alcool, de la drogue et des biens. La commission Knapp (1972, pp 184-186) a identifié les deux sortes de vol opportunistes qui prévalaient parmi les membres des services de police de New York : le vol d'effets personnels d'une personne

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Lectures recommandées pour les formateurs

morte à l'arrivée de la police puis le cambriolage des lieux si cette personne vivait seule, ainsi que le vol de biens délaissés par des voleurs sur des lieux cambriolés.

L'extorsion et les pots-de-vin constituent la quatrième forme de corruption policière. Ils se produisent opportunément lorsque les agents de police sont témoins ou ont connaissance d'infractions pénales ou des auteurs de ces infractions, puis acceptent des pots-de-vin pour ne pas procéder à des arrestations. Aux États-Unis, une distinction a été établie entre l'argent "propre" et l'argent "sale". L'argent "propre" se rapporte aux pots-de-vin provenant de transporteurs de contrebande telle que l'attirail lié aux jeux d'argent et au trafic d'alcool, ou provenant de contrevenants. Les policiers qui acceptent ces pots-de-vin ne sont pas considérés comme des individus déviants par leurs pairs. Par contraste, les agents de police qui perçoivent des pots-de-vin provenant de trafiquants de drogue, cambrioleurs ou voleurs sont coupables d'accepter de l'argent « sale » et considérés comme des individus déviants par leur collègues (Roebuck & Barker 1974, p 122). La commission Knapp (1972, pp. 68-69) a rapporté que des policiers avaient reçu des pots-de-vin provenant de diverses sources : organisateurs de jeux clandestins, trafiquants de drogue, prostituées, bars sans licence de débit de boissons, propriétaires de magasins d'alimentation, auteurs d'infractions routières, entreprises de dépannage et usuriers.

La cinquième forme de corruption policière se produit lorsque des agents de police doivent assurer la protection de personnes impliquées dans des activités illégales en échange d'une rétribution. Par exemple, les propriétaires d'opérations frauduleuses, telles que les jeux d'argent, le trafic de stupéfiants ou la prostitution, effectuent des paiements à la police afin de pouvoir continuer à exercer leurs activités illégales sans être harcelés. De plus, des entrepreneurs légitimes fonctionnant illégalement participent aussi à cette forme de corruption. Aux États-Unis, les chauffeurs de taxi rétribuent certains agents de police en échange de certains privilèges, notamment concernant l'« autorisation illégale d'exploitation en dehors des routes et endroits prescrits, de venir prendre et de déposer des clients à des emplacements non permis, d'exploiter des taxis non conformes aux normes de sécurité et de propreté et d'exploiter un taxi sans respecter les procédures de licence appropriées » (Roebuck & Barker 1974, p 122).

La sixième forme de corruption policière est le « remède », qui désigne soit l'« annulation des poursuites judiciaires suivant l'arrestation du délinquant » ou la « reprise » des contraventions. Les personnes ayant été arrêtées ont recours au « remède » pour éviter les actions en justice, tandis que celles jugées coupables d'infractions à la circulation ont recours à la même méthode afin de préserver leur permis de conduire. L'auteur du "remède" est soit un inspecteur de police, soit un agent de police en charge de l'enquête sur laquelle reposent les poursuites judiciaires. Pour les cas d'infractions routières, l'auteur du "remède" est alors l'agent de police qui a dressé la contravention et qui plus tard accepte de se débarrasser du procès-verbal en échange d'une rétribution.

La septième forme de corruption policière devient évidente lorsque les agents de police s'adonnent directement à des activités criminelles telles que le cambriolage ou le vol. Il n'existe aucun corrupteur, car les policiers commettent des infractions pénales contre une personne ou un bien pour leur gain personnel, en violation avec les normes départementales et pénales de la police. Évidemment, ce type de corruption policière n'est pas toléré par la plupart des groupes de pairs au sein de la police ou par la population en général.

La dernière forme de corruption policière est le pot-de-vin interne, dans lequel seuls des agents de police sont impliqués. Les policiers achètent, troquent ou vendent certains privilèges (missions professionnelles, jours de repos, de congé, périodes de vacances, contrôle des éléments de preuve et promotions) avec leurs collègues. Par exemple, les agents de police qui gèrent la distribution des missions et du personnel peuvent recevoir des pots-de-vin pour affecter des agents de police à certains départements, certains commissariats, certaines unités, certains détachements, certaines équipes et patrouilles ou encore pour s'assurer que certains agents de police sont affectés ou exclus de certaines tâches. Tel qu'il a déjà été mentionné, le fait de soudoyer d'autres agents de police afin d'assurer sa mutation à des postes lucratifs existe également au sein de la Police royale malaisienne ».

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009. (traduit de l'anglais)

« Certains experts ont élaboré différentes typologies et terminologies afin de véritablement différencier les types de fautes policières et d'en couvrir la totalité (par exemple Barker, 1983). Il convient (...) d'observer qu'il existe des points communs considérables dans l'utilisation commune des termes "corruption" et "faute". Le terme "faute" est souvent utilisé comme un terme vaste, global, alors que le sens de "corruption" est plus étroit, centré sur les avantages matériels illégaux (voir Punch, 2003, p.171). Cependant, en pratique, les termes sont utilisés de façon interchangeable.

Le texte suivant présente une typologie en six volets de la corruption policière et de la faute (adaptée de Prenzler, 2002). Les six catégories sont conçues pour rendre compte de l'étendue des fautes possibles et distinguer leur type. Comme indiqué précédemment, en plus de faciliter l'analyse des causes d'une faute, ces catégories favorisent des efforts de prévention visant à anticiper tout type de faute possible.

1. Les pots-de-vin ou la "corruption classique" impliquent des agents de police qui abusent de leur position professionnelle pour leur avantage personnel. La corruption peut par exemple impliquer la rétribution d'agents de police afin

Lectures recommandées pour les formateurs

qu'ils manquent à leur devoir. Les pots-de-vin de ce type peuvent être extrêmement organisés, comme par exemple dans la "protection" par le racket, phénomène par lequel la police perçoit une rémunération régulière d'une maison close ou d'une maison de jeux clandestine afin de ne pas faire de descente dans leurs locaux de ces maisons ou de ne pas en poursuivre les propriétaires. Il s'agit d'un type commun de faute répertorié à l'issue d'enquêtes judiciaires. Les pots-de-vin peuvent aussi être irréguliers et perçus de façon opportuniste, comme par exemple le fait d'accepter une somme d'argent sur-le-champ pour ne pas poursuivre un trafiquant de drogue appréhendé ou un automobiliste en excès de vitesse. La corruption est souvent consensuelle, mais elle peut aussi impliquer la police dans l'extorsion de sommes d'argent à des criminels, à des entreprises légitimes ou encore aux citoyens. La corruption classique peut également comprendre l'obtention par la police d'un avantage lié au vol de biens d'individus en détention, à la revente de drogues ou encore à la vente d'informations confidentielles. Dans certains cas, la corruption classique englobe les dons et les rabais (pourboires). C'est ce qu'on appelle parfois "la petite corruption" car les sommes impliquées sont de faible valeur. Néanmoins ces petites sommes d'argent traduisent l'attente du donneur de recevoir un traitement favorable par la police (Sigler & Dees, 1988).

- 2. La corruption du processus de justice** implique la falsification ou la fabrication de preuves, telles qu'elles sont exposées dans les cas d'erreurs judiciaires. Les victimes de ce type de corruption peuvent être innocentes ou coupables d'infraction pénales, mais la police a poursuivi ces personnes en justice pour obtenir une condamnation en s'appuyant sur des moyens frauduleux. La corruption du processus de justice inclut toute entrave à l'exercice de la justice, notamment les faux témoignages d'agents de police à la barre des témoins, la dissimulation de preuves contraires, ou l'intimidation de suspects pour obtenir des aveux. Elle peut aussi se produire au cours de la phase d'enquête, lorsque l'information est obtenue au moyen de perquisitions ou d'écoutes téléphoniques illégales, ou lorsque des suspects ne sont pas informés de leurs droits ou se voient refuser une assistance juridique.
- 3. L'usage excessif de la force** ou "brutalité" couvre différents types de recours injustifié à la force. Cela peut aller du mauvais traitement - tel que la fouille excessive - à l'agression grave, la torture et le meurtre. La violence verbale, l'intimidation et les menaces de violence sont aussi classées dans cette catégorie, de même que les courses-poursuites dangereuses à grande vitesse (qui constituent une menace pour l'intégrité physique). La capacité de la police à recourir à la force est normalement restreinte à un usage "minimal", "raisonnable", ou "proportionné". Elle est utilisée lorsque la police intervient afin de protéger la population, ou au cours de l'appréhension de suspects résistants lors de leur arrestation, ou encore en cas de légitime défense. Les actions telles que le fait de tirer sur des suspects en fuite ou fouiller arbitrairement une personne sont normalement illégales.
- 4. Le comportement non professionnel ou autre mauvaise conduite** est une catégorie large, couvrant d'autres types de déviance envers le public - parfois groupé dans des typologies telles que 'fautes professionnelles' ou 'infractions disciplinaires'. Son champ d'application n'inclut pas le pot-de-vin car il n'existe aucun avantage matériel manifeste ou direct pour l'agent de police impliqué. Néanmoins, le comportement non professionnel peut inclure le harcèlement et l'incivilité, la discrimination raciale ou sexuelle, l'inaction et la paresse, l'utilisation abusive d'informations confidentielles (par exemple, rechercher l'adresse d'une personne pour des motifs non professionnels) et la négligence envers des victimes d'infractions pénales ou des détenus. Il peut aussi inclure le refus de coopérer avec d'autres forces de l'ordre. Il peut même s'étendre aux décisions concernant les enquêtes et poursuites qui sont délibérément prises en faveur de membres de la famille ou d'amis - 'népotisme' ou 'copinage' - et discriminatoires envers des 'ennemis', y compris des membres de partis politiques ou de groupes sociaux (ces actions peuvent être décrites comme de la "corruption" selon certains modèles). L'usage du statut conféré par la police dans la poursuite de différends privés se classe également dans cette catégorie.
- 5. La corruption interne ou déviance sur le lieu de travail** inclut le harcèlement des employés de police et la discrimination ou le favoritisme dans les affectations et la promotion (y compris le harcèlement sexuel et la discrimination du type documenté par Hunt, 1990). Il peut aussi inclure les rétributions pour des affectations ou une promotion favorables, au même titre que les abus du congé maladie, le fait d'être en état d'ivresse au travail et l'usage abusif, dans une moindre mesure, du temps et des ressources du service. Cette catégorie inclut enfin les infractions pénales au travail ou contre l'institution de la police, telles que le détournement de biens ou l'usage illicite de drogue.
- 6. Le comportement inadéquat ou non professionnel en dehors du service** inclut les infractions pénales et le comportement inapproprié adopté en dehors du service mais considéré comme ayant une incidence négative sur le travail de l'agent de police - tels que la conduite en état d'ivresse, l'agression et les propos abusifs ».

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Lectures recommandées pour les formateurs

Lectures supplémentaires :

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. *"The Measurement of Police Integrity."* Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.
- Newburn, Tim. "What is Police Corruption?" In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 4-13. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Newburn, Tim. "The Causes of Police Corruption." In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 14-25. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Prenzler, Tim. "Chapter 2: Understanding Police Misconduct." In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Raines, Julie. "Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct." In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Manuel du participant

Les défis à l'intégrité :

Les défis à l'intégrité sont particulièrement élevés et fréquents pour les fonctionnaires de police et la tentation de commettre des fautes est plus grande car :

- La police doit parfois recourir à des méthodes nocives, telles que la coercition, la supercherie et la privation de liberté, qui sont normalement considérées comme immorales. Dans certaines conditions de travail de la police, elles sont nécessaires et considérées moralement justifiables, par exemple face à de dangereux criminels. Cependant, elles peuvent avoir une influence néfaste sur des policiers qui pourraient employer de telles méthodes dans d'autres situations, moralement injustifiables, par exemple face à des citoyens innocents.
- La police dispose d'un pouvoir discrétionnaire très élevé. Cela signifie qu'elle doit constamment faire des choix dans les limites imposées par la loi, par exemple sur le fait de procéder ou non à un interrogatoire, une fouille, une arrestation, ou encore d'intenter une action en justice, ou enfin de se servir d'une arme.
- Une surveillance étroite des fonctionnaires de police n'est souvent pas possible.
- Les policiers sont constamment en contact avec des personnes corrompues ayant intérêt à les compromettre et à les corrompre.
- Les policiers opèrent dans des environnements criminels où les tentations sont nombreuses, telles que l'accès aux drogues et aux grosses sommes d'argent.
- Une forte pression peut être exercée sur les fonctionnaires de police pour atteindre certains objectifs, tels qu'un certain nombre d'arrestations.
- Le policier peut subir une influence culturelle négative si d'autres collègues et/ou la hiérarchie dans la police manquent d'intégrité.

Fautes de comportement au sein de la police :

La faute de comportement au sein de la police reflète le (s) comportement(s) de la police résultant du manque d'intégrité. Souvent, le manque d'intégrité est uniquement associé à la corruption s'agissant de l'exécution des tâches de la police envers les citoyens. Il existe cependant beaucoup d'autres types d'atteintes aux normes de l'intégrité. Certaines sont plus graves que d'autres. Certains de ces comportements ou actions sont définis comme étant illégaux par les lois ou réglementations, tandis que d'autres n'enfreignent aucune règle écrite, mais sont contraires à l'éthique. Des atteintes aux normes d'intégrité peuvent se produire en service, sur le lieu de travail, envers des collègues ou dans la vie privée.

Champ des atteintes à l'intégrité de la police - légalité

Fautes de comportement au sein de la police / Atteintes à l'intégrité

Infractions pénales policières		Manquements aux règles disciplinaires de la police	Comportement policier contraire à l'éthique
Violations du droit pénal national ou international		Manquements aux règles internes, aux procédures, aux politiques, à la discipline et aux normes professionnelles de la police.	Violation des normes et valeurs morales qui peuvent être incluses dans les codes d'éthique.
Corruption Abuser de sa fonction ou prendre quelque chose en échange de l'exercice ou non de ses fonctions pour servir des intérêts privés, matériels ou immatériels.	Autres infractions pénales Agents de police enfreignant la loi d'une autre manière		

Fautes de comportement au sein de la police/ Atteintes à l'intégrité

En service (avec les citoyens)	Sur le lieu de travail (avec des collègues et des supérieurs)	Hors service
Telles que : <ul style="list-style-type: none"> • Discrimination envers la population ; • Réaction inopportune face à une infraction pénale ; • Usage excessif de la force ; • Corruption. 	Telles que : <ul style="list-style-type: none"> • Harcèlement envers des collègues ; • Discrimination, favoritisme ou corruption dans les affectations, la promotion, les congés, la répartition des équipes. 	Telles que : <ul style="list-style-type: none"> • Violences conjugales ; • Conduite en état d'ivresse ; • Propos outrageants.

Module 5 - Fautes de comportement au sein de la police

Infractions pénales dans la police		Manquements aux règles disciplinaires de la police		Comportement policier contraire à l'éthique	
<p>En service (vis a vis des citoyens)</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Pots-de-vin" : obtenir des biens, des services ou une somme d'argent en échange d'une mise en relation pour affaires avec certains individus ou entreprises. • Vol par opportunisme : voler des personnes arrêtées, des victimes d'accident de la route, des victimes d'actes criminels, ainsi que voler des citoyens décédés ou leur propriété. • Accepter un pot-de-vin pour ne pas faire suite à une infraction pénale : ne pas procéder à une arrestation, ne pas enregistrer une plainte ni saisir un bien. • Placer subrepticement, falsifier ou encore rajouter des preuves (particulièrement dans les affaires de drogue, mais pas seulement). • Recours abusif à la force contre les citoyens (les tuer, les brutaliser, les torturer). • Harcèlement sexuel des citoyens. • Suppression injustifiée des droits fondamentaux : liberté de parole, de mouvement, d'association etc. • Mentir à la Cour. • Obéissance aveugle à des ordres illégaux. • Collusion avec des criminels. • Corruption dans la passation de marchés. 		<ul style="list-style-type: none"> • Corruption de l'autorité / Pourboires : obtenir un gain matériel du fait de sa fonction sans vraiment enfreindre la loi (par exemple boissons, repas ou services gratuits). • Compromettre une enquête ou procédure judiciaire, ou « perdre » des contraventions. • Usage inapproprié de violence physique ou verbale à l'encontre de citoyens et des suspects (mauvais traitements, violence verbale, humiliation, intimidation). • Utilisation abusive et manipulation d'informations (usage inadéquat et non autorisé de dossiers de police, fuite d'informations confidentielles). • Discrimination et traitement inégal des citoyens en fonction de leur origine ethnique, leur religion, leur sexe, leur tendance politique ou pour d'autres raisons. • Gaspiage et abus des ressources de l'administration. • Négligence envers les victimes ou les détenus. • Népotisme dans l'exercice des fonctions : favoritisme envers les amis, la famille, les membres du même parti politique ou d'autres types de groupe etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Inaction et paresse. • Travail de mauvaise qualité. • Faire de fausses déclarations aux citoyens. • Fermer les yeux sur la faute des collègues ou des supérieurs hiérarchiques ou ne pas la signaler. 	
<p>Sur le lieu de travail (collègues et supérieurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pots-de-vins internes - les prérogatives dont bénéficient les fonctionnaires de police (congés, répartition des équipes, promotion) sont achetées, troquées et vendues. • Harcèlement sexuel des collègues. 		<ul style="list-style-type: none"> • Népotisme dans l'attribution des promotions, mutations, vacances, la répartition des équipes etc. • Humiliation des collègues. • Absence injustifiée au travail. • Usage abusif du congé maladie. 		<ul style="list-style-type: none"> • Favoritisme. • Prétendre ne voir aucun des problèmes sur le lieu de travail. • Mentir à des collègues. • Propos outrageants envers des collègues. 	
<p>Hors service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités criminelles directes - un agent de police commet une infraction pénale contre une personne ou un bien dans son intérêt personnel. • Violences conjugales. • Conduite en état d'ivresse. • Utilisation d'informations confidentielles à des fins personnelles. 		<ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'intérêts par le biais d'emplois ou d'activités, à l'extérieur de l'institution (à savoir le « travail au noir ») • Usage du statut conféré par la police dans les litiges d'ordre privé • Relations personnelles avec des criminels. 		<ul style="list-style-type: none"> • Propos outrageants dans les relations personnelles • Consommation excessive d'alcool. 	

Sources :

- Prenzlert, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Pouvoirs discrétionnaires de la police : Impact sur l'intégrité et stratégies de contrôle

Les termes *pouvoirs discrétionnaires* de la police font référence au pouvoir accordé aux policiers d'utiliser leur jugement personnel afin de prendre des décisions lorsqu'ils font appliquer la loi.

Les fonctionnaires de police sont chargés de faire appliquer la loi et les règles énoncées dans les lois et les réglementations. Les règles écrites fournissent une orientation générale et visent à être appliquées dans le plus grand nombre de situations possibles. Cependant, ces règles ne peuvent pas prévoir toutes les éventualités ; elles ne sont pas applicables de manière identique et pour chaque situation concrète à laquelle le policier peut être confronté dans son travail quotidien. En outre, les situations sur le terrain sont très souvent complexes, ce qui peut créer une ambiguïté par rapport à la règle devant être appliquée. Enfin, dans certains cas, différentes règles peuvent être en conflit, ce qui oblige le policier à faire un choix qu'il ajustera en fonction des circonstances du moment. Les agents de police confrontés à de tels cas sont amenés à prendre une décision et à agir en fonction de leur jugement personnel, et par conséquent utiliser leur pouvoir discrétionnaire. Dans ce contexte, le pouvoir discrétionnaire du fonctionnaire de police devient l'outil lui permettant d'« adapter les règles aux situations »¹.

Différents facteurs influencent l'exercice du pouvoir discrétionnaire par le policier. Pour n'en citer que quelques-uns parmi d'autres : la gravité de l'acte commis, l'urgence de la situation, le casier judiciaire, ou le comportement criminel antérieur du ou des citoyen(s) concerné(s), l'influence de la race et du genre transmise au niveau de la culture locale, ainsi que la culture organisationnelle dominante de la police. Tous ces facteurs peuvent jouer un rôle dans la manière dont ce pouvoir discrétionnaire s'exprime et est mis en œuvre.

Ainsi, il devient clair que, selon les facteurs qui influencent les actions ou les décisions de chaque policier et selon les circonstances, le pouvoir discrétionnaire peut constituer soit une menace soit un défi pour l'intégrité.

À titre d'exemple, au niveau individuel, le pouvoir discrétionnaire peut mener à la discrimination ou au déni du droit à un procès en bonne et due forme, lorsqu'un fonctionnaire de police décide de la validité d'une plainte ou d'agir en fonction de l'origine ethnique du plaignant.

Au niveau organisationnel, les décisions prises dans le cadre d'un pouvoir discrétionnaire (à savoir comment allouer des ressources ou quels domaines d'activité privilégier) peuvent manquer de professionnalisme ou d'éthique selon les facteurs qui ont influencé le processus de décision.

Sur le plan extérieur, le comportement contraire à l'éthique qui découle de l'exercice du pouvoir discrétionnaire a un impact négatif sur les relations entre la police et la communauté qu'il sert.

Afin de limiter tout comportement contraire à l'éthique pouvant découler du pouvoir discrétionnaire de la police, le contrôle de celui-ci est primordial. Il existe trois stratégies principales pour contrôler les pouvoirs discrétionnaires de la police :

- La suppression du pouvoir discrétionnaire,
- Le contrôle organisationnel,
- Le développement du jugement professionnel.

La suppression du pouvoir discrétionnaire revient à priver les fonctionnaires de police de leur capacité à prendre des décisions en fonction de leur jugement personnel, entre autres en réglementant considérablement les cas potentiels auxquels ils peuvent être confrontés et en s'assurant de l'application stricte de la loi. Cependant, on peut soutenir qu'une suppression totale du pouvoir discrétionnaire de la police est impossible, car il existera toujours une situation particulière qui ne sera pas entièrement ou convenablement couverte par les règlements. En outre, afin d'accomplir efficacement leurs tâches policières, telles que la prévention de la criminalité ou le maintien de l'ordre public, une marge de manœuvre est parfois nécessaire (par exemple, des policiers qui ont la liberté de décider du meilleur moment et de la meilleure manière pour intervenir dans une situation particulière). Enfin, la suppression du pouvoir discrétionnaire par le biais du contrôle intensif de l'ensemble des actions et décisions de la police, si cela était possible, pourrait nuire à la performance de la police. En effet, le montant des ressources budgétaires, humaines et matérielles alloué à cet effet serait excessif alors qu'il aurait pu être utilisé autrement pour que la police puisse remplir sa mission.

¹ Bittner, Egon. *"The Functions of the Police in a Modern Society."* Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970, p.4.

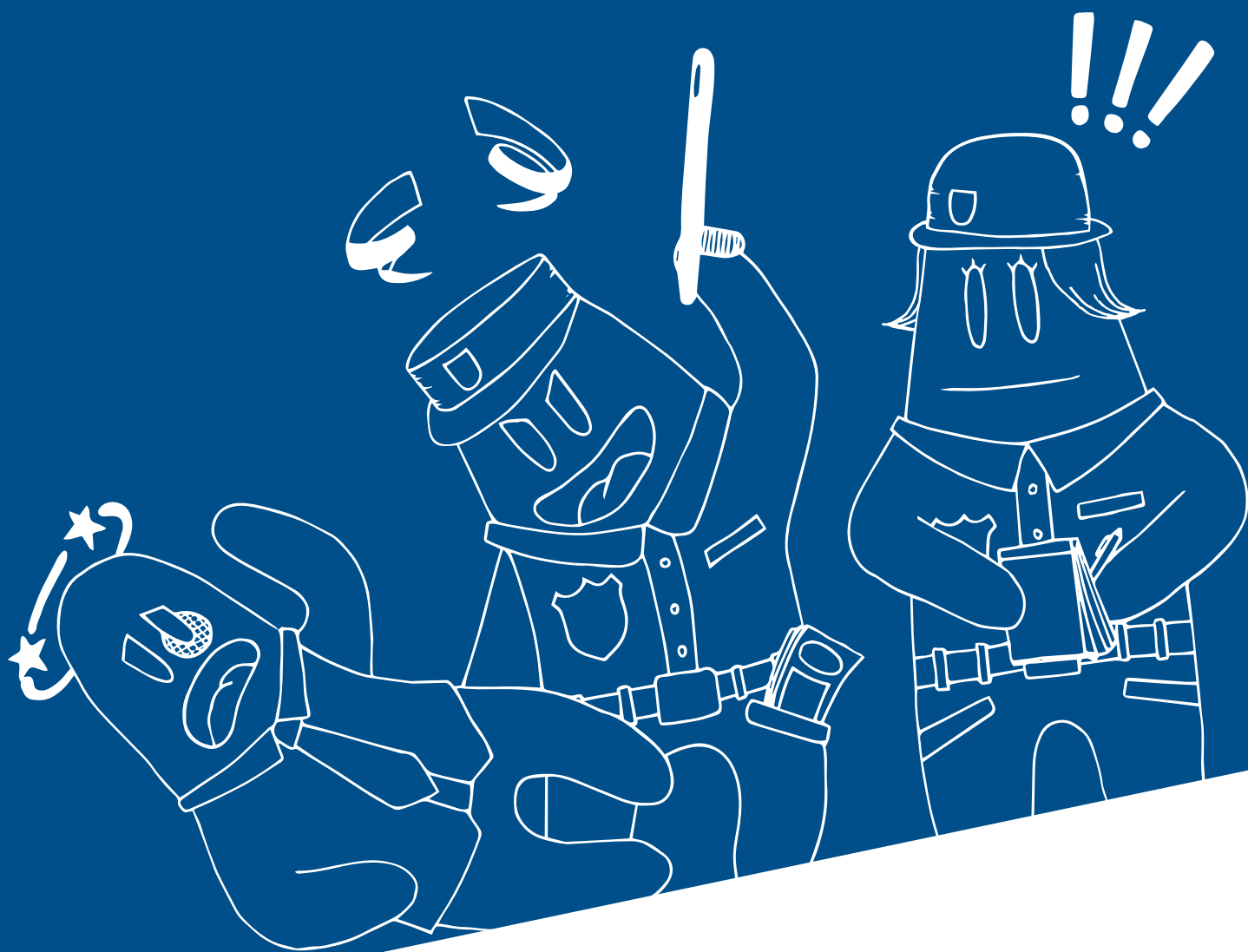
Module 5 - Annexe

Bien qu'un système de contrôle absolu soit difficilement envisageable, une stratégie visant à améliorer le contrôle organisationnel pourrait y contribuer en délimitant et contrôlant le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires de police. Le fait de mettre davantage l'accent sur le contrôle dès le départ peut contribuer à une plus grande visibilité des actions et décisions prises en fonction du pouvoir discrétionnaire (à savoir la décision de ne pas procéder à une arrestation ou de délivrer une contravention). Par exemple, renforcer la surveillance en offrant des conseils spécifiques peut avoir pour effet de limiter le pouvoir discrétionnaire. En outre, le renforcement des mécanismes de contrôle interne et de surveillance externe pourrait aboutir à une plus grande responsabilisation de chaque policier. Il y aurait en effet plus de possibilités d'examiner minutieusement les décisions prises et actions entreprises sur la base de leur pouvoir discrétionnaire et d'imposer des sanctions, dans les cas où l'exercice de ce pouvoir aboutirait à des fautes de comportement ou des comportements contraires à l'éthique.

Malgré l'importance d'un contrôle accru par l'organisation, il ne peut à lui seul restreindre efficacement le pouvoir discrétionnaire. Finalement, face à une situation qui présente une marge de manœuvre considérable, la ligne de conduite choisie par chaque fonctionnaire de police dépendra de son intégrité individuelle. Par conséquent, la troisième stratégie consiste à améliorer le jugement professionnel du policier afin de l'inciter à exercer son pouvoir discrétionnaire en conformité avec le principe d'intégrité. En utilisant l'intégrité pour guider la façon dont le pouvoir discrétionnaire est perçu et exercé, ce dernier peut être circonscrit et contrôlé.

L'amélioration du jugement professionnel dans ce but n'est pas tâche aisée. En effet, cela nécessite une plus grande prise de conscience - individuelle, organisationnelle et externe - du risque d'atteinte à l'intégrité posé par le pouvoir discrétionnaire. Elle nécessite également, à tous les niveaux, une volonté ferme des acteurs concernés de rendre le processus de décision plus rationnel, notamment - mais pas seulement - par le biais de la formation continue.

Pour cette raison, le DCAF a adopté une approche holistique de l'intégrité qui vise à générer une plus grande prise de conscience sur les questions d'intégrité chez les acteurs individuels, organisationnels et externes concernés en renforçant leurs capacités respectives à gérer ces questions. En outre, le DCAF estime que la formation joue un rôle essentiel en renforçant la capacité de l'institution de la police à améliorer l'intégrité de chacun de ses employés et à développer leur jugement éthique, surtout dans ces situations difficiles ou ambiguës où l'exercice de leur pouvoir discrétionnaire est sollicité.



Module 6

Contrôle des pairs et signalement
de fautes de comportement

Module 6

Contrôle des pairs et signalement de fautes de comportement



Finalités du module :

Sensibiliser sur l'importance et sur les défis posés du fait d'agir en cas de fautes vraisemblablement commises par des collègues.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de ce cours, les participants seront en mesure de :


1. Débattre sur la nécessité du contrôle des pairs.
2. Réfléchir aux mécanismes de protection et de signalement d'une faute.
3. Discuter sur les conséquences, négatives et positives, découlant du fait d'agir en cas de fautes vraisemblablement commises par des collègues



Durée : 60 minutes



Matériel requis : Tableau ou tout autre support, marqueurs, feuilles de papier, stylos, petite boîte ou panier

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5' Présentation	
2	Mécanismes de signalement et de protection	25' Réflexion collective Discussion plénière	
3	Conséquences du contrôle par les pairs	25' Réflexion collective Discussion plénière	
4	Conclusion	5' Présentation	

Brève description du module

A partir de cas réels, les participants devront réfléchir aux filières et aux moyens à leur disposition pour réagir s'ils sont témoins de fautes commises par leurs pairs, mais aussi aux conséquences d'une telle action et son importance pour l'intégrité.

5'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- ▶ Expliquez aux participants :

” Ce module se concentre sur la nécessité d’avoir des fonctionnaires, en tant qu’individus, contrôlant leurs pairs ; sur les différentes mesures à prendre face à un comportement inapproprié de collègues, qu’ils soient simples policiers ou responsables hiérarchiques et enfin sur les conséquences du signalement des fautes. ”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Demandez aux participants :

? Pourquoi pensez-vous que ce sujet soit important ?

- ▶ Permettez à plusieurs participants d’intervenir tout en facilitant la discussion
- ▶ A l’issue, faire un résumé soulignant que :

” « La loi du silence » dans la police, ou le fait que les agents de police ne parlent que très rarement des fautes commises par leurs pairs, constitue une réalité dans la plupart des pays du monde. C’est un signe de solidarité entre collègues qui a ses raisons et quelques implications positives. Dénoncer des collègues ou des supérieurs hiérarchiques peut avoir des répercussions négatives sur l’auteur du signalement. Cependant, les fonctionnaires de police doivent aussi savoir qu’il est très difficile de favoriser l’intégrité au sein d’un service de police sans les efforts de tous les employés qui travaillent de façon professionnelle et avec intégrité et qui souhaitent voir l’ensemble de l’institution renforcer son intégrité. L’intégrité ne peut pas être renforcée si personne ne signale les comportements qui l’affaiblissent, tant au niveau individuel qu’au niveau organisationnel. ”

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- ▶ Présentez le déroulement du module.

Notes personnelles

25'

2. Mécanismes de signalement et de protection

- ▶ Distribuez une feuille de papier vierge à tous les participants et assurez-vous qu'ils aient tous des stylos.
- ▶ Dites aux participants de décrire sur papier une situation dans laquelle ils auraient vu des collègues ou des supérieurs hiérarchiques agir de façon inappropriée, sans révéler aucun nom. Précisez-leur que s'ils ne connaissent pas d'histoire vraie, ils peuvent en inventer une qui semble réaliste. L'histoire doit être courte (1 à 3 lignes).
- ▶ Demandez aux participants de plier la feuille en 4.
- ▶ Récupérez leurs réponses dans une boîte ou un panier.
- ▶ Lisez toutes les histoires à voix haute.
- ▶ Précisez, sur le tableau ou sur tout autre support, après avoir lu chaque histoire, à quel type d'affaires elle se rapporte (pots-de-vin, faux témoignage, usage du statut de policier à des fins personnelles etc.). Si certains types d'affaires sont semblables, notez combien de participants les ont décrites.
- ▶ Sélectionnez 3 affaires avec différents degrés de gravité qui nécessiteraient différentes procédures de signalement et pour lesquelles celui-ci aurait des conséquences différentes.

Note : Si vous manquez de temps pour recueillir des histoires vécues par le biais de la méthode décrite ci-dessus, vous pouvez alors sélectionner des cas pratiques dans le **Document 1** et l'**aide pédagogique pour le formateur 3** du Module 5. Cependant, si le temps le permet, les participants peuvent aussi faire des jeux de rôle par petits groupes. Répartissez alors les rôles de façon à ce qu'au moins un des participants joue le rôle du policier fautif, un autre celui du collègue témoin et un troisième celui du supérieur hiérarchique, agent du contrôle interne ou acteur de la surveillance externe.

- ▶ Facilitez la discussion sur les voies et moyens de signalement existants en demandant aux participants :



- Si vous vouliez signaler ces affaires, comment le feriez-vous ?
- A qui vous confieriez-vous et comment ?
- Quelles sont vos options pour agir ?

- ▶ Complétez et / ou résumez ces points avec les éléments de réponse dessous :

- En parler au collègue concerné
- En parler à d'autres collègues
- En parler à un supérieur
- Aborder le problème avec le contrôle interne
- Aborder le problème avec les organismes externes à la police

- ▶ Faites porter la discussion sur l'ambiance liée au signalement de la faute et sur les mécanismes de protection existants :



- Pensez-vous qu'il vous soit possible d'aborder de tels problèmes et dans ce cas, d'être soutenu par des supérieurs hiérarchiques et par l'institution ?
- Existe-t-il des mécanismes en place dans votre pays pour protéger les policiers qui signalent des fautes commises par des pairs ?

- ▶ Montrez aux participants les extraits de législation nationale les plus pertinents concernant les mécanismes de signalement d'une faute et de protection (par exemple, les lois/règles sur la protection des lanceurs d'alerte concernant des fautes de comportement ou des cas de corruption, les lois/règles qui encouragent le signalement ou qui le rendent obligatoire et autres dispositions).

25'

3. Conséquences du contrôle par les pairs



► Dessinez sur le tableau ou tout autre support :

Conséquences positives et négatives des actions prises en cas de témoignage sur un comportement inapproprié

Cas n° 1 : ...

+	-
---	---

Cas n° 2 : ...

+	-
---	---

Cas n° 3 : ...

+	-
---	---

Notes personnelles

Module 6 - Contrôle des pairs et signalement de fautes de comportement



- ▶ Demandez aux participants de vous expliquer les conséquences positives et négatives du signalement d'une faute (pour la personne qui signale la faute, pour la personne qui s'est comportée de manière inappropriée, pour les supérieurs hiérarchiques, pour l'institution de la police et pour le public) pour chacun des 3 cas étudié lors de l'activité précédente.
- ▶ Écrivez-les dans les colonnes correspondantes du tableau.
- ▶ Facilitez la discussion en posant les questions suivantes :



- Quelle serait votre propre réaction dans ces 3 cas ?
- Que diriez-vous si un supérieur hiérarchique, un membre du contrôle interne ou un tribunal vous demandait de leur révéler ce que vous avez vu ?
- Connaissez-vous un cas où une personne **a signalé** le comportement inapproprié d'un collègue avec pour effet des conséquences **négatives** ou **positives** ?
- Connaissez-vous un cas où une personne **n'a pas signalé** le comportement inapproprié d'un collègue avec pour effet des conséquences **négatives** ?



- ▶ En conclusion, soulignez à nouveau les effets positifs généralement induits par le signalement ou le lancement d'alerte en cas de fautes de comportement.



- Intervenir **renforce l'intégrité de la police**, ce qu'il est difficile de faire si les fautes et les comportements inappropriés restent secrets et couverts par les pairs.
- Cela **améliore la capacité à rendre des comptes**. Les fonctionnaires de police se comportant de manière inappropriée doivent répondre de leurs actes et en assumer la responsabilité. Ils peuvent faire l'objet soit d'un avertissement ou être punis.
- Si les policiers sont tenus pour responsables de leurs actes, cela peut les **empêcher** de se comporter à nouveau de manière inappropriée et encourager tous les policiers à **agir avec intégrité**.
- Un contrôle et un signalement efficaces des pairs **renforcent le sentiment et le niveau de confiance de la population** envers sa police. Les fonctionnaires de police se comportant de manière inappropriée ternissent l'image de la profession dans son ensemble et portent atteinte à la confiance des citoyens à son égard.
- Cela crée l'impression que de tel comportements **ne sont pas tolérés** au sein de l'institution, et, de plus, facilite l'émergence d'une véritable **culture de l'intégrité**.



4. Conclusion



- ▶ Résumez les objectifs qui ont été atteints.
- ▶ Insistez à nouveau sur les messages centraux du module.

Module 6 - Contrôle des pairs et signalement de fautes de comportement

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Comprendre le signalement de la faute

OCDE. « Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation. ». OCDE, 2011 : pp 7-8. (traduit de l'anglais, les références n'ont pas été retranscrites)

« Il n'existe aucune définition légale commune de ce qui constitue le signalement d'une faute. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) le définit comme "le signalement par les employés ou les anciens employés de pratiques illégales, irrégulières, dangereuses ou contraires à l'éthique par les employeurs." [...]

La Convention civile du Conseil de l'Europe sur la corruption fait référence aux "employés, qui sur la base de soupçons raisonnables, signalent des faits de corruption aux personnes ou autorités responsables." [...]

Les principales caractéristiques communes au signalement peuvent donc inclure : i) la divulgation d'actes répréhensibles liés au milieu professionnel ; ii) une dimension d'intérêt public, par exemple le signalement d'infractions pénales, de pratiques contraires à l'éthique etc., plutôt qu'un grief personnel, et, iii) le signalement d'actes répréhensibles par le biais des voies et / ou des personnes désignées à cet effet. »

2. Code du silence

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. (traduit de l'anglais)

« Sherman (1978) soutient que les services de police corrompus sont socialement organisés en fonction d'un certain nombre de règles informelles. Ces règles ont deux finalités. La première est de minimiser les chances que le contrôle externe soit activé et la seconde, de garder les activités corrompues à un niveau 'raisonnable'. Dans ce contexte, la règle la plus souvent nommée est celle du silence. Les agents de police sont incités, par le biais de la socialisation, à ne pas coopérer dans le cadre des enquêtes, dont leurs collègues font l'objet. Qu'il soit impliqué ou non dans des affaires de corruption, l'adhésion d'un agent de police à la culture du secret le place directement au sein du 'système de corruption', à savoir les membres d'une organisation qui se conforment à un objectif déviant'. (Sherman, 1978, p.47).

Discutant de la culture professionnelle de la police en Grande-Bretagne, McConville and Shepherd (1992, p.207) expliquent que 'la chose la plus importante que les agents de police stagiaires apprennent durant leur premiers mois dans la police est le besoin de garder le silence sur les pratiques, y compris celles qui enfreignent les règles, que les agents de police expérimentés estiment nécessaires pour l'exécution de leurs tâches policières'. Le secret devient 'une armure de protection qui protège les forces de police dans leur ensemble contre la connaissance des infractions commises par le public' (Reiner, 1992 p.93).

Il ne s'agit pas seulement du secret, mais aussi des liens puissants de loyauté dans la "culture de la police" qui est identifiée dans plusieurs enquêtes officielles comme facilitant et favorisant la corruption, mais aussi comme entravant les efforts d'enquête et de contrôle. La Commission Wood a trouvé que : 'La force du code du silence était évidente lors des audiences de la Commission. Presque sans exception, tous les agents de police contactés par la Commission ont initialement démenti avoir été témoins ou impliqués dans des affaires de corruption. Malgré la garantie de ne pas faire l'objet de sanction disciplinaire pour négligence et l'offre d'amnistie et de protection en cas d'autoaccusation, les agents de la police ont maintenu leur position l'un après l'autre, jusqu'à ce qu'on leur présente la preuve irréfutable du contraire. Chacun d'entre eux connaissait la vérité, mais la force du code et l'espoir aveugle que personne ne l'enfreindrait a prévalu'. (Wood, 1997a p.155) ».

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, no. 1 (2002): 7-19. (traduit de l'anglais)

« La toute dernière illustration inquiétante du 'Code' s'est produite alors que les agents de police du 70e district des services de police de New York n'ont pas protesté quand ils ont vu un immigrant haïtien, M. Abner Louima, se faire promener dans le commissariat avec son pantalon autour des chevilles. L'agent Justin Volpe montrait fièrement les résultats de son agression anale sadique. Il a brandi un manche à balai cassé taché de sang et d'excréments pour que tous ses collègues puissent le voir ; il s'est même vanté au sergent Kenneth Wernick : 'J'ai remis un homme à sa place ce soir'. Mais personne n'est venu dénoncer l'agent Volpe ce soir-là. Comment Volpe a-t-il pu croire qu'il pouvait compter sur les agents de police pour renoncer à leur obligation de signaler des infractions pénales et d'en appréhender les auteurs ? Une raison fondamentale est la crainte des représailles, comme l'explique l'officier Bernard Casley dans son témoignage devant le Commission Mollen de 1994 :

Question : N'aviez-vous pas peur qu'un de vos collègues vous dénonce ?

Réponse : Jamais.

Question : Pourquoi ?

Module 6 - Contrôle des pairs et signalement de fautes de comportement

Lectures recommandées pour les formateurs

Réponse : Parce que c'était le mur du silence de la police. Les flics ne balancent pas d'autres flics. Et si l'un d'entre eux décide de me dénoncer, sa carrière est ruinée. Il va être taxé de balance. S'il lui reste quinze ans de service, ça risque de lui porter préjudice car ce genre de réputation suit partout où vous allez. Il pourrait ainsi se retrouver dans un commissariat où personne ne souhaite travailler avec lui. Il existe également le risque que ses collègues ne lui viennent pas en aide en cas de danger. (Mollen, 1994 pp 53-54).

Si la loyauté constitue l'une des raisons de maintenir le Code, et la crainte de représailles une seconde, il existe une troisième raison ; plus encore que dans d'autres professions, la police a généralement connaissance des fautes commises par ses agents - telles que rendre visite à une « femme battue » ou une prostituée, ou « squatter » le siège d'une salle de cinéma pendant son service. Personne ne tient à ouvrir la boîte de Pandore des mouchards et de ceux qui sont contre. Certains des agents de police ayant vu M. Louima ont pu faire eux-aussi une « mise au point » et lui donner une leçon. L'agent Volpe et trois autres de ses collègues ont, en réalité, infligé ces sévices à M. Louima qu'ils ont pris à tort pour la personne ayant frappé l'agent Volpe lors d'une altercation à l'extérieur d'une boîte de nuit de Brooklyn. De ce fait, au moins trois autres agents étaient déjà les complices de l'agent Volpe. Et puis il existe ce que l'on peut appeler le « dilemme du bon flic ou du méchant flic ». La police est tiraillée entre deux impératifs: celui de respecter le « mur du silence » et celui de se conformer aux règles des services de police, qui obligent un agent à signaler aux enquêteurs des affaires internes les fautes dont il est témoin. Néanmoins si l'agent de police signale la faute rapidement, il est catalogué comme une « balance » ou un « rapporteur ». S'il ne le fait pas, il aura plus tard du mal à expliquer la raison pour laquelle il a manqué de signaler la faute rapidement. Étant donné les pressions, la police devient généralement silencieuse et parle des fautes d'autres agents de police seulement sous la menace des enquêteurs des affaires internes ou celle de poursuites judiciaires.

3. Nécessité / Obligation de signalement

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009: 38-39. (traduit de l'anglais)

« Loyauté et signalement

Comme nous l'avons vu, le danger et le stress inhérents au travail de la police rendent la solidarité constitutive des mécanismes de défense de la police. Mais la solidarité peut aussi servir à dissimuler sous un voile de silence et de secret une corruption prospère. Les agents de police témoins de fautes sont alors déchirés entre leur devoir de dire la vérité et d'aider à lutter contre la corruption et les pressions exercées par le groupe pour garder le silence. Ces dernières peuvent être extrêmement intenses et inclure l'ostracisme, l'intimidation et même des menaces de mort. Au regard de l'importance de l'intégrité et de sa difficile détection, il est fondamental que la police signale les fautes commises ou présumées de ses membres : c'est devenu une position éthique élémentaire, telle que dans l'Article 8 du code de l'ONU montré dans l'encadré 3.2:

Encadré 3.2 : Code de conduite par les responsables de l'application des lois des Nations Unies

« Les responsables de l'application des lois qui ont des raisons de penser qu'une violation du présent Code s'est produite ou est sur le point de se produire signalent le cas à leurs supérieurs et, au besoin, à d'autres autorités ou instances de contrôle ou de recours compétentes. »

4. Conséquences négatives potentielles du signalement

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83. (traduit de l'anglais)

« Il y a presque toujours des conséquences terribles pour les lanceurs d'alerte, leur carrière et leur vie personnelle. Certaines organisations rendent le signalement d'une faute très difficile et donc peu probable; les services de police en font partie. Dans ce document, je soutiendrai que la nature d'un service de police rend le signalement compliqué et paradoxalement et ironiquement encore plus nécessaire. En outre, je démontrerai que la résistance des services de police et leurs représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte leur coûtent très cher, ainsi qu'au public.

Module 6 - Contrôle des pairs et signalement de fautes de comportement

Lectures recommandées pour les formateurs

Le coût des représailles :

La pratique de la police qui consiste à punir, de façon officielle ou informelle, les lanceurs d'alerte a des conséquences négatives sur la société. Cette pratique a aussi un impact sur la police, car leur réticence à soutenir les lanceurs d'alerte leur font perdre leur meilleure source d'informations sur les affaires de corruption. Les collègues, comme nous l'avons vu, sont généralement les seuls témoins du comportement fautif. Les décourager d'agir de manière responsable et de se manifester favorise les actes répréhensibles et renforce leurs auteurs.

En outre, on peut affirmer qu'il est dans l'intérêt des services de police de soutenir les agents qui signalent des fautes dans leurs rangs. En effet cela permet de détecter et de traiter les problèmes signalés au sein du service. Mais si les préoccupations du lanceur d'alerte ne sont pas entendues, la situation risque alors de se détériorer et d'éclater. Par défaut, il reviendra aux personnes externes à l'institution, comme les jurys d'accusation, les commissions spéciales, les journalistes d'investigation et les citoyens furieux de révéler et remédier aux abus de la police, ajoutant à l'embarras public des services de police. Et dans notre monde complexe, même les trafiquants de drogue peuvent jouer le rôle de citoyens en colère et créer un scandale. En 1986, d'après M. David Durk, des agents de police corrompus ont dérobé de l'argent et de la drogue à des trafiquants. Ces derniers s'en sont plaints à leur conseiller pénitentiaire de probation, déclenchant ainsi une enquête judiciaire sur les méfaits de la police.

La société en général paie également le prix des représailles contre les lanceurs d'alerte. Le comportement fautif n'est certes pas la norme au sein de la police. Néanmoins la complaisance d'un service de police à l'égard de pratiques de police illégales et dangereuses, couplée à sa propension à punir ceux qui les signalent, pose un danger croissant pour la communauté en général. Les auteurs d'actes répréhensibles ne sont jamais inquiétés. Cela a de graves implications, particulièrement lorsqu'il est demandé à la population de faire confiance à la police, censée assurer sa sécurité et la protection de ses droits et biens.

Si les agents de police qui signalent des actes répréhensibles sont muselés, les actes de corruption perdurent sur le terrain.

5. Importance de la protection des lanceurs d'alerte

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012. (traduit de l'anglais)

« Protection des lanceurs d'alerte : encourager le signalement d'une faute

Le risque de corruption est considérablement aggravé dans les environnements où le signalement d'actes répréhensibles n'est pas soutenue ou protégée. Les employés du secteur public et privé ont accès à des informations actualisées concernant les pratiques en vigueur sur leur lieu de travail et sont généralement les premiers à reconnaître que des actes répréhensibles se produisent. Cependant, les personnes qui les signalent peuvent faire l'objet de représailles telles que l'intimidation, le harcèlement, le licenciement ou la violence de la part de leurs collègues ou supérieurs hiérarchiques. Dans plusieurs pays, le signalement d'une faute est même associé à de la trahison ou de l'espionnage.

La protection des lanceurs d'alerte est donc indispensable pour encourager le signalement de fautes, de fraudes et de corruption. Fournir une protection efficace aux lanceurs d'alerte favorise une culture organisationnelle ouverte: non seulement les employés connaissent les mécanismes de signalement mais ils ont aussi confiance dans ces mécanismes. [...] Protéger les lanceurs d'alerte du secteur public et privé de représailles pour avoir signalé de bonne foi des actes de corruption fait donc partie intégrante des efforts pour combattre la corruption, sauvegarder l'intégrité, améliorer la redevabilité et favoriser un environnement professionnel irréprochable ».

Lectures supplémentaires :

- Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. <http://www.bmartin.cc/dissent/documents/>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. "Circumscribing the Code of Silence." In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Newburn, Tim. "The Causes of Police Corruption." In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 19-20. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>
- Prenzler, Tim. "Chapter 2. Understanding Police Misconduct". In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*, 38-39. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Snel, Gerard. "Chapitre 7 Section 2.3: La nature auto-protectrice des services de police" Dans *Boite à outils : intégrité de la police*. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

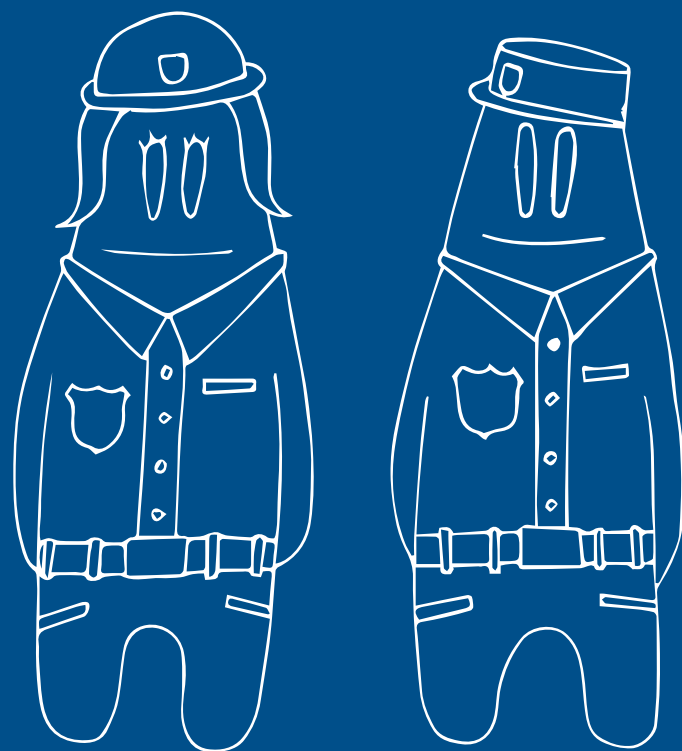
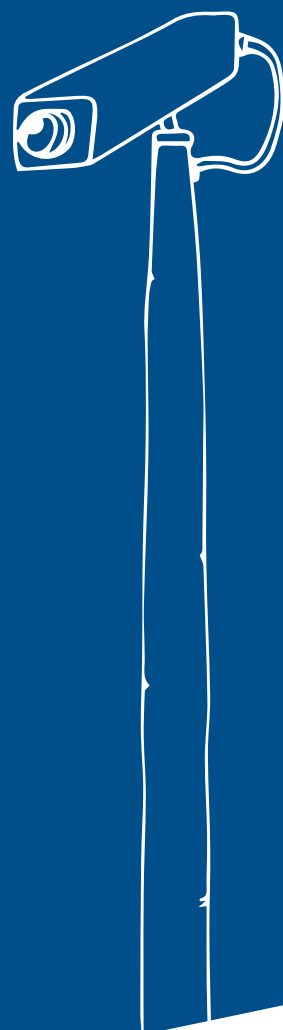
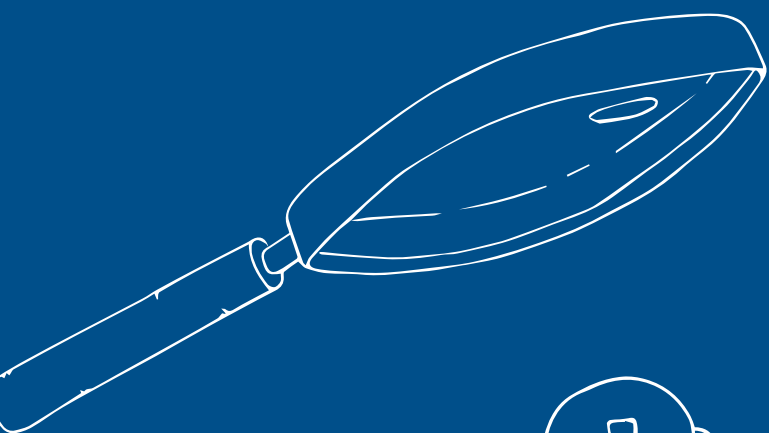
Module 6 - Contrôle des pairs et signalement de fautes de comportement

Manuel du participant

« La loi du silence » dans la police, ou le fait que les agents de police ne parlent que très rarement des fautes commises par leurs pairs, constitue une réalité dans la plupart des pays du monde. C'est un signe de solidarité entre collègues qui a ses raisons et quelques implications positives. Dénoncer des collègues ou des supérieurs hiérarchiques peut avoir des répercussions négatives sur l'auteur du signalement. Cependant, les fonctionnaires de police doivent aussi savoir qu'il est très difficile de favoriser l'intégrité au sein d'un service de police sans les efforts de tous les employés qui travaillent de façon professionnelle et avec intégrité et qui souhaitent voir l'ensemble de l'institution renforcer son intégrité. L'intégrité ne peut pas être renforcée si personne ne signale les comportements qui l'affaiblissent, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

Importance du contrôle par les pairs :

- Intervenir **renforce l'intégrité de la police**, ce qu'il est difficile de faire si les fautes et les comportements inappropriés restent secrets et couverts par les pairs.
- Cela **améliore la capacité à rendre des comptes**. Les fonctionnaires de police se comportant de manière inappropriée doivent répondre de leurs actes et en assumer la responsabilité. Ils peuvent faire l'objet soit d'un avertissement ou être punis.
- Si les policiers sont tenus pour responsables de leurs actes, cela peut les **empêcher** de se comporter à nouveau de manière inappropriée et encourager tous les policiers à **agir avec intégrité**.
- Un contrôle et un signalement efficaces des pairs **renforcent le sentiment et le niveau de confiance de la population** envers sa police. Les fonctionnaires de police se comportant de manière inappropriée ternissent l'image de la profession dans son ensemble et portent atteinte à la confiance des citoyens à son égard.
- Cela crée l'impression que de tels comportements **ne sont pas tolérés** au sein de l'institution, et, de plus, facilite l'émergence d'une véritable **culture de l'intégrité**.



Module 7

Capacité de la police
à rendre des comptes

Module 7

Capacité de la police à rendre des comptes



Finalité du module :

Permettre aux participants de débattre sur le fonctionnement des mécanismes de responsabilisation dans la police et de leur importance afin d'en assurer l'intégrité, en se concentrant sur le contrôle interne en particulier.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de ce cours, les participants seront en mesure de :


1. Lister les mécanismes en place dans leur pays permettant à la police de rendre des comptes.
2. Décrire la mission et les fonctions du contrôle interne.
3. Débattre sur le fonctionnement du contrôle interne.
4. Expliquer pourquoi la capacité à rendre des comptes et le contrôle interne sont essentiels au développement de l'intégrité dans la police.



Durée : 60 minutes



Matériel requis : Tableau ou tout autre support, marqueurs, stylos.

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5' Présentation	
2	Capacité de la police à rendre des comptes (mécanismes & acteurs)	20' Activité en binôme Présentation	Document 1 Aide pédagogique du formateur 1
3	Fonctionnement du contrôle interne	15' Discussion plénière	Aide pédagogique du formateur 2
4	Bénéfice de la capacité à rendre des comptes (contrôle interne et externe)	15' Réflexion collective	
5	Conclusion	5' Présentation	

Brève description du module :

Ce module examine les mécanismes visant à garantir que la police agit conformément à son mandat. Les policiers, comme tout autre groupe professionnel, éprouvent des sentiments souvent négatifs à l'égard du contrôle. Ce module vise à clarifier les rôles et le fonctionnement de ces mécanismes, de manière non polémique, ainsi qu'à souligner qu'ils contribuent à préserver l'intégrité individuelle des fonctionnaires de police autant que celle de l'institution. Ce module nécessite une préparation par les formateurs sur les mécanismes de responsabilisation et les systèmes de contrôle interne existants dans leur pays.

5'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- ▶ Introduire le sujet :

La capacité à rendre des comptes dans la police est assurée par le biais du contrôle interne et de supervision/contrôle externes. Le contrôle interne est une des fonctions qui relève de l'autorité de la police ou du ministère de l'intérieur ; elle vise à garantir que les services de police fonctionnent de manière efficace, optimale et intègre. Son champ d'application inclut les fonctions exécutives et repose sur la chaîne hiérarchique de la police. Les mécanismes de contrôle interne veillent principalement à prévenir, détecter et sanctionner les fautes de comportement. La/le supervision/contrôle externes, quant à eux, se portent sur le suivi du comportement policier afin de prévenir et de détecter les fautes. Les organismes de supervisions externes ne sont généralement pas en mesure de corriger les agissements de la police, mais peuvent émettre des recommandations. Ils peuvent également superviser l'efficacité et l'équité des mécanismes de contrôle interne.

” Ce module examine les mécanismes internes et externes mis en place dans notre pays. En particulier, le module s'intéresse à la fonction et au fonctionnement du contrôle interne, ainsi qu'aux effets bénéfiques de la responsabilité sur l'intégrité de la police. ”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Dites aux participants :

” Etant donné les pouvoirs spéciaux accordés à la police, celle-ci doit être contrôlée afin de garantir son intégrité, la confiance du public et sa légitimité. Plusieurs mécanismes de capacité à rendre des comptes - internes et externes aux services de police et pouvant se compléter – sont nécessaires. En ce sens, le contrôle interne est un allié pour tous les employés professionnels et honnêtes afin de préserver leur intégrité et celle de leur institution. ”

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présenter les objectifs du module.

COMMENT ? - Séquence du module

- ▶ Expliquez le déroulement du module.

20'



2. Capacité de la police à rendre des comptes (mécanismes & acteurs)

- ▶ Grouper les participants par binômes
- ▶ Distribuer le **document 1**
- ▶ Donnez aux participants 5 minutes pour répondre aux 3 questions du document.
- ▶ Ramassez leurs réponses pendant la discussion avec l'ensemble du groupe.
- ▶ Complétez et/ou résumez avec les éléments de réponse :

1

Mécanismes et acteurs de la capacité à rendre des comptes :

Internes (selon le modèle)

- Unité de contrôle interne
- Contrôle de gestion
- Services d'audit
- Organes disciplinaires et éthiques

Externes

- Parlement
- Juges et magistrats
- Media
- Organisation de la société civile, universitaires

Et selon le contexte

- Organes de surveillance externes à la police et commissions des plaintes
- Institution de médiation
- Organismes de lutte contre la corruption
- Enquêtes spéciales

Mission / buts du contrôle interne :

- Veiller à ce que les services de police fonctionnent comme prévu ;
- Augmenter la performance et l'intégrité de l'institution ;
- Augmenter la responsabilisation et la transparence de la police ;
- Augmenter la confiance du public envers la police.

Fonctions du contrôle interne :

1. Prévention des fautes de comportement (communication, dissuasion, contrôle)
2. Réaction (détection, enquête, sanction)

Module 7 - Capacité de la police a rendre des comptes



- ▶ Faites une présentation structurée sur le système de responsabilisation de la police en place dans votre pays et les rôles des différents mécanismes de contrôle interne et des organismes de surveillance externe.
- ▶ S'il existe un organe de contrôle spécialisé dans votre ministère ou votre service, faites référence à sa mission et à ses mandats tels qu'ils sont stipulés dans les lois ou les documents internes.
- ▶ Détaillez davantage les rôles, les procédures et les activités relatifs aux deux fonctions du contrôle interne. Bien que le modèle soit différent pour chaque pays, vous pouvez vous aider de **l'aide pédagogique du formateur 1** pour préparer la présentation.

Note : On associe souvent le contrôle interne avec les fonctions d'analyse de l'efficacité, de la performance et de qualité du travail de la police et l'élaboration de recommandations au niveau organisationnel visant à analyser les circonstances qui amènent certains problèmes. Parfois appelées « normes professionnelles », ces fonctions sont parfois de la responsabilité des mêmes unités organisationnelles que celles de contrôle, mais sont fonctionnellement distinctes.

3. Fonctionnement du contrôle interne



- ▶ Animez une réflexion collective sur les principes devant être respectés par un organe de contrôle interne dans l'accomplissement de ses fonctions.
- ▶ Notez les réponses sur un tableau ou tout autre support.
- ▶ Complétez et/ou résumez avec des éléments de **l'aide pédagogique du formateur 2**.
- ▶ Facilitez une discussion de groupe afin d'identifier les domaines dans lesquels le contrôle interne fonctionne bien.
- ▶ Recueillez les suggestions sur la manière d'améliorer d'autres domaines dans lesquels le contrôle peut paraître moins performant.
- ▶ Faites la synthèse des commentaires et apportez les clarifications nécessaires pour garantir une bonne compréhension.



4. Bénéfice de la capacité a rendre des comptes (interne & externe)



- ▶ Tracez un trait vertical au milieu du tableau ou de tout autre support. Intitulez la moitié du tableau « pour l'intégrité de l'institution » et l'autre moitié « pour l'intégrité des policiers ».
- ▶ Interrogez les participants sur les effets bénéfiques que le contrôle et la responsabilisation peuvent apporter aux deux parties et notez-le.
- ▶ A l'issue, compléter et/ou résumez avec les éléments de réponse suivants :

Pour l'intégrité de l'institution :

- Renforce une prestation de services efficace en éliminant les mauvaises pratiques ;
- Indique que toute mauvaise conduite est prise au sérieux ;
- Favorise la transparence qui permet aux citoyens d'être informés des incidents, des réponses et des mesures prises pour en éviter la répétition ;
- Protège la réputation ;
- Améliore le niveau de confiance du public ;
- Améliore les relations intercommunautaires ;
- Améliore les normes professionnelles.

Pour l'intégrité des policiers :

- Protège les agents de police contre les fausses accusations ;
- Protège les agents honnêtes et professionnels contre les effets sur leur réputation que peuvent générer les agissements de quelques collègues peu professionnels ;
- Permet que les cadres soient aussi contrôlés par un organe supérieur ou externe ;
- Offre aux agents la possibilité de signaler les problèmes sur leur lieu de travail, les fautes commises par les collègues, les brimades, le harcèlement etc.



Module 7 - Capacité de la police à rendre des comptes

Document 1 - Contrôle interne – Mission et fonctions

Instructions : Répondre aux questions suivantes.

- Dans votre pays, quels sont les mécanismes et les institutions permettant de développer la capacité de la police à rendre des comptes ?

- ...

- ...

- ...

- ...

- Quelle est la mission d'un système de contrôle interne d'un ministère de l'intérieur/de la police?
(Quels sont les objectifs du contrôle interne)

- ...

- ...

- ...

- ...

- Quelles sont les 2 fonctions du contrôle interne?

1. ...

2. ...

Module 7 - Capacité de la police a rendre des comptes

Aide pédagogique du formateur 1 - Exemples d'activités de contrôle interne

Activités de contrôle

Préventives

- Méthodes dissuasives : existence de tests d'intégrité, de suivi, de vérifications aléatoires et d'inspections.
- Communication interne et externe portant sur les normes, les procédures, les droits, les mécanismes de plainte, le processus de recours etc.
- Régulation : Collecte et analyse de données sur les plaintes, mesures disciplinaires, évaluations des risques, sondages pour mesurer la perception des citoyens et des fonctionnaires de police etc.

En réaction

- Inspections
- Supervision/contrôle
- Collecte et analyse des plaintes
- Tests d'intégrité
- Vérification des antécédents
- Enquêtes
- Décision ou recommandation émise sur une sanction ou une mesure disciplinaire.

Aide pédagogique du formateur 2 - Principes du contrôle interne

- Équité : l'accès à l'information doit être garanti au policier faisant l'objet du contrôle ; la procédure de contrôle doit faire en sorte que l'équilibre soit respecté entre les droits de l'individu contrôlé (par exemple le respect de la vie privée), les intérêts de l'institution et ceux de la population ; l'aboutissement du contrôle, particulièrement toute décision ayant un impact sur la carrière du policier contrôlé, ne doit pas être partielle, mais fondée sur des informations crédibles et acceptables; les procédures d'enquête doivent respecter les principes de la présomption d'innocence ; les enquêtes doivent être rapides.
- Légalité : en conformité avec les réglementations et les règlements dans le respect des droits humains des fonctionnaires de police.
- Nécessité : le contrôle doit être sous-tendu par la nécessité de prévenir, de détecter ou de traiter des fautes.
- Proportionnalité : l'étendue et l'intensité du contrôle et toute sanction imposée qui en résulte doivent être proportionnés à la gravité du comportement et des intérêts en jeu pour l'individu et l'institution.
- Impartialité : le contrôle doit être exécuté par une personne ou un organisme neutre ; l'ensemble des membres de la police, quel que soit leur rang, leur statut ou tout autre critère, doit être soumis aux mêmes exigences de contrôle.

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Mécanismes de responsabilité

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 141. (traduit de l'anglais)

« La détection et la dissuasion de la corruption policière fonctionnent en grande partie grâce à la mise en place de mécanismes institutionnels de responsabilité, à la fois interne et externe et de techniques de police telles que l'instruction des plaintes, l'usage des informateurs, l'inspection, la surveillance et l'analyse. Dans le cas présent, la tendance à la corruption dans le travail de la police, tel que décrit ci-dessus, peut justifier un système étendu de mécanismes de responsabilité - un système nécessairement plus large que dans d'autres professions. Cette tendance à la corruption peut aussi servir de justification à l'emploi de techniques de détection et de dissuasion qui ne seraient probablement pas acceptables dans d'autres professions.

Divers mécanismes de responsabilité existent dans la plupart des services de police : ils comprennent une obligation de responsabilité en interne des membres du service de police vis-à-vis de leurs supérieurs et au département des affaires internes. De plus, il existe des mécanismes en place afin de garantir la responsabilité externe d'un service de police envers le gouvernement et la communauté ».

2. Surveillance externe

OSCE. "Guide pour une police démocratique" Genève: DCAF, 2009: 21-22 (version originale en anglais de l'OSCE). (les références n'ont pas été retranscrites)

« 4. Obligation pour la police de rendre des comptes-Transparence

Responsabilité et contrôle

80. Alors que les citoyens donnent à la police leur consentement pour disposer du monopole de la force afin de maintenir un contrôle social et d'exercer leurs libertés civiles, politiques et économiques, les services d'une police démocratique sont dans l'obligation de soumettre leurs pouvoirs au contrôle et à la vérification du public, à travers des processus de reconnaissance de responsabilité.

81. C'est pourquoi, "il est nécessaire de développer des mesures efficaces pour assurer l'intégrité et les bons résultats des personnels de police".

82. A Copenhague en 1990, les états membres de l'OSCE ont déclaré solennellement que la police doit être sous la surveillance et dans l'obligation de rendre compte à des institutions de surveillance.

Institutions de surveillance

83. L'obligation pour la police de rendre des comptes signifie que l'activité de la police – du comportement individuel du policier aux stratégies pour les opérations de police, en passant par les procédures d'affectation ou par la gestion budgétaire – est ouverte à l'observation de diverses institutions de surveillance.

84. Les institutions de surveillance peuvent comprendre l'exécutif (contrôle des directives, contrôle financier et surveillance horizontale par des organismes gouvernementaux), le législatif (membres du parlement, commissions d'enquête parlementaires), le judiciaire, ainsi que les commissions des droits humains, les conseils de révision des plaintes civiles ou les médiateurs indépendants. De plus, les media peuvent jouer un rôle important en procurant au public de l'information sur les activités de la police. En dernier lieu, les services d'une police démocratique peuvent se distinguer par leur degré de soumission et d'accord à la surveillance et à l'examen extérieurs comme par leur degré d'ouverture à ces inspections.

85. La plupart des institutions de surveillance traitent de plaintes du public contre la police. Le degré de leur implication dans le processus de ces plaintes est très variable. Alors que certaines institutions prennent la responsabilité de recueillir et d'instruire les plaintes – quelquefois uniquement pour les cas de graves inconduites ou si des enquêtes internes se révèlent défailtantes d'autres se limitent à surveiller et à examiner les enquêtes menées par les autorités mêmes du maintien de l'ordre. De la même façon, alors que certains organismes n'ont aucune influence sur la sanction des fautes commises, d'autres, en revanche, peuvent faire des recommandations sur les mesures disciplinaires et même disposer du pouvoir d'imposer des sanctions.

86. Sans mécanismes externes de surveillance, les responsables de la police auraient la liberté de ne pas enquêter et de ne pas sanctionner les défaillances, ce qui pourrait conduire à l'inefficacité du contrôle interne. Les mécanismes extérieurs de surveillance peuvent aussi générer plus d'impartialité (au moins aux yeux du public) dans l'investigation de graves allégations contre des officiers de police. De plus, elles sont bien placées pour encourager les officiers de police à témoigner contre d'autres officiers et particulièrement contre les responsables

Module 7 - Capacité de la police à rendre des comptes

Lectures recommandées pour les formateurs

87. Néanmoins, les mécanismes externes de surveillance doivent être complétés par le contrôle et la surveillance internes, car, dans de nombreux cas, les mécanismes d'investigation internes peuvent comporter des avantages structurels tels que des ressources plus abondantes, des données plus disponibles (archives de la police; rapports de témoins; déclaration des officiers de police), et une meilleure connaissance de l'environnement de la police. De plus, ces avantages structurels peuvent inspirer aux officiers accusés plus de confiance quant à l'équité de l'enquête et, partant, accroître leur volonté de coopérer avec les enquêteurs. De toute façon, les organes de la police doivent enquêter sur toutes les allégations de mauvaise conduite pour affirmer l'intégrité de leurs opérations et de leur personnel. Les fautes mineures peuvent être instruites par un supérieur immédiat, alors que les fautes plus graves doivent l'être par des organes de police extérieurs à la chaîne de commandement directe, telles que des sections d'enquête interne, ou des commissions disciplinaires ad-hoc composées d'officiers supérieurs de la police, ou même par des organismes civils de surveillance externe, spécialement quand on en vient à enquêter contre des officiers de haut rang. L'information sur les procédures à suivre, après enregistrement des plaintes, doit être mise à la disposition du public afin de l'inciter à déposer des plaintes justifiées. Même les plaintes anonymes doivent faire l'objet d'une enquête et, bien que cela puisse se révéler difficile, l'organisme doit examiner soigneusement toute plainte pour la valider avant de l'écarter ou de l'ignorer. Les procédures d'enquête et de discipline doivent soigneusement respecter l'équilibre entre les droits des citoyens et ceux de l'officier.

88. En tous cas, une certaine forme de surveillance civile et la gestion transparente des résultats d'une enquête constituent un moyen important pour renforcer la confiance du public envers la police et pour affirmer sa légitimité au sein de la communauté. La confiance du public dans la police peut facilement être ruinée par des actions inappropriées de sa part, particulièrement quand les suites données à une enquête, ou les actions administratives, sont insuffisamment promptes, complètes et/ou adéquates. »

3. Importance d'un système de gestion des plaintes efficace pour promouvoir la redevabilité

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011: 34. (traduit de l'anglais)

« L'une des caractéristiques d'un système de responsabilité efficace est la mise en place d'une procédure de traitement des plaintes contre les agents de police - déposées à la fois par le public et d'autres agents de police. En effet, bien que la notion de responsabilité comprenne plus d'un système de traitement des plaintes, un système efficace auquel le public et la police peuvent se fier, de la même manière, constitue un indicateur important de la présence de normes élevées en matière de responsabilité. Il peut alors aider la police à restaurer ou améliorer la confiance du public dans son institution. La procédure doit garantir que les plaintes sont traitées de façon appropriée et proportionnée.

Importance de la garantie du dépôt de plainte par les citoyens

Il est fondamental que les citoyens aient la possibilité de déposer une plainte contre la police. Dans la plupart des pays, toute personne peut déposer une plainte directement auprès de la police, généralement avec le chef du commissariat ou un chef de police de la circonscription concernée, qui décidera alors de la prochaine étape, qui peut inclure l'ouverture d'une enquête. Cependant, les citoyens peuvent hésiter à porter plainte auprès de la police contre des agents de police. Généralement une plainte peut aussi être déposée directement auprès du procureur. Les citoyens doivent pouvoir porter plainte contre la police (et recevoir l'assistance adéquate à cet égard), s'ils pensent avoir été traités de façon inappropriée. Ce facteur est important, car :

- En l'absence de plainte, il est peu probable qu'une enquête soit ouverte.
- S'il n'y a pas de plainte, la police manquera une occasion d'apprendre et d'améliorer ses services.
- L'absence de plainte peut aboutir à l'impunité du délinquant et à une culture de l'impunité à long terme ».

4. Mécanismes de contrôle interne

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161. (traduit de l'anglais)

Composantes d'un système de contrôle avancé

L'utilisation d'appareil d'enregistrement peut être faite dans des domaines propices à la faute - lors de l'interrogatoire de suspects et dans les locaux de détention de la police (CJC, 1997). (L'usage par la police de petits appareils d'enregistrement lors d'interactions routinières entre les citoyens et la police peut aussi aider la police à se protéger de plaintes infondées).

La surveillance secrète permise par la technologie haut de gamme peut résoudre les problèmes liés au manque de té-

Module 7 - Capacité de la police à rendre des comptes

Lectures recommandées pour le facilitateur

moins ou au manque de capacités de surveillance, en enregistrant secrètement les conversations et les actions pouvant impliquer une faute (Marx, 1992).

Le test d'intégrité consiste en une série d'opportunités de corruption simulées, afin de surveiller la conformité des agents à la loi et aux codes de conduite. Ce test ciblé est destiné à des agents ou des groupes d'agents que les enquêtes n'ont pas réussi à blanchir de tout soupçon. Le test d'intégrité aléatoire est extrêmement controversé ; il est conçu comme une source plus exhaustive et objective de détection et de prévention, par le biais d'assignation aléatoire d'opportunités de fautes observées (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Les tests de dépistage de drogue et d'alcool ont été mis en place après les conclusions d'une enquête sur l'usage par la police de drogues illicites et la consommation d'alcool pendant le service (Wood, 1997).

Les informateurs internes signalent un certain comportement et fournissent des renseignements jugés privés au sein des réseaux informels de la police. Rendre publique la présence de ces 'espions' peut aider à la dissuasion (Henry, 1990).

Le profil des agents de police établi grâce aux plaintes et aux unités organisationnelles permet le développement d'interventions telles que la reconversion professionnelle, un changement dans le suivi psychologique ou l'encadrement (Ede, Homel et Prenzler, 2002).

La responsabilité du supérieur suppose l'évaluation de la performance des supérieurs hiérarchiques, incluant des évaluations sur le niveau des problèmes comportementaux apparaissant sous leur supervision, avec des résultats clairement rattachés à la promotion ou la continuité du commandement (Knapp, 1972 ; Mollen, 1994).

Les évaluations d'intégrité peuvent être mises en place pour toute décision d'avancement. Les processus de recrutement incluent des tests psychologiques et éthiques, ainsi que les rapports d'examineurs indépendants. Alors que le personnel change par le biais de la formation, qu'il est déployé dans divers endroits et promu, la diversité des sources pour l'évaluation de l'intégrité peut être élargie et inclure les résultats de tests d'intégrité et des profils établis grâce à des plaintes (Newburn, 1997).

Le signalement obligatoire d'une faute observée ou suspectée doit permettre la remise en cause du code du silence. La mise en lumière d'une faute non signalée la rend exécutoire (Fitzgerald, 1989).

La protection des témoins inclut la mise en sûreté, ainsi que des sanctions contre la persécution des informateurs (Fitzgerald, 1998).

La rotation obligatoire des agents de police dans les secteurs exposés à la corruption est conçue pour éviter que la police n'exploite des opportunités de corruption à long terme - en développant des liens avec des personnalités de la criminalité organisée ou en établissant des réseaux de corruption (Sherman, 1978).

Les vérifications d'actifs et financières, ciblées ou aléatoires, peuvent fournir la preuve qu'un agent vit au dessus de ses moyens ou qu'il risque de succomber à des opportunités de corruption (Palmer, 1992).

Les évaluations effectuées par la police peuvent être utilisées comme moyen de jauger les perceptions des agents sur les niveaux et les types de faute. Les évaluations éthiques peuvent identifier des attitudes prédisposant à la faute (CJC, 1997).

Les enquêtes publiques peuvent identifier les perceptions de la conduite de la police. Les sondages et les entretiens avec des sous-groupes en contact direct avec la police, tels que des personnes arrêtées, peuvent aussi évaluer des indicateurs spécifiques de comportement policier (CJC, 1997).

La diversification du personnel vise à briser la culture de solidarité par le biais du recrutement de civils, de personnes de diverses origines ethniques, plus âgées et plus éduquées (Fitzgerald, 1989). Le recrutement des femmes est particulièrement favorable à la décomposition de la culture machiste et à la réduction du conflit police-citoyen.

Une formation à l'éthique obligatoire renforce les messages concernant l'engagement organisationnel pour l'intégrité tout au long de la carrière d'un agent de police et par le biais de nombreuses spécialisations au sein des services de police. La formation à l'éthique doit aussi aider à clarifier les attentes et aider dans la gestion des dilemmes éthiques (tels que la manière de rejeter des offres de pourboire sans offenser personne) (Kleinig, 1996).

Des méthodes inquisitoires et une norme de preuve civile ont été adoptées dans les audiences disciplinaires, les enquêtes judiciaires et les audiences de tribunaux externes, pour faire face aux échecs dans les poursuites contre la police devant les cours de justice pénales lorsqu'un niveau de preuve plus élevé est requis. Il convient donc de mettre l'accent sur l'établissement des faits et la suppression d'agents invétérés, plutôt que sur des condamnations et sanctions pénales. Un système judiciaire d'appel équitable est nécessaire en contrepartie du droit de garder le silence (Prenzler, 2000).

Le règlement des plaintes inclut certaines formes de médiation et de communication ou d'excuses avec les plaignants (CJC, 1997). Ce règlement est conçu pour éviter la dissimulation de fautes commises tout en permettant de répondre efficacement au large nombre de plaintes pour lesquelles il n'y a que peu de preuves tangibles. Le règlement des plaintes

Module 7 - Capacité de la police à rendre des comptes

Lectures recommandées pour le facilitateur

peut fonctionner de manière diagnostique et ainsi servir de stratégie contre la faute lorsqu'il est complété par le profilage des agents de police établi grâce aux plaintes.

Le contrôle et la réglementation des procédures de police dans les domaines tels que les relations avec les informateurs et la protection de stupéfiants en tant que pièces à conviction peuvent clarifier les processus et réduire les opportunités de corruption (Wood, 1997; Dixon, 1999).

Dépénaliser le vice n'est pas strictement une initiative interne, mais la police devrait faire pression pour réduire son implication dans des secteurs traditionnellement exposés à la corruption, tels que celui de la prostitution ou de la drogue (Sherman, 1978).

L'analyse des risques implique l'utilisation des données relatives aux plaintes et d'autres renseignements afin d'identifier les domaines exposés à la corruption pouvant faire l'objet d'interventions particulières, telles que des réglementations, une rotation ou une surveillance manifeste plus stricte. (Knapp, 1972; Sherman, 1978).

Lectures supplémentaires pour le formateur :

- Andersson, Lena. "Chapitre 5: Contrôle Interne." Dans *Boîte à outils : intégrité de la police*, 150-176. Geneva: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police – Comparative Models." Edited by Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler, and Mathias Erny. "Chapitre 6: Supervision et contrôle externes." Dans *Boîte à outils : intégrité de la police*, 176-202. Genève: DCAF, 2012. <https://www.dcaf.ch/toolkit-police-integrity>
- Newburn, Tim. "Corruption Control." In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999. <http://tvernedra.ru/Pretotvkorvpolice.pdf>
- OSCE. "Guide pour une police démocratique" Genève: DCAF, 2009: 25-28 (version originale en anglais de l'OSCE). <https://www.osce.org/fr/spmu/109903>
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15614260308017?journalCode=gppr20#.VS08LEqSwgs>
- UNODC. "Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability" In *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*. Vienna: United Nations, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Module 7 - Capacité de la police à rendre des comptes

Manuel du participant

Capacité de la police à rendre des comptes/responsabilisation :

La capacité à rendre des comptes dans la police est assurée par le biais du contrôle interne et de supervision/contrôle externes.

- Le contrôle interne est une des fonctions qui relève de l'autorité de la police ou du ministère de l'intérieur ; elle vise à garantir que les services de police fonctionnent de manière efficace, optimale et intègre. Son champ d'application inclut les fonctions exécutives et repose sur la chaîne hiérarchique de la police. Les mécanismes de contrôle interne veillent principalement à prévenir, détecter et sanctionner les fautes de comportement.
- La supervision externe, quant à elle, se porte sur le suivi du comportement policier afin de prévenir et de détecter les fautes. Les organismes de supervision externes ne sont généralement pas en mesure de corriger les agissements de la police, mais peuvent émettre des recommandations. Ils peuvent également superviser l'efficacité et l'équité des mécanismes de contrôle interne.

Mécanismes et acteurs de la capacité à rendre des comptes :

Internes (selon le modèle)

- Unité de contrôle interne
- Contrôle de gestion
- Services d'audit
- Organes disciplinaires et éthiques

Externes

- Parlement
- Juges et magistrats
- Media
- Organisation de la société civile, universitaires

Et selon le contexte

- Organes de supervision externes à la police et commissions des plaintes
- Institution de médiation
- Organismes de lutte contre la corruption
- Enquêtes spéciales

Mission / buts du contrôle interne :

- Veiller à ce que les services de police fonctionnent comme prévu ;
- Augmenter la performance et l'intégrité de l'institution ;
- Augmenter la responsabilisation et la transparence de la police ;
- Augmenter la confiance du public envers la police

Exemples d'activités de contrôle interne

Préventives :

- Méthodes dissuasives : existence de tests d'intégrité, de suivi, de vérifications aléatoires et d'inspections.
- Communication interne et externe portant sur les normes, les procédures, les droits, les mécanismes de plainte, le processus de recours etc.
- Régulation : Collecte et analyse de données sur les plaintes, mesures disciplinaires, évaluations des risques, sondages pour mesurer la perception des citoyens et des fonctionnaires de police etc.

En réaction :

- Inspections
- Supervision/Contrôle
- Collecte et analyse des plaintes
- Tests d'intégrité
- Vérification des antécédents
- Enquêtes

Module 7 - Capacité de la police à rendre des comptes

Manuel du participant

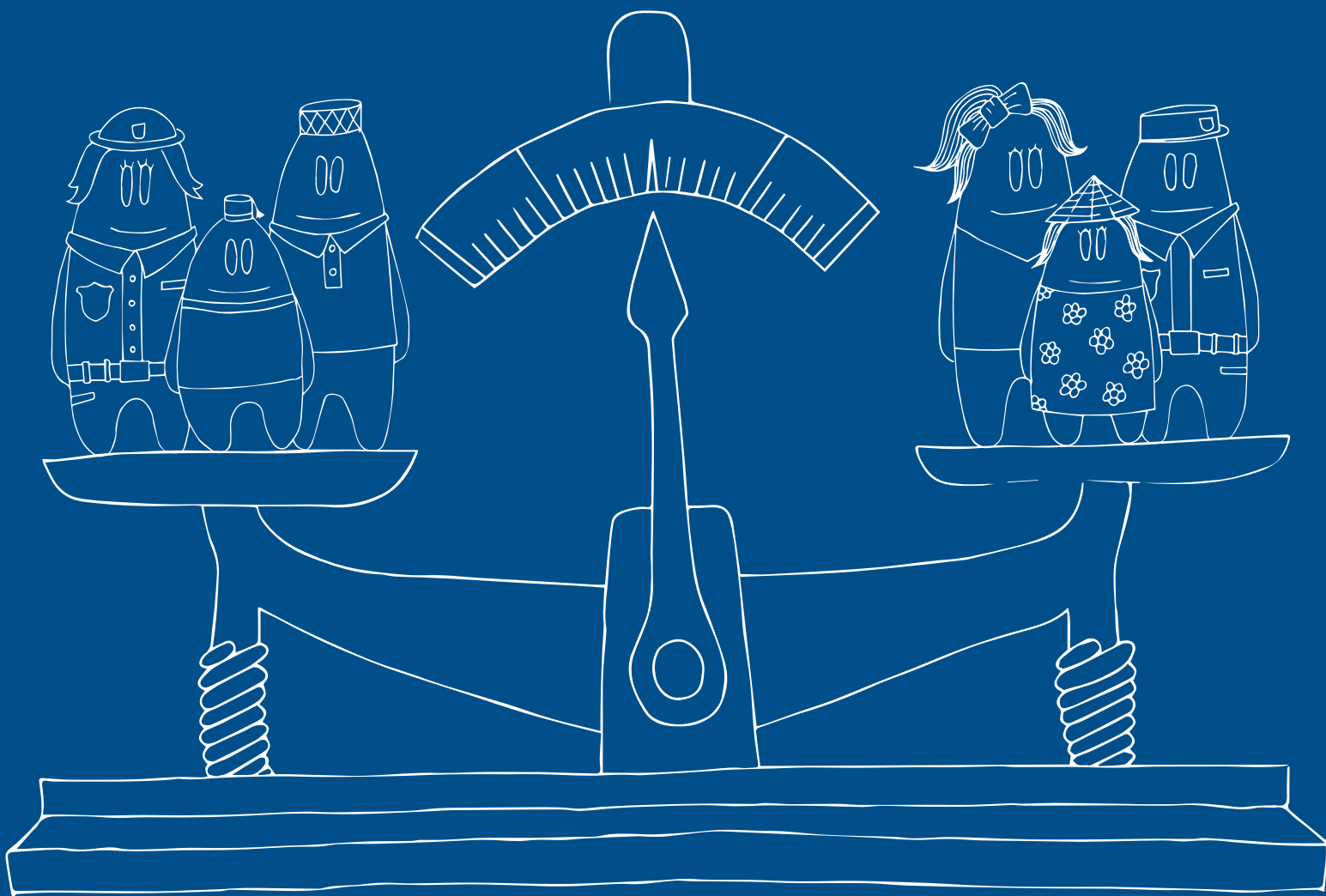
- Décision ou recommandation émise sur une sanction ou une mesure disciplinaire
- Bénéfices de la capacité à rendre des comptes (internes et externes) :

Bénéfices pour l'institution :

- Renforce une prestation de services efficace en éliminant les mauvaises pratiques ;
- Indique que toute mauvaise conduite est prise au sérieux ;
- Favorise la transparence qui permet aux citoyens d'être informés des incidents, des réponses et des mesures prises pour en éviter la répétition ;
- Protège la réputation ;
- Améliore le niveau de confiance du public ;
- Améliore les relations intercommunautaires ;
- Améliore les normes professionnelles.

Bénéfices pour les fonctionnaires de police :

- Les protège des fausses accusations ;
- Protège les agents honnêtes et professionnels contre les effets sur leur réputation que peuvent générer les agissements de quelques collègues peu professionnels ;
- Permet que les cadres soient aussi régulés par un organe supérieur ou externe ;
- Offre aux agents la possibilité de signaler les problèmes sur leur lieu de travail, les fautes commises par les collègues, les brimades, le harcèlement etc..



Module 8

Égalité des genres, non-discrimination
et intégrité de la police

Module 8

Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police



Finalités du module :

Donner aux participants l'opportunité d'appréhender le rôle des fonctionnaires de police dans la promotion de l'égalité des genres et de la non-discrimination.



Objectifs pédagogiques :

A l'issue de cette session les participants seront capables de :


1. Définir ce que sont l'égalité des genres et la non-discrimination.
2. Reconnaître la pertinence de l'égalité des genres et de la non-discrimination pour l'intégrité de la police.
3. Décrire leurs responsabilités personnelles en tant que policiers dans la promotion de l'égalité des genres et de la non-discrimination



Durée : 95 minutes



Matériel requis : Tableau ou autre support, marqueurs, stylos.

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	10' Présentation	
2	Comprendre le genre	10' Activité individuelle Discussion plénière	Document 1
3	Égalité des genres dans le travail de la police	25' Réflexion collective Discussion plénière	Document 2
4	Égalité des genres au sein du personnel de la police	25' Réflexion collective Activité de groupe	Document 3
5	Non-discrimination dans le travail de la police	20' Réflexion collective Discussion plénière	
6	Conclusion	5' Présentation	

Brève description du module :

L'égalité des genres et la non-discrimination sont parmi les valeurs fondamentales que les policiers doivent respecter. Ce module examine de plus près la raison pour laquelle ces principes sont particulièrement importants. Il permet aux fonctionnaires de police de réfléchir à ce qu'ils peuvent faire afin de faire respecter ces valeurs dans l'exercice de leurs fonctions et sur leur lieu de travail.

10'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- ▶ Présentez brièvement ce sur quoi le module met l'accent
- ▶ Demandez aux participants comment ils définiraient le genre et la non-discrimination
- ▶ Recueillez quelques exemples de réponse.
- ▶ Montrez et lisez:

Égalité des genres = norme internationale qui établit l'égalité d'accès aux opportunités et aux ressources pour les femmes et les hommes, indépendamment de leur identité de genre ou de leur sexe de naissance.

Non-discrimination = principe selon lequel toute personne doit être traitée équitablement sans préjugés ou stéréotypes

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Demandez aux participants la manière dont l'égalité des genres et la non-discrimination se rapportent à l'intégrité individuelle de chaque policier et à l'intégrité de l'institution. .
- ▶ Sur le tableau tracez deux colonnes. Dans l'une écrivez en haut « institution de la police » et sur l'autre « policier ». Ecrivez en dessous leurs réponses.
- ▶ Notez leurs réponses.
- ▶ Complétez et / ou résumez celles-ci avec les idées ci-dessous.

Le policier

L'institution de police

- Attitudes individuelles
- Respect de chacun
- Traitement égal de tous les citoyens
- Création d'un environnement de travail positif

- **Les principes d'égalité des genres et de non-discrimination sont essentiels à l'État de droit.** Toutes les personnes, indépendamment de leur genre, sexe, âge, religion, classe sociale, orientation sexuelle, ou handicap doivent être protégées par les lois et responsables devant ces lois qui sont publiquement connues, appliquées de façon impartiale et conformes avec les normes et pratiques nationales et internationales relatives aux droits de l'homme.
- **Les principes d'égalité des genres et de non-discrimination sont essentiels pour une prestation de services de sécurité efficace et responsable.** Un service de police efficace emploie les candidats les plus compétents, indépendamment de leur genre ou de leur groupe social. Sur le plan opérationnel, l'égalité des genres et la non-discrimination permettent aussi à la police d'identifier les besoins sécuritaires de l'ensemble de la population et d'y répondre.
- **Les principes d'égalité des genres et de non-discrimination sont des préconditions pour assurer la confiance du public en sa police ainsi que sa légitimité en tant qu'institution étatique.** Ces dernières sont toutes deux renforcées lorsque tous les citoyens, indépendamment de leur genre, sexe, âge, religion, classe sociale, ou autre statut, estiment qu'ils sont représentés par la police, qu'ils sont traités de façon équitable et que leurs besoins sécuritaires sont pris en compte.

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- ▶ Présentez le déroulement du module.

10'

2. Comprendre le genre – différencier sexe et genre:



- ▶ Présentez les définitions suivantes :

Le terme **sexe** fait référence aux caractéristiques biologiques, physiologiques et anatomiques avec lesquelles une personne naît. Cela signifie que le sexe des hommes et des femmes est le même dans le monde entier et l'a été tout au long de l'histoire.

Le **genre** est appris et assigné. On apprend et assigne aux filles et garçons des caractéristiques sociales, des rôles, des comportements et des activités différentes dans un certain contexte socio-culturel en se fondant sur leur sexe. Les rôles liés au genre, de même que la société et la culture, peuvent changer avec le temps et varier au sein d'un même contexte et d'un contexte à l'autre. Cela signifie que les rôles liés au genre ne sont pas identiques dans tous les contextes socio-culturels ; au sein d'un certain contexte socio-culturel, ils évolueront en fonction des changements intervenant dans cette société.



- ▶ Distribuez le **document 1** à chaque participant et demandez-leur de cocher selon que les caractéristiques citées se réfèrent aux différences de genre ou de sexe. Donnez- leur 2 minutes pour répondre.
- ▶ Faites le point avec l'ensemble du groupe.

Solutions du formateur :	Genre	Sexe
1. Les femmes s'occupent mieux des enfants que les hommes	x	
2. Les hommes ont une voix plus grave que celle des femmes		x
3. La profession d'ingénieur convient mieux aux hommes	x	
4. Les femmes sont plus sensibles et plus émotionnelles tandis que les hommes sont plus rationnels	x	
5. Les hommes aiment les voitures et les armes tandis que les femmes aiment acheter des habits et du maquillage	x	
6. En moyenne, les femmes ont moins de muscles et de force physique que les hommes		x
7. Les hommes sont plus courageux que les femmes	x	
8. Les femmes peuvent accoucher et donner le sein aux enfants, tandis que les hommes ne le peuvent pas		x
9. Les hommes doivent subvenir aux besoins de leur famille	x	



- ▶ S'il y a des débats ou de l'hésitation sur certaines suppositions, clarifiez en posant les questions suivantes :



- Peut-il en être différemment dans différentes sociétés et avec le temps ?
- Est-ce une question de différence de gènes entre les hommes et les femmes ?
- Ces caractéristiques sont-elles transmises et assimilées lors de l'éducation, par la famille ou par la société ?

- ▶ Terminez sur cette définition par cette question :



Le genre concerne-t-il seulement les femmes ?

Réponse : Non, il concerne toutes les personnes - hommes, femmes, garçons et filles - et les caractéristiques et rôles que leur sont assignés par la société.

25'

3. Égalité des genres dans le travail de la police

► Introduisez le sujet :

”

Pourquoi le genre est-il pertinent dans l'exercice des fonctions de police et pour les agents de police ? D'abord, parce que la police doit prendre en considération les besoins sécuritaires de toute la société, indépendamment du genre. Ensuite, parce qu'en règle générale, les hommes et les femmes doivent être traités équitablement par la police ; cependant les risques auxquels ils sont confrontés et leurs besoins sont différents: ils doivent être acceptés et considérés avec la même attention.

”

► Distribuez ou montrez le **document 2**.

Menaces en terme de sécurité pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles

Hommes	Femmes	Garçons	Filles
<ul style="list-style-type: none"> • Vols (Australie : 75% des victimes sont des hommes) • Agressions • Homicides • Brutalités et agressions à main armée • Violence en bandes organisées • Obligation de violer des membres de sa propre famille (particulièrement dans les zones de conflit) • Viols et tortures sexuelles • Trafic d'êtres humains et tout cela 	<ul style="list-style-type: none"> • Violences conjugales • Agressions sexuelles (États-Unis: 92% des victimes sur le lieu de travail sont des femmes) • Mort pour cause de dot • Harcèlement sexuel • Viols • Crimes d'« honneur » • Harcèlement • Stérilisation forcée • Trafic d'êtres humains 	<ul style="list-style-type: none"> • Violence par bandes organisées • Maltraitance infantile • Intimidation • Enlèvement & rapt • Exposition aux risques & abandon • Trafic d'êtres humains • Vente / achat aux fins de prostitution 	<ul style="list-style-type: none"> • Violence des bandes organisées • Maltraitance infantile • Intimidation • Enlèvement & rapt • Exposition aux risques & abandon • Trafic d'êtres humains • Vente / achat aux fins de prostitution

► Demandez aux participants de lire le tableau. Accordez leur assez de temps pour que l'ensemble du groupe puisse terminer de lire.

► Puis demandez aux participants leur opinion sur le tableau, en se concentrant sur les catégories qui se recoupent et celles qui sont plus spécifiques aux hommes ou aux femmes.

► Complétez et/ou résumez :

”

Ce tableau illustre la mesure dans laquelle le genre influence les menaces liées à la sécurité. Par exemple, dans de nombreux pays, les hommes sont davantage susceptibles d'être confrontés à la violence à l'extérieur du foyer familial, commise par des étrangers, par exemple sous la forme de vols, d'agressions, d'homicides et par la violence des bandes organisées. Les femmes sont davantage sujettes à la violence à l'intérieur du foyer familial, commise par leur conjoint ou leur partenaire. Le risque de violences conjugales et d'agressions sexuelles est plus élevé pour elles, ainsi que d'autres formes de violence qui touchent particulièrement les femmes à cause de leur genre.

”

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police



- ▶ Mener une réflexion collective en demandant aux participants :



Pourriez-vous donner d'autres exemples de violence qui ciblent spécifiquement les femmes en raison de leur genre ?

- ▶ Notez la réponse des participants sur le tableau.
- ▶ Utilisez la liste ci-dessous afin de comparer leurs réponses et leur en suggérer d'autres :

- Violences conjugales
- Viols
- Agressions sexuelles
- Harcèlement
- Traite des personnes et trafic sexuel
- Violence à caractère homophobe
- Mariage forcé - mariage d'enfants
- Stérilisation forcée
- Grossesse forcée
- Violence liée à la dot
- Crimes d'« honneur »
- Harcèlement sexuel



- ▶ Engagez une discussion avec les participants sur les questions suivantes :



- Votre organisation est-elle capable de faire face équitablement aux risques sécuritaires encourus par l'ensemble des hommes, des femmes, des garçons et des filles ?
- Nous arrive-t-il parfois de négliger ou de ne pas prêter une attention suffisante à certaines catégories d'infractions pénales parce qu'elles ne sont pas considérées comme telles ou comme une priorité ?
- Que peut-on faire pour gérer tous ces risques ?
- En tant que policier, comment votre sensibilité à l'intégrité et le genre peut-elle permettre de mieux adresser ces menaces pour la sécurité ?



Notes personnelles

25'

4. Égalité des genres au sein du personnel de la police

- ▶ Présentez le sujet :

”

Nous allons maintenant discuter de l'égalité des genres au sein même de la police. J'aimerais vous demander de créer une liste de caractéristiques, de compétences et de qualifications de tout bon policier. Quels sont les éléments nécessaires pour accomplir toutes les tâches et devoirs de la police ?

”

Note : Si vous le souhaitez, vous pouvez rappeler aux participants que dans la plupart des pays, 60% des appels reçus par les services de police concernent des actes non criminels.

- ▶ Facilitez la recherche d'idées et écrivez les compétences mentionnées par les participants sur le tableau
- ▶ Notez les réponses et guidez les participants, afin de vous assurer qu'ils se rappellent de la totalité des caractéristiques les plus importantes dans cette liste :

- Intelligent(e)
- Éduqué(e)
- Digne de confiance
- Impliqué(e) dans et dévoué(e) à sa mission dans la police
- Honnête et juste
- Respectueux(se)
- Ayant de bonnes capacités de communication
- Compétent(e) dans le maniement des armes à feu
- En bonne forme physique et agilité
- Apte à résoudre des problèmes
- Diplomate
- Professionnel(le) et présentable

Note : Le recours à la force physique n'est pas nécessaire afin de remplir sa fonction de policier avec succès. Par conséquent, contrairement à la forme physique et l'agilité, la force ne devrait pas faire partie de cette liste. Si les participants veulent l'inclure, vous pouvez leur demander de préciser les situations dans lesquelles il n'existe aucune alternative à son emploi.

- ▶ Posez aux participants quelques questions en suivant le modèle ci-dessous :

?

- Existe-t-il des hommes en bonne condition physique et agiles ? Existe-t-il des femmes en bonne condition physique et agiles ?
- Existe-t-il des hommes dotés d'un bon sens de la communication ? Existe-t-il des femmes dotées d'un bon sens de la communication ?
- Que pouvez-vous en déduire ?

- ▶ Résumez :

”

Nous voulons que la police emploie, et avoir pour collègues, seulement les candidats les plus compétents, possédant ces compétences, indépendamment de leur sexe.

”

20'



5. Non-discrimination dans le travail de la police

- Présentez le sujet :

”

Comme défini dans l'introduction, la non-discrimination signifie traiter toute personne sans préjugés ni stéréotypes. Autrement dit, cela signifie traiter les personnes se trouvant dans des situations similaires équitablement, à moins qu'il existe des raisons objectives et raisonnables de les traiter différemment.

La discrimination peut être le résultat de divers prés-supposés. Le genre, dont nous venons de discuter, constitue l'un de ces prés-supposés.

”



1



- Demandez aux participants d'élaborer une liste de motivations discriminatoires au cours d'une réflexion en commun. Complétez si nécessaire.

- Genre et sexe
- Race
- Couleur de peau / couleur des cheveux
- Origine ethnique
- Caractéristiques génétiques
- Langue
- Statut socio-économique

- Opinion politique ou toute autre opinion
- Appartenance à une minorité nationale
- Religion ou croyance
- Naissance
- Handicap
- Age
- Orientation sexuelle



- Dites aux participants :

”

On ne doit pas confondre discrimination avec distinction. En principe, exactement comme pour les hommes et les femmes, toute personne doit être traitée équitablement par la police. Cependant, il existe aussi des groupes de personnes qui sont exposés à des risques sécuritaires différents ou pourraient être particulièrement vulnérables : ceux-ci méritent une protection spéciale, par exemple les personnes souffrant de maladies ou de handicap.

Comme nous l'avons vu pour le genre, la discrimination est une question d'intégrité à la fois pour l'institution et pour les policiers. Ces derniers doivent montrer l'exemple en éliminant toute forme de discrimination dans leur travail et parmi leurs collègues, car ils sont chargés de préserver l'État de droit. Ils doivent également combattre les crimes commis au sein de la population sur la base de motifs discriminatoires.

”



- Engagez une discussion libre :

?

- Est-il parfois difficile, en tant qu'agent de police, d'appliquer les principes de la non-discrimination ?
- Dans quelles situations particulières la police doit-elle s'efforcer de maintenir ce principe ?



3



- Complétez et / ou résumez avec, par exemple, les éléments ci-dessous :

- Exercice de son pouvoir discrétionnaire (par exemple intervenir ou non, sévérité des sanctions etc.)
- Classement du traitement des plaintes et des affaires
- Communication de façon respectueuse
- Contrôle d'identité, fouilles corporelles / fouilles de véhicule
- Établissement des profils
- Patrouille
- Usage de la force
- Jugements hâtifs (des victimes ou suspects par exemple)

8

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Document 1 - Comprendre le genre

Instructions : Instructions: cocher selon que les caractéristiques citées se réfèrent aux différences de genre ou de sexe

Réponses pour le formateur :	Genre	Sexe
1. Les femmes s'occupent mieux des enfants que les hommes		
2. Les hommes ont une voix plus grave que celle des femmes		
3. La profession d'ingénieur convient mieux aux hommes		
4. Les femmes sont plus sensibles et émotionnelles tandis que les hommes sont plus rationnels		
5. Les hommes aiment les voitures tandis que les femmes aiment acheter des habits et du maquillage		
6. En moyenne, les femmes ont moins de muscles et de force physique que les hommes		
7. Les hommes sont plus courageux que les femmes		
8. Les femmes peuvent accoucher et donner le sein aux enfants, tandis que les hommes ne le peuvent pas		
9. Les hommes doivent subvenir aux besoins de leur famille		

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Document 2 - Menaces pour la sécurité des hommes, des femmes, des garçons et des filles

Instructions : Indiquez si les caractéristiques des hommes et des femmes décrites ci-dessous font référence à des différences liées au genre ou au sexe.

Menaces pour la sécurité des hommes, des femmes, des garçons et des filles

Hommes	Femmes	Garçons	Filles
<ul style="list-style-type: none"> • Vols (Australie : 75% des victimes sont des hommes) • Agressions • Homicides • Brutalités et agressions à main armée • Violence en bandes organisées • Obligation de violer des membres de sa propre famille (particulièrement dans les zones de conflit) • Viols et tortures sexuelles • Trafic d'êtres humains et tout cela 	<ul style="list-style-type: none"> • Violences conjugales • Agressions sexuelles (États-Unis: 92% des victimes sur le lieu de travail sont des femmes) • Mort pour cause de dot • Harcèlement sexuel • Viols • Crimes d'« honneur » • Harcèlement • Stérilisation forcée • Trafic d'êtres humains 	<ul style="list-style-type: none"> • Violence par bandes organisées • Maltraitance infantile • Intimidation • Enlèvement & rapt • Exposition aux risques & abandon • Trafic d'êtres humains • Vente / achat aux fins de prostitution 	<ul style="list-style-type: none"> • Violence des bandes organisées • Maltraitance infantile • Intimidation • Enlèvement & rapt • Exposition aux risques & abandon • Trafic d'êtres humains • Vente / achat aux fins de prostitution

Source : Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRRAW, 2008.

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Document 3 - Cas concrets – égalité des genres dans les services de police

Instructions : Lisez les cas suivants en réfléchissant aux points suivants:

- ▶ Si vous voyez ou entendez vos collègues dire les déclarations ci-dessous, ou se comporter comme dans les scénarios, pensez-vous que c'est mal?
 - ▶ Qu'y-a-t-il de mal?
 - ▶ Quel est votre rôle professionnel?
 - ▶ Comment géreriez-vous cette situation?
1. Une de vos collègues de sexe féminin, qui est très intelligente et compétente, est avec vous en patrouille. À un certain moment, vous devez poursuivre un délinquant présumé en fuite. Votre collègue de sexe féminin ne peut pas courir aussi vite que vous et vous êtes celui qui l'attrape. Ce jour-là, après votre service, vous partagez une bière avec un collègue et lui racontez votre journée au travail. Lorsque vous mentionnez cette partie de la journée, il vous dit : « Vraiment, je ne comprends pas pourquoi on doit patrouiller avec des femmes, elles sont complètement inutiles. Imagine la joie des délinquants s'il n'y avait que des femmes comme agents de police ! ».
 2. Il existe ce qu'on appelle une culture machiste au sein de votre commissariat de police. Certains de vos collègues affichent par exemple des posters de femmes nues sur les murs et aiment faire des plaisanteries sur les femmes. Aujourd'hui, deux collègues de sexe masculin discutaient lorsqu'une de leurs collègues de sexe féminin passe devant eux. Vous les avez entendus lui faire des remarques désobligeantes à caractère sexuel.
 3. Deux de vos collègues, un homme et une femme, s'apprêtent à quitter le commissariat afin de répondre à un appel d'urgence. Vous observez votre collègue de sexe masculin dire à sa collègue : « Ne t'inquiète pas, je te protégerai et je m'occuperai de toutes les situations dangereuses. Tu peux rester à distance et regarder si tu veux ».

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Les fondations légales du principe de non-discrimination

Nations Unies, « Déclaration universelle des droits de l'homme ». Genève : Nations Unies, 1948. <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>

Article 1

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits.

Article 2

Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.

Nations Unies, « Pacte international relatif aux droits civils et politiques ». Genève : Nations Unies, 1966. <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

Article 26

Toutes les personnes sont égales devant la loi et ont droit sans discrimination à une égale protection de la loi. À cet égard, la loi doit interdire toute discrimination et garantir à toutes les personnes une protection égale et efficace contre toute discrimination, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique et de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.

2. Les principes de non-discrimination dans les activités de la police

OSCE, « Guide pour une police démocratique ». Genève: DCAF, 2009 : 16 (version originale en anglais de l'OSCE). (Les références n'ont pas été retranscrites)

« Discrimination

36. En accord avec le principe d'égalité devant la loi, la police est tenue de protéger de manière égale tous les citoyens, sans discrimination et sans distinction en rapport avec le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions, l'appartenance sociale, l'origine nationale ou ethnique, la propriété, la naissance ou avec tout autre statut.

37. Selon les standards internationaux des droits de l'homme, les états sont obligés de fournir "le droit à la sécurité des personnes et la protection de l'Etat contre la violence ou les maux corporels, qu'ils soient infligés par des responsables gouvernementaux ou par n'importe quel groupe ou institution individuelle." De plus, les groupes et les personnes vulnérables doivent pouvoir profiter d'une protection particulière.

38. La protection et la promotion des personnes appartenant aux minorités nationales sont des « facteurs essentiels de démocratie, de paix, de justice et de stabilité au sein et entre les États participants [de l'OSCE] ». C'est pourquoi la police doit s'attacher à utiliser ses pouvoirs spéciaux et uniques pour combattre les actes motivés par le racisme et la xénophobie.

39. Garantir une égale protection pour tous devant la loi interdit aussi à la police de faire de la discrimination à l'égard de toute personne sur la base de la race, du sexe, de la couleur, de la religion, de la langue, des opinions politiques, des origines nationales, de la propriété, de la naissance ou de tout autre statut.

40. "Une police discriminatoire a pour effet de criminaliser des communautés entières et de les couper de la justice." Dans ce contexte une attention particulière doit être apportée à la pratique du profilage ethnique. En lui-même le profilage peut être un outil utile pour aider les officiers chargés du maintien de l'ordre à accomplir leurs tâches. Mais un profilage partiel (c'est-à-dire en sélectionnant les individus sur la seule base d'un trait commun à un groupe) doit être évité. Par exemple, "le fait d'être membre d'un groupe (ethnique) spécifique que l'on estime, de façon stéréotypée, être plus vraisemblablement impliqué que d'autres dans la criminalité, ne peut servir de base à des soupçons." La pratique discriminatoire qui consiste à "profilage les groupes de Roms et de gens du voyage tend à se répandre en Europe" et a été reconnue par les Etats participants de l'OSCE comme un problème particulier.

41. Il convient aussi d'éviter une intensité élevée et inappropriée d'opérations de maintien de l'ordre dans des communautés minoritaires, qui prendrait, par exemple, la forme d'un nombre disproportionné de patrouilles ou de comportements menaçants au sein et à l'égard de groupes spécifiques ou de certaines communautés, de la part d'unités parfois lourdement armées.

42. La question du harcèlement sexuel par des officiers de police est étroitement liée à l'aspect sexuel de la discrimination. Il est strictement interdit aux policiers de harceler sexuellement qui que ce soit ».

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Lectures recommandées pour les formateurs

OHCHR « Les Normes Relatives aux Droits de l'Homme et leur Application Pratique. Répertoire de poche à l'intention de la police. ». Genève : OHCHR, 1997: 4. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1fr.pdf> (les références n'ont pas été retranscrites)

Non-discrimination dans l'application des lois

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits.

Les droits de l'homme découlent de la dignité inhérente à la personne humaine.

Les responsables de l'application des lois doivent s'acquitter en tout temps du devoir que leur impose la loi en servant la collectivité et en protégeant toutes les personnes contre les actes illégaux.

Les responsables de l'application des lois doivent respecter et protéger la dignité humaine et défendre et protéger les droits fondamentaux de toute personne.

Tous sont égaux devant la loi et ont droit sans distinction à une égale protection de la loi.

En protégeant et servant la collectivité, la police ne doit exercer aucune discrimination illégale fondée sur la race, le sexe, la religion, la langue, la couleur, l'opinion politique, l'origine nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation.

L'application par la police de certaines mesures spéciales destinées à tenir compte de la situation et des besoins particuliers des femmes (y compris des femmes enceintes et mères d'enfants en bas âge), des mineurs, des malades, des personnes âgées et d'autres personnes devant faire l'objet d'un traitement spécial conformément aux normes internationales relatives aux droits de l'homme, ne sera pas considérée comme illégalement discriminatoire.

Les politiques en matière de recrutement, d'embauche, d'affectation et de promotion au sein des services de la police doivent être à l'abri de toute forme de discrimination illégale.

3. La question de l'usage de la force physique dans la police

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. (traduit de l'anglais)

« La question de la force se situe au cœur de la réticence traditionnelle d'embaucher des femmes pour le maintien de l'ordre. Un certain nombre d'études prouvent que les agents de police et les membres de la communauté craignent que les femmes ne soient pas assez fortes ou assez agressives pour les tâches policières.

Pourtant il n'a pas encore été démontré que la force physique est vectrice d'efficacité dans la police en générale ou d'une meilleure prise en charge des situations dangereuses.

En fait, il n'existe aucun cas répertorié soulignant les conséquences négatives du manque de force ou d'agressivité des agents de police féminins.

Certains ont plutôt suggéré que des caractéristiques alternatives pourraient être préférables à la force physique, telles que la capacité de désamorcer des actes de violence potentiels et de rester calme dans les situations de conflit. [...]

Étant donné qu'environ 80-90% du travail de la police concerne des fonctions de service ou des fonctions à caractère non criminel, l'accent placé sur la force physique au sein d'une police traditionnelle pourrait en fait représenter un handicap pour les services de police cherchant à répondre efficacement aux besoins de la population. En outre, cela permet d'"évincer" des femmes et des hommes pouvant potentiellement mettre en œuvre un modèle de police alternative, davantage axé sur la communication interpersonnelle que sur la force physique. »

Lectures recommandées pour les formateurs

4. Police et violence fondée sur le genre

Denham Tara. « Place du genre dans la réforme de la police ». Édité par Megan Bastick and Kristin Valasek. Genève : DCAF, OSCE/BIDDH, UN-INSTRAW, 2008: 4-5 <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>

« Il est du devoir des agents de police de prévenir, de réduire et de traiter ces formes de crime, y compris la violence sexiste [GBV], qui est l'une des menaces sécuritaires les plus fréquentes dans toutes les régions du monde. Une étude de l'Organisation mondiale de la santé indique que 69% de femmes affirment avoir subi une agression physique de la part de leur partenaire masculin à un moment ou à un autre de leur vie. [...]

Hommes ou femmes, les victimes osent rarement signaler ces crimes à la police. Les hommes victimes de violence sexiste ont généralement honte et refusent de s'exprimer sur le sujet de peur d'être perçus comme des êtres faibles, émasculés ou homosexuels. Les femmes, pour leur part, n'osent pas parler à la police en raison des tabous sociaux et des stigmates qui pèsent sur les victimes de violence sexiste. D'autres obstacles encore s'observent dans les pays qui ne possèdent pas de lois efficaces pour l'éradication de la violence sexiste. En ce qui concerne la police, il est essentiel de faire en sorte que tous les policiers – hommes et femmes – soient dûment formés pour s'occuper des victimes de la violence sexiste et qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour enquêter sur ces crimes et leur donner les suites qui conviennent. »

Lectures supplémentaires :

- Bastick, Megan. "Intégrer le genre dans le contrôle interne de la police." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/BIDDH, 2014. <https://www.dcaf.ch/integrating-gender-internal-police-oversight>
- Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. <http://www.unrisd.org/80256B3C005BC-CF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Denham Tara. « Place du genre dans la réforme de la police ». Édité par Megan Bastick and Kristin Valasek. Genève : DCAF, OSCE/BIDDH, UN-INSTRAW, 2008: 4-5 <https://www.dcaf.ch/police-reform-and-gender-tool-2>
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). "Formation policière aux droits fondamentaux. Manuel à l'intention des formateurs des forces de police." Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2015. <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement*. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>
- OHCHR « Les Normes Relatives aux Droits de l'Homme et leur Application Pratique. Répertoire de poche à l'intention de la police. ». Genève : OHCHR, 1997: 4. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/training5Add1fr>.
- OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>
- UNDP. «Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women.» Serbia: Ministry of interior, 2013.
- UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. <http://www.un.org/womenwatch/directory/docs/UNODC-GuidanceNote-GenderMainstreaming.pdf>

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Manuel du participant:

Égalité des genres :

Égalité des genres : Norme internationale qui établit l'égalité d'accès aux opportunités et aux ressources pour les femmes et les hommes, indépendamment de leur identité de genre ou de leur sexe de naissance.

Sexe : caractéristiques biologiques, physiologiques et anatomiques avec lesquelles une personne naît. Cela signifie que le sexe des hommes et des femmes est le même dans le monde entier et tout au long de l'histoire.

Genre : Les rôles sociaux, les caractéristiques, les comportements et les activités qui, en se fondant sur le sexe, sont assignés dans un contexte so-cio-culturel donné. Les rôles liés au genre, tout comme la société et la culture, peuvent changer avec le temps et varier au sein d'un même contexte et d'un contexte à l'autre. Cela signifie que les rôles liés au genre ne sont pas identiques dans tous les contextes socio-culturels; au sein d'un contexte socio-culturel particulier, ils seront amenés à évoluer parallèlement aux changements vécus par cette société.

Les hommes et les femmes doivent être traités équitablement par la police ; cependant leurs risques et besoins sont différents et doivent être acceptés et adressés avec la même attention. Par exemple, dans de nombreux pays, les hommes sont davantage susceptibles d'être confrontés à la violence à l'extérieur du foyer familial, commise par des étrangers, par exemple sous la forme de vols, d'agressions, d'homicides et par la violence des gangs. Les femmes sont davantage susceptibles d'être confrontées à la violence à l'intérieur du foyer familial, commise par leur conjoint ou partenaire. Le risque de violences conjugales et d'agressions sexuelles est plus élevé pour elles, ainsi que d'autres formes de violence qui touchent particulièrement les femmes à cause de leur sexe.

Menaces en terme de sécurité pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles

Hommes	Femmes	Garçons	Filles
<ul style="list-style-type: none"> • Vols (Australie : 75% des victimes sont des hommes) • Agressions • Homicides • Brutalités et agressions à main armée • Violence en bandes organisées • Obligation de violer des membres de sa propre famille (particulièrement dans les zones de conflit) • Viols et tortures sexuelles • Trafic d'êtres humains et tout cela 	<ul style="list-style-type: none"> • Violences conjugales • Agressions sexuelles (États-Unis: 92% des victimes sur le lieu de travail sont des femmes) • Mort pour cause de dot • Harcèlement sexuel • Viols • Crimes d'« honneur » • Harcèlement • Stérilisation forcée • Trafic d'êtres humains 	<ul style="list-style-type: none"> • Violence par bandes organisées • Maltraitance infantile • Intimidation • Enlèvement & rapt • Exposition aux risques & abandon • Trafic d'êtres humains • Vente / achat aux fins de prostitution 	<ul style="list-style-type: none"> • Violence par bandes organisées • Maltraitance infantile • Intimidation • Enlèvement & rapt • Exposition aux risques & abandon • Trafic d'êtres humains • Vente / achat aux fins de prostitution

Module 8 - Égalité des genres, non-discrimination et intégrité de la police

Non-discrimination :

Non-discrimination : Principe selon lequel toute personne doit être traitée équitablement, sans préjugés ou stéréotypes. Autrement dit, la non-discrimination signifie traiter les personnes se trouvant dans des situations similaires de manière égale, à moins qu'il existe des raisons objectives et raisonnables de les traiter différemment.

On ne doit pas confondre discrimination et distinction. En principe, toute personne doit être traitée équitablement par la police. Cependant, il existe aussi des groupes de personnes qui sont exposées à des risques différents pour la sécurité ou pourraient être particulièrement vulnérables et méritent une protection spéciale, par exemple les personnes souffrant de maladies ou de handicap.

La police doit toujours s'efforcer de protéger le principe de non-discrimination, particulièrement dans des situations telles que :

- Exercice de son pouvoir discrétionnaire (par exemple intervenir ou non, sévérité des sanctions etc.)
- Classement du traitement des plaintes et des affaires
- Communication de façon respectueuse
- Contrôle d'identité, fouilles corporelles / fouilles de véhicule
- Profilage
- Patrouille
- Usage de la force
- Jugements hâtifs (des victimes ou suspects par exemple)

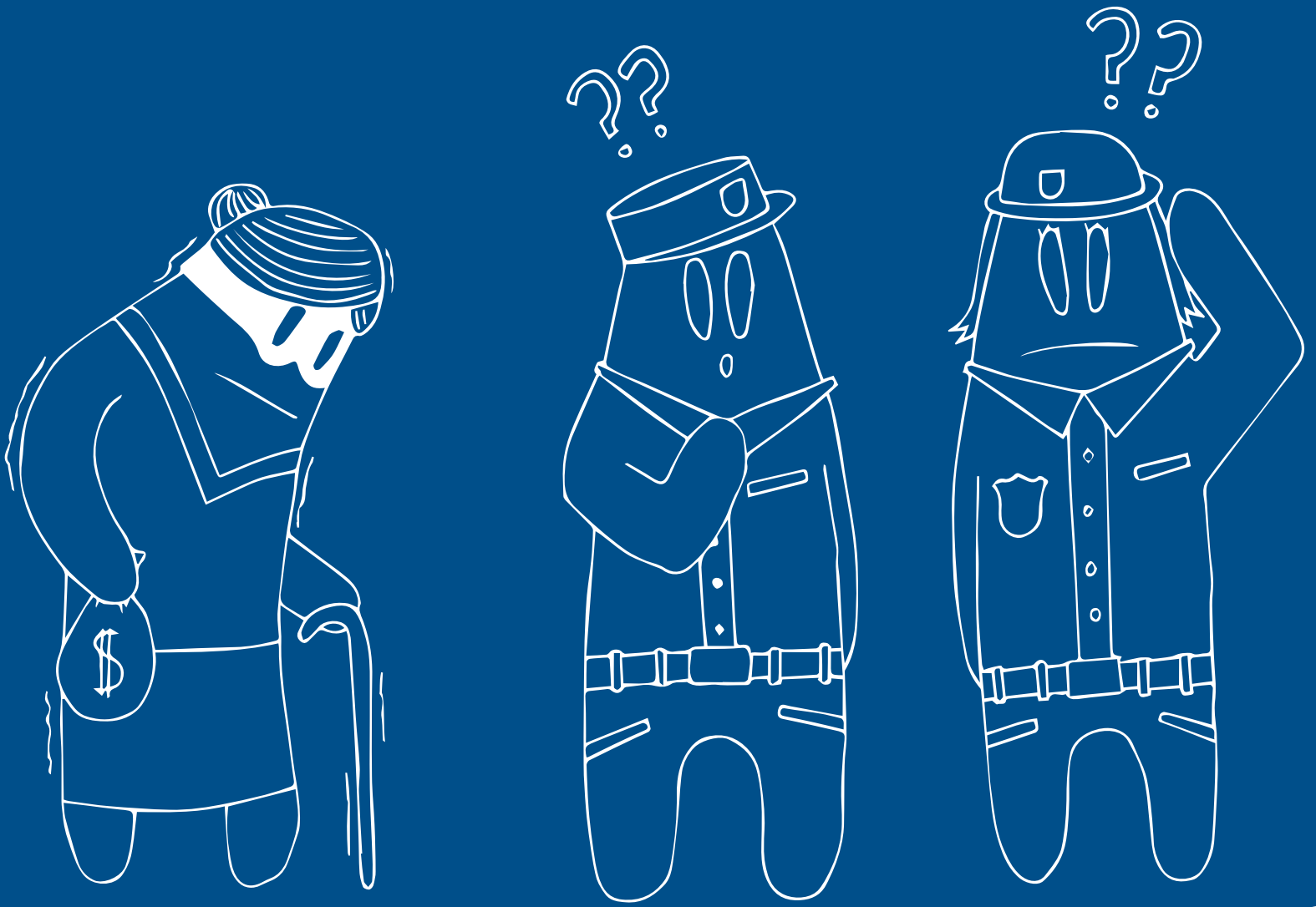
Importance de l'égalité des genres et de la non-discrimination pour l'intégrité au sein de la police :

Pour vous en tant que fonctionnaires de police :

- Attitudes individuelles
- Respect de chacun
- Traitement égal de tous les citoyens
- Création d'un environnement de travail positif

Pour l'institution de police :

- **Les principes d'égalité des genres et de non-discrimination sont fondamentaux à l'État de droit.** Toutes les personnes, indépendamment de leur genre, sexe, âge, religion, classe sociale, orientation sexuelle, ou handicap doivent être protégées par les lois et responsables devant ces lois qui sont publiquement connues, appliquées de façon impartiale et conformes avec les normes et pratiques nationales et internationales relatives aux droits de l'homme.
- **Les principes d'égalité des genres et de non-discrimination sont essentiels pour une prestation de services de sécurité efficace et responsable.** Un service de police efficace emploie les candidats les plus compétents, indépendamment de leur genre ou de leur groupe social. Sur le plan opérationnel, l'égalité des genres et la non-discrimination permettent aussi à la police d'identifier les besoins sécuritaires de l'ensemble de la population et d'y répondre.
- **Les principes d'égalité des genres et de non-discrimination sont des préconditions pour assurer la confiance du public en sa police ainsi que sa légitimité en tant qu'institution étatique.** Ces dernières sont toutes deux renforcées lorsque tous les citoyens, indépendamment de leur genre, sexe, âge, religion, classe sociale, ou autre statut, estiment qu'ils sont représentés par la police, qu'ils sont traités de façon équitable et que leurs besoins sécuritaires sont pris en compte.



Module 9

Dilemme d'ordre éthique pour la police

Module 9

Dilemme d'ordre éthique pour la police



Finalité du module :

S'entraîner aux manières de gérer et résoudre des dilemmes d'ordre éthique.



Objectifs pédagogiques :

À l'issue de cette session, les participants seront en mesure de :


1. Comprendre ce qu'est un dilemme d'ordre éthique
2. S'entraîner à résoudre des dilemmes d'ordre éthique grâce à un jeu de rôle.
3. Analyser des dilemmes d'ordre éthique à l'aide de deux grilles de résolution



Durée : 80 minutes



Matériel requis : Tableau ou tout autre support, feuilles de papier vierges, petite boîte ou panier, marqueurs, stylos.

	Contenu	 Méthode / action	Documents / aides pédagogiques
1	Introduction	5' Présentation	
2	Qu'est-ce qu'un dilemme d'ordre éthique?	10' Réflexion collective	Document 1
3	Exemples de dilemmes d'ordre éthique	20' Activité par groupe	Aide pédagogique du formateur 1 et 2
4	Comment résoudre un dilemme d'ordre éthique ?	40' Présentation Activité par groupe	Document 2
5	Conclusion	5' Présentation	

Brève description du module :

Ce module définira tout d'abord ce que constitue un dilemme d'ordre éthique. Ensuite, des exemples de dilemmes vécus par les participants seront recueillis. Enfin, par le biais d'un jeu de rôle, les participants discuteront des conséquences induites par les choix disponibles et des différentes manières de faire un meilleur choix.

5'

1. Introduction

QUOI ? - Brève description du contenu du module

- ▶ Expliquer aux participants :

”
Le présent module traite des dilemmes d'ordre éthique. On entend par dilemme d'ordre éthique les situations difficiles auxquelles les agents de police sont confrontés, lorsque d'autres éléments, abordés dans les précédents modules entrent en jeu (règles, valeurs personnelles etc.), et en concurrence. Lors de telles situations, choisir une ligne de conduite plutôt qu'une autre sera toujours difficile, car il n'existe aucune solution parfaite.
”

POURQUOI ? - Pertinence du module

- ▶ Dites aux participants :

”
Ce module vous aidera à identifier des dilemmes d'ordre éthique lorsqu'ils surviennent dans votre travail et vous fournira des outils pour vous aider à prendre la meilleure décision possible dans ce cas. Il est fort probable que vous ne soyez pas en mesure d'utiliser les outils conseillés à la lettre ; vous n'y êtes d'ailleurs pas tenus, car chaque situation difficile est unique et les délais pour agir peuvent être courts. En fin de compte, c'est votre intégrité personnelle qui déterminera votre décision.
”

POUR QUOI FAIRE ? - Objectifs du module

- ▶ Présentez les objectifs du module.

COMMENT ? - Déroulement du module

- ▶ Présentez le déroulement du module.

Notes personnelles

10'

2. Qu'est ce qu'un dilemme d'ordre éthique ?



▶ Facilitez la discussion d'entrée en matière :



- D'après vous, qu'est-ce qu'un dilemme d'ordre éthique ?
- Quels éléments doivent être réunis pour que, dans une situation, un dilemme d'ordre éthique se pose ?



- ▶ Encouragez les participants à donner des réponses.
- ▶ Puis distribuez le **Document 1** comportant les définitions et faites les lire.
- ▶ Demandez aux participants s'ils ont des commentaires sur celles-ci.
- ▶ Dirigez une réflexion collective de tout le groupe autour de la question suivante :



- Quels éléments peuvent entrer en conflit en cas de dilemme d'ordre éthique?



- ▶ Encouragez les participants à répondre.
- ▶ Complétez/résumez avec les éléments de réponse suivants :

Deux éléments ou plus doivent entrer en conflit. Il peut s'agir de :

- Des lois et règlements différents
- Des règles et valeurs différentes
- Les valeurs personnelles face aux valeurs professionnelles, telles que :
 - Vérité face à la loyauté
 - Justice face à la clémence
- Les intérêts de différentes personnes
- L'intérêt individuel face à l'intérêt collectif
- L'impact à court terme face à un impact à long terme
- Les moyens face à la fin (« la fin justifie les moyens »)
- Les rôles différents de la police, tels que :
 - Prévention face à répression
 - Surveillance et maintien de l'ordre face à l'assistance.

Notes personnelles

20'

3. Exemples de dilemmes d'ordre éthique



- ▶ Distribuez des feuilles de papier vierges à tous les participants et assurez-vous qu'ils aient tous un stylo.
- ▶ Demandez à chacun d'entre eux de décrire un cas réel ou fictif d'un agent de police confronté à un dilemme d'ordre éthique et de plier la feuille en 4.
- ▶ Recueillez les feuilles dans un panier ou une boîte.
- ▶ Lisez-les pour vous-même.
- ▶ Choisissez 5 à 10 cas représentant des dilemmes éthiques réels (tels que définis dans l'exercice précédent). Si les participants ne trouvent pas de cas intéressants, complétez avec des cas fictifs extraits de **l'aide pédagogique du formateur 1**.



- ▶ Lisez les cas sélectionnés à voix haute.
- ▶ Suscitez une discussion en plénière en demandant pour chaque cas :



- Quel est le dilemme d'ordre éthique dans ce cas-là ?
- Quels sont les éléments en conflit ?



Note : Plutôt qu'une discussion de groupe, vous pouvez choisir l'activité décrite dans **l'aide pédagogique du formateur 2** afin de réfléchir aux dilemmes éthiques et de les classer. Les étapes précédentes sur le recueil des exemples restent les mêmes.

Notes personnelles

40'

4. Comment résoudre un dilemme d'ordre éthique ?



- ▶ Présentez l'activité :

”

Cette activité va vous permettre de reproduire certains des dilemmes d'ordre éthique à l'aide d'un jeu de rôle et de choisir un mode d'action. Ensuite, nous vous présenterons deux canevas qui peuvent vous aider à résoudre des dilemmes d'ordre éthique. Vous les utiliserez afin d'analyser les cas sélectionnés ; vous pourrez aussi réfléchir sur le choix d'un autre mode d'action possible.

”



- ▶ De l'activité précédente, sélectionnez 2-3 cas représentant diverses situations posant un dilemme d'ordre éthique et que vous trouvez les plus intéressants.
- ▶ Relisez-les (ou résumez-les) aux participants.
- ▶ Répartissez les participants en autant de groupes qu'il existe de cas et attribuez un cas par groupe.
- ▶ Demandez-leur de discuter entre eux du choix du mode d'action le plus approprié selon eux et de préparer un jeu de rôle court sur la situation, en y incluant leur réaction et leur décision.
- ▶ Demandez à chaque groupe de jouer leur cas devant les autres participants.



Note : Nous recommandons vivement d'utiliser la méthode du jeu de rôle pour cette activité. Cependant, si vous manquez de temps ou pensez que le jeu de rôle n'est pas adapté à votre audience, vous pouvez omettre les 3 étapes précédentes et ajuster à la marge les étapes suivantes.

- ▶ Demandez aux participants :

?

- Pouvez-vous expliquer ce qui vous a aidé à résoudre le dilemme et à prendre une décision ?



- ▶ Distribuez ensuite le **Document 2** et présentez les deux canevas.
- ▶ Expliquez aux participants :

”

Ce sont deux canevas parmi beaucoup d'autres. Vous n'auriez probablement pas le temps de vous poser toutes ces questions lorsque vous aurez à résoudre un dilemme éthique, mais ces canevas contiennent des conseils utiles. Vérifions à présent leur efficacité par rapport aux dilemmes que vous venez d'interpréter.

”

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police



Test du canevas le plus intuitif : « Cloche - livre - bougie »

► S'agissant du premier dilemme, posez à l'ensemble du groupe les questions suivantes :



• Que vous dit de faire votre intuition ?



• Cette action est-elle conforme à la loi, aux règles et à la réglementation ?



• Que ressentiriez-vous si vous deviez décrire cette action à un proche ou à la presse ?

• La « cloche-conseil », le « livre-conseil » et la « bougie-conseil » vous disent-elles d'agir de la même manière ?

• En se fondant sur ce canevas, quelle autre conduite pourriez-vous adopter ?



Le modèle rationnel : ASCT.

Pour le premier cas tracez cette grille sur le tableau ou tout autre support

Option 1		Option 2		Option 3	
+	-	+	-	+	-

► Facilitez la discussion avec les participants à l'aide des questions suivantes :



• Quels éléments entrent en conflit dans le cas présent ? Quelles valeurs, quelles règles ou quels principes ?

• Quelles seraient les différents modes d'action ou options potentiels ? Que pouvez-vous faire ou ne pas faire ?

• Quelles seraient les personnes affectées par votre décision (vous-même, votre collègue, votre ami, un citoyen, un supérieur, l'institution de la police, la société en général ...) ?

• Quelles sont les conséquences (positives et négatives) de chaque option pour les acteurs concernés ?



► En vous appuyant sur les résultats de la discussion, listez d'autres options dans le tableau que vous avez tracé sur votre support.

► Listez dans les cases les conséquences pour tous les acteurs.

► Faites le point avec tout le groupe :



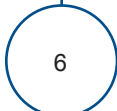
• Partant de cette analyse, qu'est-ce qui semble être les meilleures options ou le meilleur choix ?

• Le choix est-il le même que celui découlant du canevas « cloche-livre-bougie » ?

• Le choix est-il le même que celui effectué par le groupe au cours du jeu de rôle ?

Si le groupe arrive à la conclusion que le meilleur choix est différent de celui effectué au cours du jeu de rôle et s'il vous reste du temps, vous pouvez leur demander de rejouer le dilemme.

► Renouvelez le processus pour chaque cas sélectionné.



Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

Document 1 - Définitions d'un problème d'ordre éthique

Un dilemme est un problème qui renvoie à l'alternative et à la contradiction des choix. « Un choix d'actions pose un dilemme éthique lorsque l'action envisagée entraîne des conséquences à la fois positives et négatives sur soi, autrui et son environnement. »

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer /Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Les véritables dilemmes d'ordre éthique se posent lors de situations où il est impossible de gagner, où quoi que vous fassiez, vous sera blâmé.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury : Jones and Bartlett, 2011. (Traduit de l'anglais).

Un dilemme moral authentique survient dans une situation d'où une personne ne peut ressortir innocente, peu importe ce qu'elle fasse - qu'elle ait recours à des moyens «sordides» ou insuffisamment sordides, ou qu'elle passe simplement son chemin.

Klockars, Carl B. «The Dirty Harry Problem ». Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980) : 33-47. (Traduit de l'anglais).

Un dilemme d'ordre éthique se pose lorsque des agents fédéraux:

- **Ne connaissent pas le bon mode d'action à employer**
- **Éprouvent des difficultés à faire ce qu'ils pensent être juste**
- **Trouvent le mauvais choix très tentant**

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. « Ethics Training: Using Officers' Dilemmas » FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996) : 20-27. (Traduit de l'anglais).

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

Document 2 - Canevas pour aider à la résolution de dilemmes d'ordre éthique

CLOCHE, LIVRE ET BOUGIE

- **CLOCHE** - Cette action vous paraît-elle juste ? Cette question vise à évaluer votre première réaction ou votre intuition. Votre impression initiale vous paraît-elle juste ou fautive, judicieuse ou non ? Pour certains, cette question est reliée à leur « petite voix intérieure ». Que vous dit la vôtre ?
- **LIVRE** - Cette action est-elle conforme aux lois, règles et politiques en vigueur ? Est-ce « fait selon les règles » ? Les règles de l'organisation ou de la profession concernée renforcent ou appliquent ce qui est déjà reconnu par tout le monde comme étant juste. Et même dans le cas où vous envisagez de désobéir à une loi ou une politique injuste, il serait toujours judicieux de se rappeler que vous enfreignez une règle formelle intentionnellement. Ce choix ne sera pas sans conséquences.
- **BOUGIE** - Comment votre action sera-t-elle perçue par les autres une fois exposée au grand jour ? Cette action porte sur la perception. Comment cette action sera-t-elle perçue par les autres (l'institution, le public, un proche, les journalistes) ? Parfois, certaines actions qui ne sont intrinsèquement pas mauvaises, seront toujours perçues comme telles par d'autres personnes.

LE CANEVAS O.P.C.R

- Considérez vos **OPTIONS**. De quelles options disposez-vous dans votre situation ? Que pouvez-vous faire ? Trouvez trois options ou plus. La troisième ou la quatrième option peut éventuellement être la plus raisonnable.
- Listez les **PARTIES PRENANTES**. Quelles sont les personnes qui seront affectées par votre décision et vos actions ? Vous remarquerez peut-être que différentes options peuvent parfois impliquer différentes parties prenantes.
- Considérez les **CONSÉQUENCES** pour chaque option. Quelles sont les conséquences probables pour chaque option ? Vous devez considérer les conséquences non seulement pour vous mais pour toutes les parties concernées. Quel résultat, bon ou mauvais peut découler de chaque option ? Parfois, réfléchir à ces questions peut permettre de prendre une décision raisonnable.
- Comment réagiriez-vous à l'idée de **RACONTER** cette histoire ? Justifier votre action serait pour vous une expérience agréable ou désagréable ? Et si vous deviez l'expliquer au contrôle interne, aux journalistes ou à votre famille ?

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

Aide pédagogique du formateur 1 - Cas fictifs de dilemmes d'ordre éthique

1. Un policier a un motif valable pour arrêter un homme soupçonné d'un vol relativement minime. Mais il sait également que cet homme a une femme et un nouveau-né et vit dans un bidonville ; sa famille aurait du mal à survivre si le mari était en prison.¹
2. Supposez que la police dispose de plusieurs pistes qui identifient Dupont (à remplacer par le nom de famille le plus commun dans votre pays) comme étant pédophile, mais qu'elle n'a aucun motif valable pour obtenir un mandat de perquisition. Or, la fouille de la voiture ou la maison de Dupont permettrait probablement d'établir des preuves. Un agent de police se sent frustré et, un matin de bonne heure, il prend un bâton et casse un feu arrière sur la voiture de Dupont. Le jour suivant, ce policier arrête Dupont pour conduite d'un véhicule avec un éclairage défectueux. Il saisit sa voiture, la fouille, et trouve la preuve permettant la condamnation de Smith pour les chefs d'accusation d'abus sexuels sur mineur et de possession de pornographie. L'agent Jones est félicité pour cette arrestation. L'acte commis par l'agent de police concernant le feu arrière était-il légal ? Les actions de l'agent servent-elles « le bien du plus grand nombre »²?
3. Un vol a été commis dans une bijouterie et deux agents de police s'occupent de la sécurité sur le lieu de l'infraction avant l'arrivée de l'équipe des enquêteurs. Après quelques jours, un policier remarque que son collègue porte un bracelet provenant de cette bijouterie. Le collègue explique qu'il a acheté ce bracelet à un commerçant ambulant inconnu.³
4. Un soir en semaine, vous et votre collègue Jean (à remplacer par le prénom masculin le plus commun dans votre pays) êtes amenés, dans le cadre de votre patrouille, à effectuer le contrôle du côté ouvert d'un parking municipal. Il pleut et il fait assez sombre. Arrivés sur les lieux, vous constatez que le parking est désert. En regardant de plus près, vous remarquez qu'une voiture y est garée à l'autre bout. Vous vous approchez du véhicule et constatez que les vitres sont couvertes de buée. Votre collègue Jean vous indique qu'il mènera l'intervention et se dirige du côté du conducteur, tandis que vous vous occuperez du côté passager. Vous réalisez assez tôt que deux personnes sont à l'intérieur du véhicule et se trouvent de votre côté. Vous constatez aussi qu'il s'agit d'un homme et d'une femme s'adonnant à des plaisirs mutuels. Vous réalisez que la femme assise du côté du passager n'est autre que Marie (à remplacer par le prénom féminin le plus commun dans votre pays) la femme de Jacques (à remplacer par le deuxième prénom masculin le plus commun dans votre pays), votre meilleur ami et collègue qui commencera son service à 4 heures du matin. L'intervention finie, vous vous éloignez. Par chance, Marie ne vous a ni vu ni reconnu. Bien que sous le choc, vous ne révélez rien de votre découverte à votre collègue. Durant le reste de votre patrouille, vous ne pouvez empêcher de penser à votre dernière invitation chez Marie et Jacques un mois auparavant, lorsque Jacques vous a confié son désir d'avoir un enfant avec Marie. Soudain vous vous sentez moins à l'aise. Comment réagissez-vous lorsque vous voyez Jacques à 04:00 pendant le changement d'équipe⁴?
5. Votre beau-frère veut sous-louer son appartement et a reçu de nombreuses demandes. Il est indécis et voudrait s'assurer de la fiabilité et de la solidité financière du futur locataire. Il vient vous voir avec une liste de noms et vous demande de vérifier les casiers judiciaires des locataires potentiels. Afin de ne pas vous mettre dans l'embarras ou vous demander trop de détails, il vous suggère de rayer les noms des personnes à éviter. Comment réagissez-vous⁵?
6. Un policier récemment nommé est informé par son collègue, plus âgé et plus expérimenté, que le restaurant au coin de la rue apprécie leur présence, alors le propriétaire leur offre des repas gratuits. L'agent de police plus âgé commande librement un steak, des pommes de terre et toute la garniture habituelle. Quel est le devoir du nouveau fonctionnaire de police dans ce cas ? Devrait-il garder les habitudes de ses collègues ou rejeter ce type de faveurs ? Et si le propriétaire refuse de prendre l'argent de l'agent de police⁶?
7. Dans une partie de la ville, des problèmes, impliquant certains membres de bandes organisées rivales sont intervenus. Un policier, travaillant avec les deux parties pour apaiser les tensions, s'efforce de développer des programmes, d'établir des relations et de gagner le respect des membres de ces bandes organisées. La situation finit par se calmer, mais rapidement l'agent de police constate que certains membres issus de ces bandes organisées, dont des mineurs, troublent l'ordre public : ils voyagent en voiture en trop grand nombre, consomment ostensiblement de l'alcool et sont bruyants. Lors d'une confrontation avec l'agent de police, des membres plus apaisés de ces groupes déclarent qu'il devrait passer outre leur comportement, car ils coopèrent avec lui et ne se tirent plus dessus⁷.
8. Je suis un agent de police mais ne suis pas en service. Je suis invité à une soirée dans la maison d'un vieil ami. Comme il est vendredi soir, que je ne travaille pas et que je n'ai rien de prévu, je me rends à cette soirée. À mon arrivée, il y a un rassemblement assez remarquable à l'arrière de la maison, alors je vais à voir les gens et je m'amuse. J'ai bu quelques bières et je me dirige vers les toilettes lorsque je remarque plusieurs personnes autour d'une table avec des lignes de

1. Kenneth J. Peak, B. Grant Sitt, and Ronald W. Glensor, "Ethical Considerations in Community Policing and Problem Solving," *Police Quarterly* 1, no. 3 (1998): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CH02.pdf

2. *Ibid*

3. *Ibid*, p.81

4. Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier /Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

5. Adapted from: *Ibid*.

6. *Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma* Researchomatic 6, 2012. Available at: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Peak, "Ethical Considerations," 29

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

cocaïne. Je n'ai jamais vu ces gens auparavant et mon ami est resté dans le jardin pendant tout le temps où j'étais là. Je rentre dans les toilettes et je me demande que faire⁸.

9. Un agent de police débutant détecte que l'haleine de son partenaire sent l'alcool lorsqu'il rentre dans la voiture de patrouille au début de leur service. L'agent de police supérieur admet qu'il a bu un verre de vin avec son dîner mais il affirme qu'il peut conduire en toute sécurité. Afin d'éviter la confrontation, l'agent de police débutant ne proteste pas. Peu de temps après, la voiture de patrouille conduite par l'agent de police supérieur heurte un autre véhicule. Le conducteur de ce véhicule décède trois semaines après la collision des suites de ses blessures. L'agent de la circulation enquêtant sur l'accident a remarqué que l'haleine de l'agent de police supérieur sentait l'alcool mais ne l'a pas consigné dans son rapport ; il ne lui a pas non plus demandé de se soumettre à un test d'alcoolémie. À la suite d'une action en justice, il est allégué que l'agent de police supérieur est à l'origine de l'accident à cause de sa conduite en état d'ivresse. Au cours de l'enquête menée par les affaires internes, l'agent de police débutant a dû faire face à un dilemme éthique avec un enjeu élevé : dire la vérité ou mentir afin de protéger l'agent de police supérieur⁹.
10. Un pompiste appelle la police en raison de troubles à une station-service. Un jeune du quartier suppliait les clients de lui donner de l'argent et lavait leurs vitres sans leur consentement préalable. Le jeune vit avec sa grand-mère et ils peinent à joindre les deux bouts. Le pompiste réclame l'arrestation du mineur parce que d'après lui il harcèle les clients. Dans de telles situations, le contrevenant est souvent motivé par des circonstances désespérées. Dans le cas présent, la grand-mère du jeune est extrêmement pauvre et il lui remet l'argent qu'il gagne. Cet état de fait place l'agent dans une situation conflictuelle entre réagir avec compassion et appliquer la loi¹⁰.
11. Un agent de police arrête une femme qui n'a pas réglé ses amendes pour de nombreuses infractions à la circulation. Un enfant en bas âge se trouve à ses côtés. L'agent de police doit-il placer le bébé dans une prison pour mineurs et la femme en prison, ou s'arranger afin qu'une autre personne s'occupe du bébé, ou encore doit-il juste laisser la contrevenante partir et lui dire de régler ses contraventions de sa propre initiative ? Elle n'a pas d'argent et ne pose aucun problème à l'agent de police. La situation n'implique aucun plaignant ; ainsi l'agent pense qu'une application stricte de la loi ne servira pas l'intérêt de la justice, ou du moins, il se sent déchiré à l'idée de devoir l'appliquer. Beaucoup de ces dilemmes impliquent des femmes et / ou des familles avec des enfants. Certains agents de police sont très clairs s'agissant des critères qui les guident dans l'usage de leur pouvoir discrétionnaire ; d'autres sont moins sûrs du rôle éthique de la police¹¹.
12. Un agent répond à un appel du bureau de la sécurité d'un commerce, qui détient un voleur à l'étalage. La femme de 75 ans a déjà été surprise en essayant de glisser certains médicaments dont elle avait besoin dans son sac. Le magasin insiste pour déposer plainte contre cette femme. Existe-t-il une loi applicable ? Oui. La femme a clairement enfreint la loi. Existe-t-il une politique du service de police applicable ? Évidemment, la politique du service de police serait de faire respecter la loi, particulièrement si le plaignant veut déposer une plainte. Cela résout-il le dilemme ? Pour certains agents de police, oui. Ils pensent que le devoir de la police est de faire respecter la loi, et non de servir de médiateur. D'autres cependant répondraient en déclarant que la question éthique se pose en dehors de leur devoir¹².
13. Un agent de police est appelé sur les lieux de l'incendie d'une maison. Le feu s'est propagé à la totalité de la maison, rendant son accès impossible en toute sécurité. L'agent de police peut entendre la famille demander de l'aide depuis la fenêtre du haut. Il se sent obligé de les aider, mais sait qu'il est contraire à la politique du service de se mettre dans une situation aussi dangereuse¹³.
14. Vous faites partie d'un groupe de trente agents de police provenant de services différents chargés de travailler en uniforme afin d'assurer la sécurité lors d'un concert de rock en salle. [...] Le groupe jouant sur scène réunit des musiciens de « heavy-metal » et « hard-rock ». La foule de 7 000 personnes est composée principalement d'adolescents. [...] La foule est bruyante, mais pacifique. Les plus bruyants sont un groupe de quinze à vingt personnes revêtues de cuir, les « Avocats du diable », membres d'un gang de motards qui se sont rassemblés sur le parterre de l'auditorium à quelques rangées de la scène centrale. Un agent de police provenant d'une autre ville approche et vous dit qu'il a vu un certain nombre de motards apparemment prenant de la cocaïne et en vendant à des membres plus jeunes de l'audience. Il veut arrêter les motards qui vendent de la drogue et il vous demande de l'accompagner. Fort de votre expérience antérieure avec les « Avocats », vous vous doutez qu'ils portent des couteaux et même des pistolets et que pour eux, attaquer un agent de police qui tente de les arrêter est une question d'honneur. Vous avez aussi eu des expériences durant lesquelles la foule du concert est devenue violente à la suite de tentatives d'arrestation liées à la drogue ou l'alcool. Votre collègue révèle alors que, que vous l'accompagniez ou non, il a l'intention de procéder à une arrestation après l'entrée en scène du prochain groupe de rock¹⁴.

8. Elizabeth Hall, "Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly," *Criminology & Justice*, <http://criminologyjst.blogspot.ch/2013/02/ethicalchallenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs>

9. John R. Schafer, "Making Ethical Decisions: A Practical Model," *Intentional Spirituality: Benefits and Resources*, <http://www.stevedavis.org/sol2art16print.html>

10. Jocelyn M. Pollock and Ronald F. Becker, "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas," *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/lebulletin/1996/nov964.txt>

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*

13. Howard S. Cohen and Michael Feldberg, "Rock Concert," in *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, Westport: Praeger Publishers, 1991: 71-88.

14. *Ibid.*

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

Aide pédagogique du formateur 2 - Activité optionnelle – 3 types de dilemmes d'ordre éthique

- Expliquez aux participants les types ou les catégories de dilemmes d'ordre éthique ci-dessous :
 - Pouvoir discrétionnaire
 - Sens du devoir (est-ce mon devoir ou non ?)
 - Honnêteté
 - Loyauté
- Ecrivez les 4 mots sur le tableau ou tout autre support.
- Lisez à voix haute les cas sélectionnés.
- Pour chaque cas demandez aux participants:
 - Dans quelle catégorie doit-être classé ce cas ?
 - Pourriez-vous citer d'autres catégories ?

Pouvoir discrétionnaire : Dans les situations impliquant le pouvoir discrétionnaire, l'une ou l'autre des deux actions possibles est susceptible d'être juste. Le domaine spécifique de ce qu'il est convenu d'appeler le pouvoir discrétionnaire - qu'il s'agisse de procéder à une arrestation, de délivrer une contravention, ou de décider comment agir face à une altercation - n'est pas en règle générale défini en termes d'éthique. Cependant, dans certaines des situations où le fonctionnaire doit exercer son pouvoir discrétionnaire, les policiers révèlent en classe qu'ils ont été gênés par rapport à ce qui est exigé d'eux par loi ou les réglementations de leur service, ou ils rapportent avoir été profondément gênés au moment d'utiliser le mode d'action approprié.

Sens du devoir : 2 types :

1. Le premier type de sens du devoir soulève des questions concernant l'obligation du fonctionnaire de police dans une situation donnée. Par exemple, s'agissant d'un appel pour un problème domestique, si les policiers déterminent qu'aucun crime n'a été commis, quel est leur devoir ? Existe-t-il une obligation d'essayer de résoudre une situation tendue avant qu'elle ne se transforme en infraction pénale ? De même, certains agents de police pensent avoir la responsabilité d'aider les personnes pauvres et sans abri à trouver un logement ; d'autres ne s'y sentent pas obligés. Inévitablement, ce type de discussion fait ressortir les différences d'opinion qui sont fondamentales à la manière dont les policiers voient leur rôle dans la société. Cela constitue aussi une question d'éthique.
2. L'autre type de sens du devoir posant un dilemme est bien plus simple. Le fonctionnaire de police sait que sa mission requiert une certaine action mais considère que celle-ci ne l'arrange pas ou qu'elle représente une perte de temps : aussi est-il peu disposé à l'entreprendre.

Honnêteté : Sous le chapeau de l'honnêteté, les agents sont confrontés aux dilemmes qui découlent de l'auto-enrichissement, des méfaits personnels, du mensonge et d'autres problèmes liés aux cas d'arrestation.

Loyauté : Dans les situations impliquant la loyauté, les fonctionnaires de police doivent décider de la conduite à adopter face aux actes répréhensibles commis par des collègues. Les dilemmes des agents dans ce domaine peuvent varier entre le fait d'être témoin de méfaits relativement minimes (tels que l'abus d'heures supplémentaires) ou de très graves manquements par rapport à la confiance du public (comme par exemple, en maltraitant physiquement un suspect ou en commettant une infraction pénale).

Lectures recommandées pour les formateurs

1. Comprendre les dilemmes éthiques

Institut Suisse de Police. « Droits de l'Homme et Éthique Professionnelle : Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer / Policière. » Neuchâtel : Institut Suisse de Police, 2009 : 111-115

« Prendre des décisions est un acte parfois difficile, surtout lorsque les références et codes établis ne vont plus de soi et/ou qu'ils s'entrechoquent, entre eux ou avec des valeurs.

Fondée sur des idéaux élevés, la profession de policier est difficile. Devant souvent prendre leurs décisions dans l'urgence et, parfois, sans ménagement, les policiers qui, il ne faut pas l'oublier, ne sont pas parfaits, subissent des pressions

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

diverses (sociales, politiques, médiatiques, hiérarchiques, etc.), qui peuvent être source de désillusion, de découragement et, parfois, d'épuisement professionnel. Lorsque la règle manque ou qu'elle est imprécise, lorsqu'il y a plusieurs règles qui cohabitent et se contredisent, il n'est pas rare que les policiers aient à résoudre des dilemmes, en devant choisir entre deux ou plusieurs solutions possibles, chacune d'elles insatisfaisantes.

Définition : Un dilemme éthique est un problème qui renvoie à l'alternative et à la contradiction des choix. «Un choix d'actions pose un dilemme éthique lorsque l'action envisagée entraîne des conséquences à la fois positives et négatives sur soi, autrui et son environnement.»

Dimensions d'un dilemme éthique

La plupart des dilemmes éthiques sont vécus par les gens sur un mode personnel. Et cela, même si plusieurs de ces dilemmes ont des dimensions professionnelles, institutionnelles et sociales non négligeables. [...] Dans la plupart des cas, le problème a plusieurs dimensions et ce ne sont pas que les valeurs personnelles qui sont au cœur du dilemme. Il y a aussi celles de l'institution, celle de la profession, celles de la société lorsque ce ne sont pas aussi celles de l'autre, qu'il soit mon collègue, l'autre partie ou une tierce personne impliquée. Il y a donc toujours une imbrication de nombreuses dimensions influençant les comportements et dont les intérêts sont parfois divergents. C'est en cela que tout problème éthique doit être abordé en lien avec celles-ci.

Les policiers agissant sur le terrain sont en permanence confrontés à des situations où il y a la nécessité d'agir, donc de prendre des décisions et de faire des choix.

- Dois-je interpeller cette personne ou pas?
- Dois-je infliger une amende ou pas?
- Dois-je user de contrainte ou pas?
- ...

Les lois, règlements, directives et autres usages internes donnent un certain nombre de directions et canalisent la réflexion. Elles ne répondent cependant pas à toutes les questions. Face à la complexité de certaines situations, les policiers sont parfois désarmés pour faire un choix éclairé; ils ne savent plus que faire pour bien faire. »

2. Importance de la formation sur l'éthique pour la police

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Édité par Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapour : Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011 : 61. (Traduit de l'anglais)

« Les agents de police vivent et travaillent dans un contexte social constamment en mouvement et dynamique, dans lequel ils sont exposés à une myriade de conflits éthiques. Qu'ils soient pris au dépourvu ou non informés, les agents sont davantage susceptibles de « suivre le mouvement » qu'ils le seraient dans le cas où ils étaient adéquatement préparés à faire face à des risques éthiques potentiels. Chaque jour, les agents de police ont recours à des techniques de préparation mentale, car elles se rapportent aux situations tactiques. Les agents mentalement préparés à mourir sont davantage susceptibles de réussir par rapport à ceux qui sont tactiquement compétents mais mentalement non préparés. Dans la même veine, les dilemmes éthiques surviennent à des moments inopportuns, d'une manière souvent inopinée et ne permettent pas un temps de réflexion et d'analyse de la situation. Lorsqu'il n'est pas correctement préparé, même le plus honnête et irréprochable des agents de police peut prendre des décisions éthiques inappropriées en un instant . . . Des décisions qui peuvent changer une vie. Afin que les agents de police puissent surmonter des dilemmes éthiques, ils doivent être mentalement autant préparés qu'ils le seraient face à un danger de mort ».

Lectures supplémentaires

- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47. http://www.kyolee.net/Dirty_Harry_Problem_the_-_Klockars.pdf
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

Module 9 - Dilemme d'ordre éthique pour la police

Manuel du participant :

Les dilemmes éthiques englobent les situations difficiles auxquelles les fonctionnaires de police sont confrontés, lorsque d'autres éléments entrent en jeu (règles, valeurs personnelles etc.) et entrent en concurrence. Lors de telles situations, choisir une ligne de conduite plutôt qu'une autre sera toujours difficile, car il n'existe aucune solution parfaite. Finalement, c'est votre intégrité personnelle qui vous aidera à prendre votre décision.

Les éléments pouvant entrer en conflit peuvent être :

- Des lois et règlements différents
- Des règles et valeurs différentes
- Les valeurs personnelles face aux valeurs professionnelles, telles que :
 - Vérité face à la loyauté
 - Justice face à la clémence
- Les Intérêts de différentes personnes
- L'intérêt individuel face à l'intérêt collectif
- L'impact à court terme face à un impact à long terme
- Les moyens face à la fin (« la fin justifie les moyens »)
- Les rôles différents de la police, tels que :
 - Prévention face à répression
 - Surveillance et maintien de l'ordre face à l'assistance

Deux canevas permettant de résoudre des dilemmes d'ordre éthique

CLOCHE, LIVRE ET BOUGIE

- **CLOCHE** - Cette action vous paraît-elle juste ? Cette question vise à évaluer votre première réaction ou votre intuition. Votre impression initiale vous paraît-elle juste ou fautive, raisonnable ou non ? Pour certains, cette question est reliée à leur « petite voix intérieure ». Que vous dit la vôtre ?
- **LIVRE** - Cette action est-elle conforme aux lois, règlements et politiques en vigueur ? Est-ce « fait selon les règles » ? Normalement les règles de l'organisation ou de la profession concernée renforcent ou appliquent ce que tout le monde reconnaît comme étant juste. Et même dans le cas où vous envisagez de désobéir à une loi ou une politique injuste, il serait toujours judicieux de se rappeler que vous enfreignez intentionnellement une règle formelle. Ce choix n'est jamais sans conséquences.
- **BOUGIE** - Comment votre action sera-t-elle perçue par les autres une fois exposée au grand jour ? Cette question porte sur la perception. Comment cette action sera-t-elle perçue par autrui (l'institution, le public, un proche, les journalistes) ? Parfois, certaines actions qui ne sont pas foncièrement mauvaises, seront cependant perçues comme telles par d'autres personnes.

LE CANEVAS O.P.C.R

- Considérez vos **OPTIONS**. De quelles options disposez-vous dans votre situation ? Que pouvez-vous faire ? Trouvez trois options ou plus. La troisième ou la quatrième option peut éventuellement être la plus raisonnable.
- Listez les **PARTIES PRENANTES**. Quelles sont les personnes qui seront affectées par votre décision et vos actions ? Vous remarquerez peut-être que différentes options peuvent parfois impliquer différentes parties prenantes.
- Considérez les **CONSÉQUENCES** pour chaque option. Quelles sont les conséquences probables pour chaque option ? Vous devez considérer les conséquences non seulement pour vous mais pour toutes les parties concernées. Quel résultat, bon ou mauvais peut découler de chaque option ? Parfois, réfléchir à ces questions peut permettre de prendre une décision raisonnable.
- Comment réagiriez-vous à l'idée de **RACONTER** cette histoire ? Justifier votre action serait pour vous une expérience agréable ou désagréable ? Et si vous deviez l'expliquer au contrôle interne, aux journalistes ou à votre famille ?

Annexe aux modules : Compréhension de l'intégrité par le PIPB

Tableau 1. Exemple de classification des fautes de comportement dans la police

	Infractions pénales dans la police			Manquements aux règles disciplinaires de la police			Comportement policier contraire à l'éthique		
	Hors service	Sur le lieu de travail (Collègues et supérieurs)	En service (vis a vis des citoyens)						
	<ul style="list-style-type: none"> • Activités criminelles directes - un agent de police commet une infraction pénale contre une personne ou un bien dans son intérêt personnel. • Violences conjugales. • Conduite en état d'ivresse. • Utilisation d'informations confidentielles à des fins personnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pots-de-vins internes - les prérogatives dont bénéficient les fonctionnaires de police (congés, répartition des équipes, promotion) sont achetées, troquées et vendues. • Harcèlement sexuel des collègues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recours abusif à la force contre les citoyens (les tuer, les brutaliser, les torturer). • Harcèlement sexuel des citoyens. • Suppression injustifiée des droits fondamentaux : liberté de parole, de mouvement, d'association etc. • Mentir à la Cour. • Obéissance aveugle à des ordres illégaux. • Collusion avec des criminels. • Corruption dans la passation de marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption de l'autorité / Pourboires : obtenir un gain matériel du fait de sa fonction sans vraiment enfreindre la loi (par exemple boissons, repas ou services gratuits). • Compromettre une enquête ou procédure judiciaire, ou « perdre » des contraventions. • Usage inapproprié de violence physique ou verbale à l'encontre de citoyens et des suspects (mauvais traitements, violence verbale, humiliation, intimidation). • Utilisation abusive et manipulation d'informations (usage inadéquat et non autorisé de dossiers de police, fuite d'informations confidentielles). • Discrimination et traitement inégal des citoyens en fonction de leur origine ethnique, leur religion, leur sexe, leur tendance politique ou pour d'autres raisons. • Gaspiillage et abus des ressources de l'administration. • Négligence envers les victimes ou les détenus. • Népotisme dans l'exercice des fonctions : favoritisme envers les amis, la famille, les membres du même parti politique ou d'autres types de groupe etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inaction et paresse. • Travail de mauvaise qualité. • Faire de fausses déclarations aux citoyens. • Fermer les yeux sur la faute des collègues ou des supérieurs hiérarchiques ou ne pas la signaler. 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'intérêts par le biais d'emplois ou d'activités, à l'extérieur de l'institution (à savoir le « travail au noir ») • Usage du statut conféré par la police dans des litiges d'ordre privé. • Relations personnelles avec des criminels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Népotisme dans l'attribution des promotions, mutations, vacances, la répartition des équipes etc. • Humiliation des collègues. • Absence injustifiée au travail. • Usage abusif du congé maladie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritisme. • Prétendre ne voir aucun des problèmes sur le lieu de travail. • Mentir à des collègues. • Propos outrageants envers des collègues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propos outrageants dans les relations personnelles. • Consommation excessive d'alcool. 					

Annexe aux modules : Compréhension de l'intégrité par le PIPB

Principes d'une police démocratique

Pour le PIPB, l'intégrité constitue un des principes-clés d'une police démocratique. D'autres principes essentiels sont brièvement décrits ci-après :

État de droit - Toute personne, y compris dans la police, doit décider et agir en fonction et dans le cadre des lois, des réglementations et des droits de l'homme existants.

Service public - La mission et les tâches de la police visent à promouvoir l'intérêt de la population. La police doit s'efforcer plus particulièrement de répondre aux besoins sécuritaires de tous les groupes de citoyens.

Redevabilité et transparence - La capacité à rendre des comptes signifie que les fonctionnaires et les services de police peuvent être tenus pour responsables de leurs actions et de leurs décisions par des organismes de contrôle internes et externes. La transparence signifie que les politiques, les lois, les budgets et les informations sur les décisions et les activités de la police sont facilement accessibles au public. La transparence est essentielle pour la capacité à rendre des comptes, car elle permet aux citoyens d'examiner minutieusement la manière dont la police exerce son pouvoir.

Représentativité - Le personnel de la police représente la composition sociale de la société au sein de laquelle il exerce ses fonctions.

Efficacité et performance - La police utilise ses ressources à bon escient et elle est capable de remplir ses fonctions, qui consistent à protéger les droits des citoyens, prévenir, détecter et réprimer les infractions pénales et les menaces sécuritaires, maintenir l'ordre public et gérer les situations d'urgence.

Principes d'une police démocratique

Faire respecter l'état de droit

Service public

Intégrité (Ethique, valeurs et droits de l'homme)

Responsabilité et Transparence

Représentativité

Performance et efficacité

L'importance de l'intégrité de la police

L'intégrité de la police se traduit par des avantages importants pour la société, détaillés ci-dessous :

Respect pour les droits de l'homme - La police est dotée de pouvoirs spéciaux tels que l'arrestation, la détention, la coercition et l'usage de la force. Si ces pouvoirs ne sont pas utilisés aux plus hauts niveaux de retenue et d'intégrité, ils peuvent facilement conduire à des violations de droits de l'homme.

Légitimité - Dans un système démocratique, il est essentiel que les institutions étatiques jouissent d'une légitimité établie, à savoir que le peuple perçoive les autorités publiques comme représentants légitimes de la volonté du peuple. La légitimité de la police est largement renforcée lorsque le peuple reconnaît que la police utilise ses pouvoirs pour le servir avec intégrité, impartialité et équité.

Prestation efficace des services - Les sociétés modernes dépendent de plus en plus de la coopération entre la police et la population pour que la police s'acquitte de sa mission avec succès. L'intégrité de la police est essentielle afin de générer la confiance entre le public et la police. Le sentiment de confiance des citoyens renforce leur disposition à coopérer avec la police et leur propension à communiquer des informations utiles pour soutenir la prévention et la répression du crime.

Annexe aux modules : Compréhension de l'intégrité par le PIPB

Sentiment de sécurité - Lorsque les individus pensent que la police s'engage à servir et à protéger chacun d'entre eux de manière équitable, ils ont tendance à se sentir davantage en sécurité dans leur vie quotidienne.

Modèle à imiter - La police est l'organisme public chargé de veiller au respect de la loi et au maintien de l'ordre moral dans la société. En se comportant de manière visiblement intègre dans leur travail, les fonctionnaires de police servent de modèle pour les autres citoyens et contribuent à promouvoir le respect de la loi et de l'éthique.

Confiance dans les institutions étatiques - Les policiers sont les représentants les plus visibles de l'État. Leur image rejaillit sur celle de l'État et la confiance que le public lui accorde influence celle qu'il a dans les autres institutions de l'État. Cette confiance entraîne l'instauration d'un environnement sécurisé, propice à la prospérité socio-économique.

Risque d'atteintes à l'intégrité de la police

L'intégrité est d'abord et avant tout une question personnelle. Les nouvelles recrues rejoignent la police avec leur perception personnelle de la morale et leurs propres valeurs qui se sont développées principalement au cours de leur éducation. Cependant, plusieurs facteurs au sein de la société et dans les tâches policières constituent des défis spécifiques ou des risques pour l'intégrité des fonctionnaires de police ; ils sont décrits ci-dessous. L'institution de la police doit accorder une attention particulière au choix de ses recrues, qui doivent faire preuve du plus haut niveau d'intégrité et être capables de faire face à de tels risques. Un processus de réforme de la police doit aussi essayer de minimiser les pressions négatives suivantes :

Pouvoir discrétionnaire - La police est chargée de faire respecter la loi, mais ne peut faire respecter toutes les lois ; la loi ne peut pas non plus lui imposer sa conduite dans toutes les situations. C'est la raison pour laquelle nous observons que la police dispose d'un pouvoir discrétionnaire très important. Les policiers doivent constamment faire des choix dans les limites fixées par la loi, parmi diverses possibilités d'action ou d'inaction, par exemple sur le fait de procéder ou non à un interrogatoire, à une fouille, à une arrestation, verbaliser, ou encore tenter une action en justice, ou enfin avoir recours à leur arme etc. L'intégrité est fondamentale pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Dilemmes éthiques - Bien que des dilemmes éthiques puissent survenir dans toutes les professions et dans la vie privée, ils sont particulièrement fréquents dans la police. Il existe des situations dans lesquelles les agents de police ont le pouvoir discrétionnaire de faire un choix ; mais les choix qui s'offrent à eux sont particulièrement difficiles et aucune solution n'est satisfaisante. Diverses règles et valeurs peuvent entrer en conflit et les actions envisagées peuvent avoir des conséquences pour le policier, mais aussi pour d'autres personnes et pour la société. Une éthique robuste est requise afin d'effectuer le choix le moins nuisible.

Environnements criminels et corrompus - Les agents de police sont constamment en contact avec des personnes corrompues ayant intérêt à les compromettre et à les corrompre. Ils agissent également dans des environnements criminels au sein desquels les tentations - telles que l'accès aux drogues et à de grosses sommes d'argent - sont nombreuses.

Pouvoirs spéciaux - La police doit parfois recourir à des méthodes dangereuses, telles que la coercition et la privation de liberté, qui sont normalement considérées comme immorales. S'agissant du travail de la police, elles sont dans certains cas nécessaires et envisagées comme moralement justifiables, face à de dangereux criminels par exemple. Cependant, elles peuvent représenter un risque de corruption pour les agents de police qui pourraient utiliser ces méthodes dans d'autres situations qui ne sont pas moralement justifiables, par exemple face à des citoyens innocents.

Pression pour obtenir des résultats - Il peut parfois exister une pression sur les agents de police afin d'atteindre des objectifs tels que l'obtention d'un certain nombre d'arrestations, ce qui peut les conduire à ignorer la moralité des moyens pour parvenir aux fins souhaitées.

Culture d'entreprise - La culture spécifique de la police en tant qu'institution exerce une grande influence dans le renforcement ou l'affaiblissement de l'intégrité chez ses membres. Le travail du policier est stressant et parfois dangereux ; la conscience collective de la police et sa culture professionnelle tendent à être fortes. Les cadres et les pairs peuvent soit valoriser et encourager les attitudes positives telles que le respect et le professionnalisme, soit perpétuer une culture négative de corruption généralisée, la « loi du silence » règle non écrite consistant à ne jamais signaler la faute d'un collègue ou agir contre lui), ou des attitudes considérées comme masculines telles que l'agressivité et la rudesse.

Manque de contrôle - Les incitations à la faute diminuent lorsque les possibilités d'en être tenu pour responsable augmentent. Pourtant, une surveillance étroite est souvent impossible, en particulier lors d'une patrouille ou durant une intervention. Le contrôle des pairs constitue souvent le seul moyen disponible, mais il est très insuffisant dans la plupart des services de police du monde entier.

Conditions de travail - Bien que décrites de manière excessive comme le facteur le plus important influençant l'intégrité de la police, les conditions de travail, y compris les salaires, jouent un rôle important dans l'intégrité, qu'il s'agisse de l'encourager ou de la compromettre. Une récompense inappropriée (sous forme financière ou non) pour le dévouement à un travail exigeant et dangereux peut conduire à de la frustration, du cynisme et à un désengagement. Cela pourrait favoriser un raisonnement tel que « je ne ferai que ce pour quoi je suis payé », ou « pourquoi dois-je faire de mon mieux

Annexe aux modules : Compréhension de l'intégrité par le PIPB

pour une organisation qui ne se soucie pas de moi ? », ou encore « je vais trouver les moyens de recevoir ce que je mérite ».

Valeurs de la société - La culture et les valeurs de la société ont une grande influence sur l'intégrité de la police. Les agents de police et les décideurs sont membres de la communauté et leurs valeurs constituent, dans l'ensemble, une représentation de celles de la société à laquelle ils appartiennent. La tolérance des citoyens envers certains comportements inappropriés, auxquels parfois ils s'attendent, tels que les pots-de-vin, peut favoriser les fautes de comportement dans la police.

État de droit - Les opportunités de commettre une faute policière sont réduites si la loi est uniformément respectée et appliquée dans le pays où la police opère, si toute personne est tenue pour responsable de sa faute, y compris le gouvernement et si le système judiciaire garantit une application de la loi équitable et efficace.

Acteurs externes et leurs rôles dans la promotion de l'intégrité.

Comme il a été vu ci-dessus, la capacité à rendre des comptes à la société est un principe essentiel d'une police démocratique. En outre, comme cela a déjà été mentionné, plus il y a de contrôles et de contrepoids, moins il y a d'opportunités pour des fautes de comportement. Il existe une grande variété d'acteurs externes ayant un rôle à jouer dans la promotion de l'intégrité. Développer un système d'intégrité efficace inclut de s'assurer que ces acteurs sont capables d'exercer efficacement ces rôles, et ce dans le but d'améliorer l'intégrité de la police.

Parlement - Le parlement dispose du pouvoir d'adopter la législation relative à l'intégrité, telle que des lois qui pénalisent certains comportements, promeuvent la transparence et la responsabilité, réglementent la mission et les pouvoirs de la police, ou encore mettent en place des institutions de contrôle et de surveillance. Le parlement dispose également d'un rôle de surveillance pouvant se concentrer sur différents aspects de l'intégrité de la police, tels que le budget, les nominations et les promotions, les stratégies, ou par exemple les enquêtes en cas de scandales.

Organes de surveillance spécialisés - Dans de nombreux pays, il existe aussi des organismes de surveillance spécialisés extérieurs à la police, dont le mandat spécifique consiste à examiner minutieusement le travail et le comportement de la police. Leurs pouvoirs et leurs structures varient d'un pays à l'autre. La plupart d'entre eux reçoivent les plaintes des citoyens, sur lesquelles ils peuvent enquêter, ou qu'ils peuvent transmettre aux services de police compétents. Certains organismes sont dotés de pouvoirs répressifs, contrairement à d'autres.

Société civile et milieu universitaire - Les organisations de la société civile et le milieu universitaire ont un rôle primordial à jouer en analysant les problèmes d'intégrité de la police, en informant le public de ces problèmes, en suscitant des débats publics, en suggérant des améliorations et des solutions, en faisant pression sur l'exécutif, le Parlement ou le pouvoir judiciaire afin qu'ils prennent certaines mesures.

Médias - Le rôle des médias est en partie similaire au rôle des organisations de la société civile. Ils peuvent informer le public sur des problèmes liés à l'intégrité, mener certains types d'enquête et faire pression sur les institutions et les personnes. Cependant, ce rôle est également spécifique. En effet, la responsabilité des médias est importante s'agissant de modeler l'image et la réputation de la police en général et de certains policiers en particulier. Ils contribuent de manière positive à l'intégrité. Désigner et confondre publiquement les fonctionnaires de police responsables de comportements inappropriés peut par exemple dissuader d'autres agents de commettre une faute. Cependant, ils peuvent aussi ruiner des carrières injustement ou exacerber une perception négative de la police en exagérant les incidents négatifs.

Pouvoir judiciaire – Le pouvoir judiciaire joue également un rôle de surveillance de la police essentiel, car il peut recevoir des plaintes concernant des infractions pénales commises par la police, mener des enquêtes sur ces infractions, souvent en coopération avec la police et statuer sur ces cas.

Le système d'intégrité de l'institution de la police

Outre les facteurs externes et le renforcement des capacités des acteurs externes, développer un système d'intégrité efficace commence par la police elle-même en tant qu'institution. Ce système se compose de nombreux éléments, dont les principaux sont listés ci-dessous :

Définir et uniformiser les valeurs - l'institution de la police doit définir sa mission, sa vision et ses valeurs. Elle doit veiller à ce qu'elles soient représentées dans ses stratégies, ses réglementations, son code d'éthique et / ou son code de conduite et à ce que tous ses employés en soient informés.

Recrutement - Les procédures de recrutement doivent être transparentes, justes et garantir une égalité des chances à tous les groupes de citoyens ; elles doivent aussi intégrer des moyens d'évaluer l'intégrité des candidats et de sélectionner ceux dotés d'un profil moral solide.

Annexe aux modules : Compréhension de l'intégrité par le PIBP

Système de carrière - Un système de carrière transparent, fondé sur le mérite et sur l'intégrité est primordial afin d'encourager la motivation des fonctionnaires de police, ainsi que de retenir et de placer aux postes d'encadrement les policiers promouvant une culture d'intégrité et servant de modèle aux autres.

Soutien institutionnel - L'institution doit fournir à ses employés des conditions de travail adéquates et un soutien institutionnel, notamment juridique (à savoir une assistance financière en cas de procédure judiciaire, une protection des lanceurs d'alerte), psychologique (à savoir des services de conseil anti-stress) et éthique.

Formation - La formation (qu'elle soit élémentaire, continue ou spécialisée) constitue une opportunité d'uniformiser les valeurs de l'institution et de permettre aux employés de réfléchir sur leurs capacités à prendre une décision éthique et sur comment les renforcer.

Communication - Il est essentiel de veiller à ce qu'il y ait des circuits de communication ouverts au sein de l'institution ainsi qu'un processus décisionnel transparent qui soient opérationnellement indépendants du pouvoir politique.

Gestion et exercice de l'autorité - Les cadres sont potentiellement capables de servir d'exemple pour leur équipe et de mener les processus de changement dans les domaines qui nécessitent une réforme. Par conséquent, ils doivent être choisis et formés avec soin.

Contrôle interne - L'institution est le premier acteur responsable pour veiller à ce que les services fonctionnent comme prévu et que les fonctionnaires de police se comportant de manière inappropriée soient identifiés et tenus pour responsables de leur action. Il existe de nombreux systèmes différents de contrôle interne à travers le monde, mais, en général, ils englobent les inspections du travail fait par la police, la collecte des plaintes adressées par les citoyens contre la police, l'enquête sur ces plaintes et les procédures disciplinaires pour faute commise. Afin de faciliter la détection des problèmes d'intégrité, des efforts doivent également être faits pour combattre la loi du silence et pour collecter et analyser les perceptions, les données et les tendances en termes de fautes de comportement au sein de la police.

Promotion des normes professionnelles - la police en tant qu'institution se doit d'analyser les processus internes et les procédures qui créent des conditions propices aux fautes de comportement et prendre des mesures afin de réduire ces risques pour l'intégrité.

Approche holistique - Le PIBP repose sur la conviction que l'édification de services de police fonctionnant de manière intègre ne peut uniquement être obtenue qu'au moyen d'une approche holistique. Le soutien de tous les acteurs extérieurs et de toutes les branches de l'institution est nécessaire pour développer leurs capacités à renforcer l'intégrité de la police. Tous doivent également officialiser les circuits de communication et de coopération afin d'unir leurs efforts pour atteindre l'intégrité dans la police.

Évaluation de la formation

Intitulé de la formation :

Lieu : Date :/...../.....

Vos commentaires nous sont précieux et nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre aux questions suivantes :

	Médiocre	Passable	Bien	Excellent
1. Dans l'ensemble , comment évalueriez-vous cette formation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Qu'avez-vous pensé du contenu de cette formation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Qu'avez-vous pensé des installations et de la logistique de cette formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qu'avez-vous pensé de la méthodologie employée pour les cours?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quelle évaluation donneriez-vous au module 1 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quelle évaluation donneriez-vous au module 2 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Quelle évaluation donneriez-vous au module 3 ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Qu'avez vous apprécié le plus au cours de cette formation ?				
9. Comment la formation pourrait elle être améliorée ?				
10. Quelles autres commentaires ou suggestions souhaiteriez vous apporter ?				

Merci !

Chapitre 1

Formation pour adultes

Lignes directrices

pour la facilitation des cours

Structure du chapitre

1. Introduction

- a. Définitions s'appliquant au présent chapitre
- b. Aperçu du présent chapitre
- c. Les principes fondamentaux du PIBP relatifs au présent chapitre

2. Le cycle de formation

- a. Aperçu du cycle de formation
- b. Répartition du temps au sein du cycle de formation

3. Les théories d'apprentissage pour adultes, les modèles, les concepts et les stratégies qui s'y rapportent

- a. L'enseignement par rapport à l'apprentissage
- b. Enseignement centré sur l'apprenant et enseignement centré sur l'enseignant
- c. Considérations relatives aux stratégies d'apprentissage
- d. Formation pour adultes
- e. Autres théories portant sur la formation pour adultes
 - i. Comportementalisme
 - ii. Constructivisme
 - iii. Apprentissage transformationnel
 - iv. Apprentissage holistique
- f. Domaines d'apprentissage et Taxonomie de Bloom sur les objectifs d'apprentissage
- g. Cycle d'apprentissage expérientiel
- h. Différents styles d'apprentissage

4. Les meilleures pratiques pour chaque étape du cycle de formation

- a. Évaluation des besoins
 - i. Évaluation des besoins en formation
 - ii. Analyse des tâches pour accomplir le travail
- b. Planifier et concevoir
 - i. Programme de formation
 - ii. Développement du contenu de la formation
 - iii. Détermination des objectifs pédagogiques
 - iv. Développement des instruments pédagogiques
 - v. Préparation du processus de révision (vérification & évaluation)
 - vi. Envisager d'autres méthodes de formation
- c. Dispenser / mettre en œuvre la formation
 - i. Formateur / facilitateur
 - ii. Établir et maintenir un environnement favorable à l'apprentissage
 - iii. La hiérarchie des besoins selon Maslow
 - iv. Analyses des 6 catégories d'intervention
 - v. Questions & réponses
 - Celui qui pose les questions dirige le groupe
 - Types de questions
 - Technique de réorientation
 - vi. Usage efficace des instruments pédagogiques
- d. Préparation du processus de révision (vérification & évaluation)
 - i. Vérification
 - ii. Évaluation

1. Introduction

Définitions pertinentes au présent chapitre

Gestionnaires de formation : les personnes chargées de planifier, de concevoir, d'organiser ou d'évaluer l'impact de la formation. Il peut s'agir du personnel travaillant dans les départements des ressources humaines, les institutions de formation, l'élaboration des programmes et dans des organes d'évaluation.

Formation : le processus officiel aboutissant au renforcement ou au changement de comportement, de connaissances, de valeurs, de croyances, d'aptitudes ou de connaissances relatives à un travail, une fonction ou une profession spécifiques.

Facilitation : la philosophie ou la technique utilisée durant la formation afin d'optimiser les capacités d'apprentissage des apprenants adultes.

Apprentissage : l'assimilation de connaissances nouvelles aboutissant à un changement de comportement ou d'attitude.

Formation pour adultes : concerne les théories, les concepts, les modèles ou les stratégies qui portent sur la manière dont les adultes apprennent.

Apprentissage combiné : un mélange de différentes stratégies combinées afin d'optimiser l'efficacité de l'apprentissage. Cette démarche englobe souvent l'utilisation d'une formation au rythme du participant (telle que l'*E-learning*) ajoutée à d'autres formes de formation réalisées en face à face.

Aperçu du présent chapitre

Ce chapitre est centré sur les théories de formation pour adultes, les modèles, les concepts et les stratégies appropriées afin de planifier, d'organiser, de dispenser et d'évaluer la formation sur l'intégrité de la police.

Nous commencerons ainsi par présenter le cycle de formation, puis nous nous concentrerons sur les théories et les concepts - conformes aux principes de la formation pour adultes - constituant des éléments fondamentaux pour le PIBP et pour le présent manuel.

En outre, une méthode sera fournie pour chaque étape du cycle de formation. La méthodologie de prestation mérite une attention particulière, pour soutenir les efforts des formateurs et facilitateurs utilisant les modules de formation à l'intégrité de la police à l'attention des cadres présentés plus haut. Nous concluons donc ce chapitre en suggérant des approches idoines.

Le contenu de ce chapitre, qu'il s'agisse des informations, des conseils, des lignes directrices, ou de la méthodologie, est fondé sur des paradigmes actuels pour faciliter l'apprentissage de l'intégrité de la police. Cependant, compte tenu de l'étendue de la recherche, des théories et des pratiques en matière d'apprentissage, d'enseignement, et de formation à l'intégrité, nous mettrons l'accent sur certains des points les plus importants pour étayer les objectifs du présent manuel. Nous compléterons les informations par une bibliographie pour une documentation plus approfondie, afin de permettre à l'utilisateur d'explorer d'autres options ou d'approfondir sa compréhension des problèmes présentés. Les annexes fourniront également une opportunité d'approfondir le sujet pour les facilitateurs.

Il est important de noter dès le départ que le PIBP reconnaît différents types de formation : élémentaire (débutant) ; interne ; spécialisée / avancée (pour le personnel d'encadrement). Ce manuel est particulièrement utile pour la formation interne et avancée. Avec les adaptations requises, le contenu et la méthodologie présentés peuvent aussi être utilisés comme support de formation pour débutants.

Les principes fondamentaux du PIBP relatifs au présent chapitre

« Je n'enseigne rien à mes élèves ; j'essaie seulement de créer des conditions dans lesquelles ils peuvent apprendre ».

Albert Einstein

« Vous ne pouvez rien enseigner à un homme ; vous pouvez seulement l'aider à découvrir ce qu'il a en lui ».

Galilée

« Je ne peux rien enseigner à personne, je ne peux que faire réfléchir ».

Socrate

Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

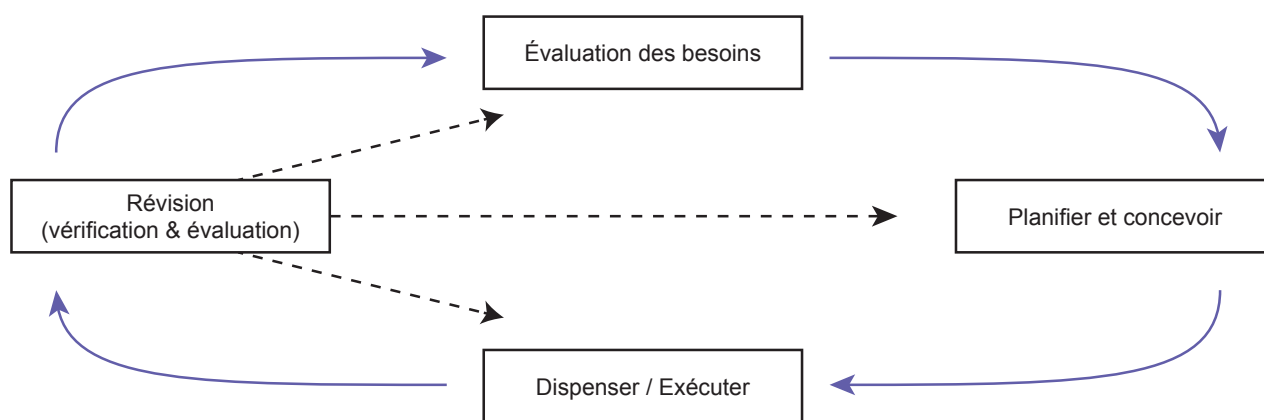
De nombreux universitaires, chercheurs et spécialistes, ayant étudié et pratiqué l'enseignement, la formation, l'apprentissage et la facilitation, ont adopté les principes fondamentaux exprimés par les citations ci-dessus.

Ces principes fondamentaux sont reflétés dans le présent manuel, et particulièrement dans ses trois derniers chapitres. Nous soulignerons ainsi la manière dont ils peuvent être mis en pratique afin de faciliter la formation des fonctionnaires de police, - à savoir, la manière dont ils peuvent fournir les conditions d'apprentissage qui aboutiront à des actions et des comportements conformes au principe d'intégrité.

2. Cycle de formation

La formation doit être considérée comme un processus ou un cycle continu. Toutes les étapes sont séquentielles, mais également complémentaires. À chaque étape du cycle, il existe des éléments et des activités communs étroitement liés. Il est donc nécessaire que les différents acteurs impliqués dans une partie du cycle possèdent une connaissance suffisante de l'ensemble. Ne pas comprendre le cycle et/ou ne pas examiner et traiter convenablement les questions présentées ici risque d'aboutir à des résultats peu satisfaisants.

Pour les besoins de ce manuel, nous examinerons le cycle de formation suivant :



Adapté de : Buckley, R., Caple, J. (1995)

Aperçu du cycle de formation

Évaluation des besoins : Cette étape constitue en général le point de départ de toute stratégie de formation. L'objectif principal est d'identifier les écarts entre le niveau de performance souhaité et le niveau de performance réel. Ceci peut être effectué au niveau individuel (points forts et points faibles de chaque personne), au niveau organisationnel (les programmes de formation actuels sont-ils adéquats ou de nouveaux programmes sont-ils nécessaires ? Les problèmes rencontrés peuvent-ils se régler par la formation ?) et au niveau stratégique (identifier les connaissances, les compétences et les attitudes qui seront nécessaires à l'avenir). Cette question sera abordée plus tard dans ce chapitre.

Planifier et concevoir : Cette étape vise à déterminer les objectifs du programme de formation, sur la base des besoins identifiés lors de l'étape précédente. Cette étape a pour but de planifier et de concevoir des stratégies d'apprentissage appropriées et de remédier aux lacunes identifiées dans la performance. Elle englobe les problèmes organisationnels liés à l'organisation et à l'administration de la formation (problèmes logistiques), ainsi que la préparation des programmes de la formation, du contenu, des instruments pédagogiques et d'autres supports (contenu pédagogique). Cette étape comprend également le développement d'indicateurs ou de critères de réussite (objectifs / résultats de l'apprentissage) ainsi que le matériel pédagogique qui soutiendra le processus d'apprentissage - les deux étant des composantes très importantes. Enfin, on doit envisager dans cette étape la planification et le développement d'un processus de suivi et de vérification - ce processus sera utilisé au cours de la dernière étape du cycle de formation afin de vérifier et d'évaluer si les objectifs d'apprentissage ont été atteints. Cette question sera abordée plus tard dans ce chapitre.

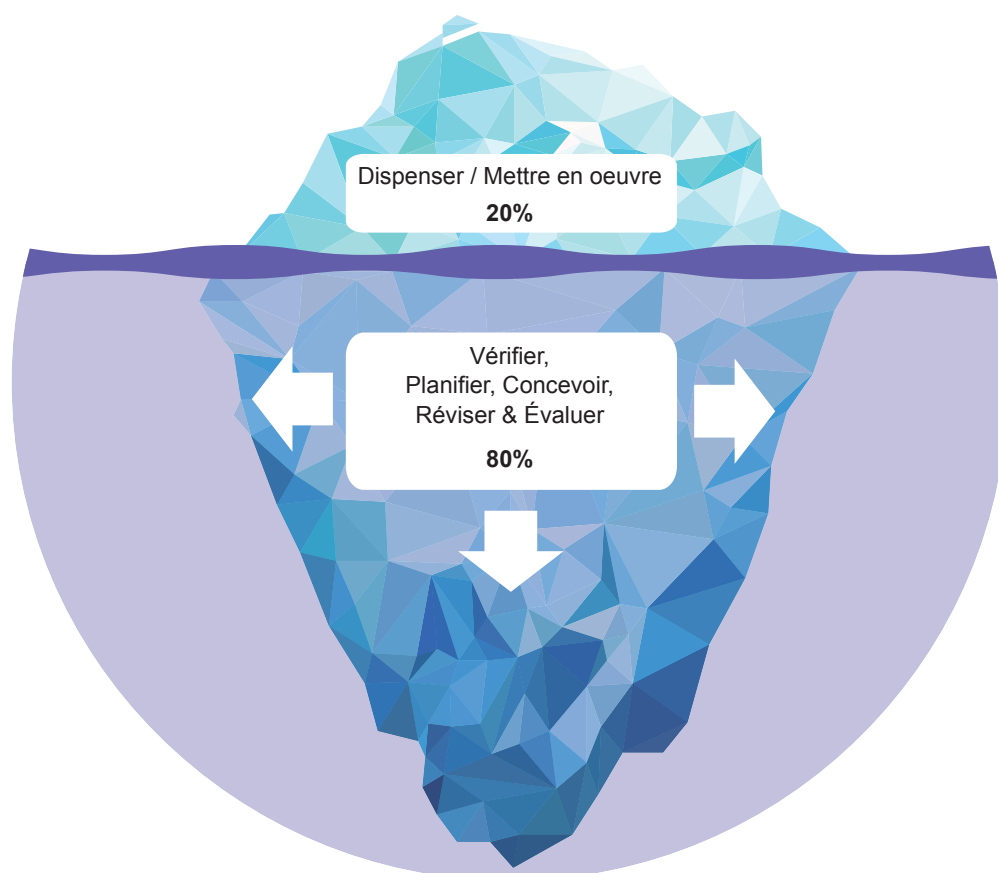
Dispenser / mettre en œuvre la formation : Cette étape correspond à la partie la plus "visible" du cycle : c'est à ce moment que les stratégies développées seront présentées aux bénéficiaires de la formation (apprenants ou étudiants). Elle englobe la gestion de l'environnement pédagogique et la création de conditions favorables pour que les bénéficiaires puissent atteindre les objectifs établis. Les approches traditionnelles impliquent une formation réalisée en face à face, ou en salle de classe, ou encore l'utilisation d'ateliers. Les approches contemporaines, quant à elles, incluent également

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

certaines formes de formation à distance, comme le *E-learning*. Pour les besoins de ce manuel, nous nous concentrerons principalement sur l'approche traditionnelle, qui sera abordée plus tard dans ce chapitre.

Révision (vérification & évaluation) : Le cycle de formation ne peut être achevé sans la mise en place d'une révision adéquate. L'institution policière doit également créer et maintenir les conditions nécessaires pour réaliser efficacement cette révision et l'évaluation de la formation. Le processus d'évaluation de la formation devra permettre d'apporter des rectifications aux stratégies et capacités existantes ainsi que la mise en place d'améliorations. La distinction concrète entre la vérification et l'évaluation est que nous *vérifions* ce qui a été appris, alors que nous *évaluons* le processus de formation. Il est important de se rappeler que la formation ne sera efficace que s'il y a effectivement d'apprentissage - à savoir le transfert de connaissances, de compétences ou de comportements dans la pratique. Cette étape fournira davantage de données afin de faciliter la préparation au cycle de formation suivant.

Répartition du temps au sein du cycle de formation

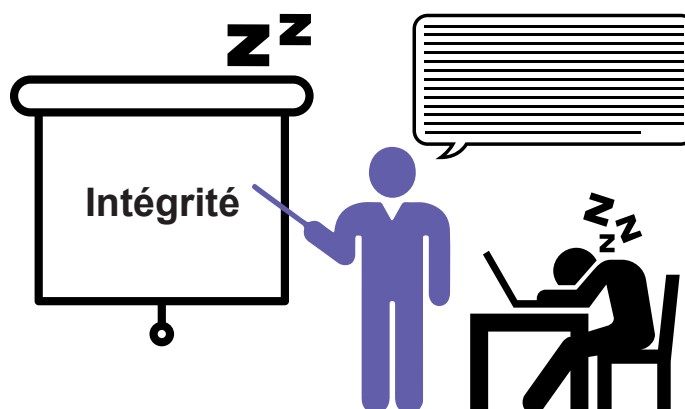


Il est important d'allouer les ressources et le temps de façon appropriée pour que la formation soit efficace. En moyenne, il faut consacrer 20% du temps global à dispenser la formation, tandis que le temps restant doit être dédié aux autres étapes - veillez à la répartition adéquate du temps dont vous disposez.

3. Théories d'apprentissage pour adultes et modèles, concepts et stratégies afférentes

Cette section vous procure des informations sur des théories, des modèles, des concepts et des stratégies d'apprentissage. L'information présentée ici concerne toutes les étapes du cycle de formation, qu'il est important de comprendre, afin de pouvoir prendre les décisions appropriées portant sur la planification, la conception, l'organisation, la mise en œuvre et l'évaluation de la formation. L'information est particulièrement utile pour les gestionnaires et les formateurs en charge de la formation sur l'intégrité de la police.

L'enseignement par rapport à l'apprentissage

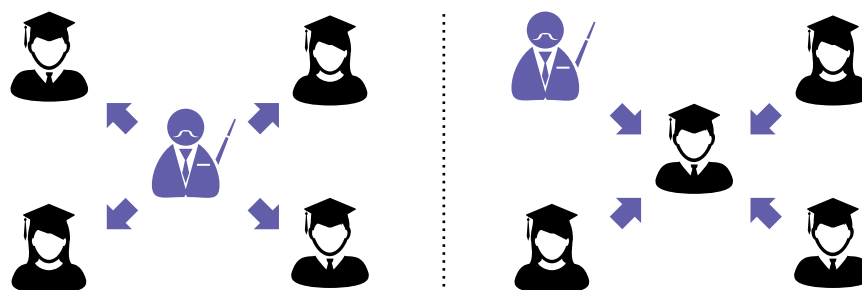


« Le plus grand ennemi de l'apprentissage est le professeur qui parle trop ». John Holt

La citation ci-dessus est un principe fondamental du PIBP. Dès le départ, il est crucial de comprendre que l'apprentissage concerne le participant (apprenant potentiel) et non le professeur, ou dans notre cas le formateur ou le facilitateur.

Certes, des stratégies et des méthodes d'apprentissage centrées sur le formateur pourront parfois s'avérer nécessaire, mais il est important de recourir surtout à des méthodes centrées sur l'apprenant.

Apprentissage centré sur l'enseignant et apprentissage centré sur l'apprenant



Considérations relatives aux stratégies d'apprentissage

Les stratégies d'apprentissage déterminent l'approche permettant d'obtenir les résultats éducatifs souhaités. Ces stratégies doivent dépendre des besoins des apprenants et prendre en compte différents styles d'apprentissage. Des activités pédagogiques soigneusement conçues permettent d'obtenir les résultats éducatifs escomptés.

Il n'existe cependant aucune méthode ou stratégie d'apprentissage universelle. Séances de lecture, les conférences, les séminaires, discussions, activités de groupe, résolutions de problèmes, cas pratiques, jeux de rôle etc. : toutes ces activités peuvent être appropriées, selon les résultats éducatifs souhaités. Le plus important est cependant de choisir une ou plusieurs méthodes adéquate(s) pour la tâche à accomplir. La recherche d'efficacité révèle qu'une combinaison de plusieurs méthodes peut s'avérer pertinente pour maintenir l'intérêt et la motivation des apprenants. Si le choix des stratégies d'apprentissage est créatif et la mise en œuvre et la gestion de ces stratégies performante, les apprenant pourront prendre part à des activités variés - impliquant d'écouter, d'observer, de parler, et d'intervenir. Cette démarche contribuera aussi à

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

faciliter leur apprentissage.

On peut classer les stratégies d'apprentissage de la manière suivante :

- passives (axées sur la présentation) ou actives (interactives) ;
- individuelles ou collectives ;
- centrées sur l'enseignant, centrées sur l'apprenant, ou centrées sur le sujet.

Documentation approfondie : http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Apprentissage pour adultes

L'apprentissage pour adultes est un autre principe fondamental du PIBP et du présent manuel. C'est également un des sujets les plus recherchés dans le domaine de l'éducation et de la formation. La théorie sur ce sujet est largement attribuée à Malcolm Knowles.

Malcolm Knowles (24 août 1913 - 27 novembre 1997) un éducateur américain pour adultes, est célèbre pour avoir adapté de la théorie de l'andragogie - un terme initialement créé par l'enseignant allemand Alexander Kapp. Il est reconnu pour avoir influencé le développement de la théorie de l'apprentissage humaniste et notamment encouragé l'apprenant à élaborer les «learning contracts» et plans de formation afin d'orienter son processus d'éducation (source : Wikipédia).

Ainsi, contrairement à la pédagogie - qui met l'accent sur l'éducation et l'apprentissage des enfants - l'andragogie est centrée sur la manière dont les adultes apprennent et le meilleur moyen de faciliter cet apprentissage.

Selon la théorie originale de l'andragogie, six éléments facilitent l'apprentissage pour adultes :

Besoin d'apprendre – Les apprenants adultes ont besoin de connaître la raison pour laquelle ils doivent apprendre quelque chose. Au début et durant la formation, les facilitateurs doivent clairement expliquer les objectifs de la formation. Une définition claire des objectifs d'apprentissage et de l'implication des apprenants à tous les niveaux de la formation facilitera ce processus.

L'expérience sert de fondement – Diverses expériences servent de fondement aux activités d'apprentissage avec les adultes. Ces adultes doivent puiser dans leurs expériences passées tout en étant capables d'en créer de nouvelles - quitte à commettre des erreurs en chemin. Il s'agit de la manière la plus efficace de faciliter l'apprentissage des adultes. Les facilitateurs ont tendance à concevoir les activités pour maximiser les progrès des apprenants. Mais il est parfois utile de les laisser s'égarer pour qu'ils apprennent de leurs erreurs, et disposent d'une base encore plus solide pour leur apprentissage.

Responsabilité – Les adultes doivent être responsables des décisions concernant leur éducation. Raison pour laquelle ils doivent être impliqués dans la planification et l'évaluation de leur apprentissage. Ils ne seront pas réceptifs à une approche leur dictant quoi faire et quoi apprendre. Impliquez-les donc dès le début du processus d'apprentissage et vous constaterez davantage de résultats. Ce principe est aussi appelé le "concept de soi" de l'apprenant. Chez l'adulte, le concept de soi signifie être responsable de ses propres décisions et par conséquent être vu et traité par les autres comme étant capable de s'autogérer.

Pertinence – Les adultes sont plus intéressés par l'apprentissage de sujets ayant une pertinence immédiate pour leur travail ou leurs vies personnelles. L'intégrité se rapporte à la fois au secteur public et au secteur privé ; les facilitateurs doivent toujours le souligner.

Centré autour d'une problématique – La formation pour adultes est centrée sur une problématique plutôt que sur un contenu. Les participants ne veulent pas écouter de longs exposés. Ils ont besoin qu'on leur expose des problèmes et l'opportunité de les résoudre durant la formation.

Motivation interne – Les adultes réagissent mieux aux incitations internes plutôt qu'aux incitations externes. Certes, ils peuvent être réceptifs aux incitations externes (un meilleur travail, un salaire plus élevé, des promotions par exemple). Mais les plus grands vecteurs de motivation sont internes (tels que l'estime de soi, une meilleure confiance en soi, l'accomplissement personnel). La plupart des adultes sont déterminés à progresser et à se développer.

Le thème de la motivation au sein de la formation sera développé davantage dans le présent chapitre (pyramide des besoins humains selon Maslow).

Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

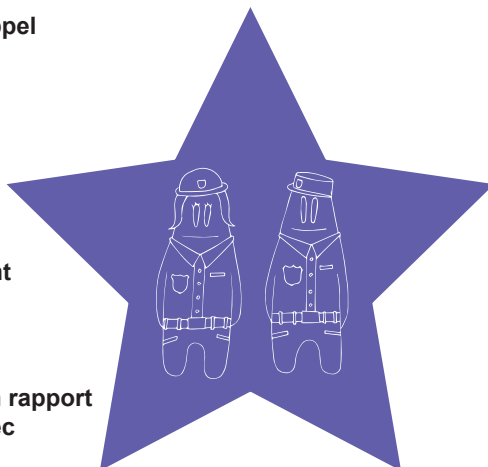
Le schéma qui suit représente d'autres principes relatifs à la théorie originale de l'andragogie, en rapport avec l'intégrité de la police :

L'apprentissage fait appel tant aux émotions qu'à l'intelligence

Un environnement informel fonctionne mieux.

Les adultes apprennent à un rythme différent

Les adultes mettent en rapport leur apprentissage avec ce qu'ils savent déjà



L'apprentissage dure toute la vie

Les adultes apprennent par la pratique

L'apprentissage prospère dans une atmosphère sans crainte d'être jugé

Les problèmes et les exemples doivent être réalistes et pertinents.

Documentation approfondie : <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Autres théories portant sur l'apprentissage pour adultes

Comportementalisme

Le comportementalisme a été exposé par Watson & Skinner et repose sur la croyance que les pensées, actions et sentiments peuvent être considérés comme des comportements. Ainsi, afin de déterminer si les apprenants ont appris ou pas quelque chose, nous devons déterminer si leurs comportements ont changé. Par conséquent, cette théorie suppose que tout enseignement est observable, et qu'afin de modifier le comportement, l'apprentissage est plus efficace lorsque l'apprenant reçoit des commentaires. Cette théorie permet de développer des activités pour les apprenants au sein du programme de formation, leur permettant d'imiter de nouveaux comportements et de recevoir des retours d'information immédiats sur leurs actions.

Documentation approfondie : <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Constructivisme

Le constructivisme suggère d'apprendre de nouvelles idées ou de nouveaux concepts sur la base de nos connaissances et nos expériences actuelles et passées. À cet effet, nous établissons des connections entre nos connaissances antérieures et les nouvelles informations qui nous sont fournies. En conséquence, une signification nouvelle est attribuée à ces connections et ainsi, des connaissances, des compétences et des capacités nouvelles sont générées. Cette théorie démontre aussi que notre apprentissage est influencé par la façon dont nous interprétons et expliquons notre expérience - et non pas uniquement par l'expérience elle-même. Il est donc nécessaire que le facilitateur identifie au préalable les connaissances ou les expériences déjà acquises par les participants, avant d'établir un lien entre de nouvelles connaissances et ces expériences.

Documentation approfondie : [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Apprentissage transformationnel

L'apprentissage transformationnel est étroitement lié au constructivisme et met l'accent sur la manière dont les adultes donnent du sens à leurs expériences. Cette théorie permet aux apprenants de revoir leurs perceptions et de questionner leurs croyances antérieures. L'apprentissage ne se limite pas à l'absorption d'informations - il s'agit de permettre aux adultes d'établir une signification puis de transformer la manière dont ils voient le monde. Les deux principes essentiels sont :

Des réflexions critiques - Il s'agit de s'extraire d'une situation et de réfléchir à sa signification de manière critique. Cette démarche implique de prendre en compte des perspectives multiples, en examinant le sens que la personne concernée a déjà attribué à une situation particulière et à déterminer si ce sens est toujours valable et d'actualité.

Un discours cohérent - Il s'agit pour la personne concernée d'avoir des discussions engagées avec d'autres personnes afin de créer un nouveau sens. À cet effet, il faut évaluer les éléments de preuve et les arguments d'un problème et être ouvert à d'autres opinions ou croyances, avant de réfléchir de manière critique à la nouvelle information acquise et de formuler un nouveau jugement sur la situation.

Documentation approfondie : http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Apprentissage holistique

Cette théorie pousse le constructivisme plus loin en mettant l'accent sur l'importance de l'éducation et de la réponse aux besoins d'une "personne dans sa totalité", à partir d'une perspective intellectuelle, psychologique, physique et spirituelle. Elle se concentre sur des expériences d'apprentissage authentiques, grâce aux leçons tirées de son propre environnement et des interactions avec d'autres personnes. Elle accorde par ailleurs de l'importance à la transformation personnelle et sociétale. D'après cette théorie, chaque personne fait partie d'un système collectif plus large et nous devons éduquer la personne au sein de ce contexte plus large, plutôt que de tenter de cloisonner l'apprentissage. Cette théorie se fonde sur trois principes :

L'équilibre - il suppose que le programme favorise un équilibre entre la pratique traditionnelle et les méthodes d'apprentissage spirituelles, intuitives et collaboratives.

L'inclusion - les personnes doivent explorer différentes méthodes d'apprentissage et s'abstenir de discriminer ceux qui ont un autre parcours scolaire.

La connexion - cherche à créer des liens entre les personnes, les choses et les expériences plutôt que de les répartir dans différentes catégories.

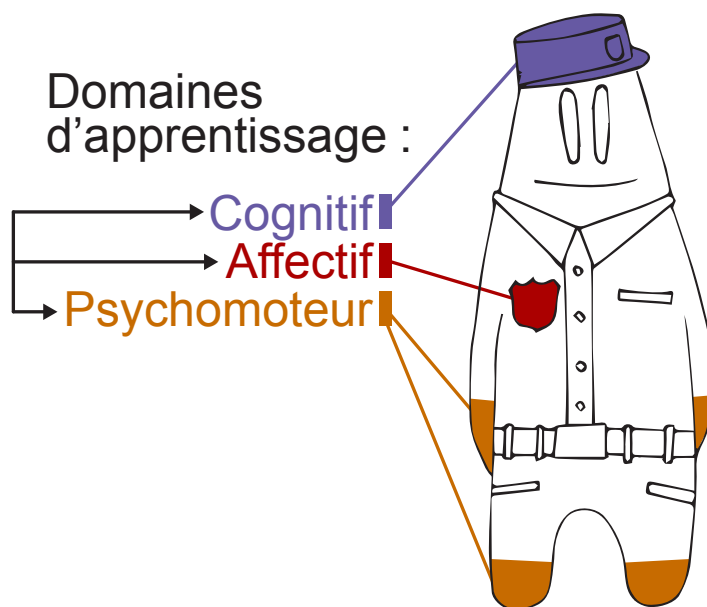
Afin de faciliter l'apprentissage en partant d'une perspective holistique, les formateurs / facilitateurs doivent respecter le fait que chaque personne aura une expérience d'apprentissage unique et des besoins différents. Les objectifs et les résultats visés peuvent ainsi différer selon chaque personne ; le formateur / facilitateur doit donc servir de guide tout au long du processus d'apprentissage. À cet effet, on peut encourager la réflexion active sur des expériences vécues et les discussions sur ce qu'elles signifient pour l'apprenant.

Documentation approfondie : http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Domaines d'apprentissage et Taxonomie de Bloom sur les objectifs d'apprentissage

Lors de la formulation des objectifs pédagogiques, deux théories doivent être considérées : Les « domaines d'apprentissage » et la « taxonomie de Bloom sur les objectifs d'apprentissage ».

Ces deux théories sont ancrées dans la recherche et les observations, selon lesquelles chacun apprend différemment - nous pouvons apprendre en mémorisant, en adoptant divers comportements et attitudes, et en acquérant de nouvelles compétences physiques. Ces méthodes peuvent être utilisées à la fois au travail et dans notre vie privée. Par conséquent, l'apprentissage peut se produire dans plusieurs domaines. Ces domaines d'apprentissage ont été catégorisés de la façon suivante : le **domaine cognitif** (la connaissance); le **domaine psychomoteur** (les compétences) et le **domaine affectif** (les attitudes et les comportements). La taxonomie des domaines d'apprentissage fournit une meilleure explication de cette catégorisation. Elle a été établie par un groupe de chercheurs, mené par Benjamin Bloom en 1956.



« Savoir ce qui est juste ne signifie rien, à moins de faire ce qui est juste ». Théodore Roosevelt

Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

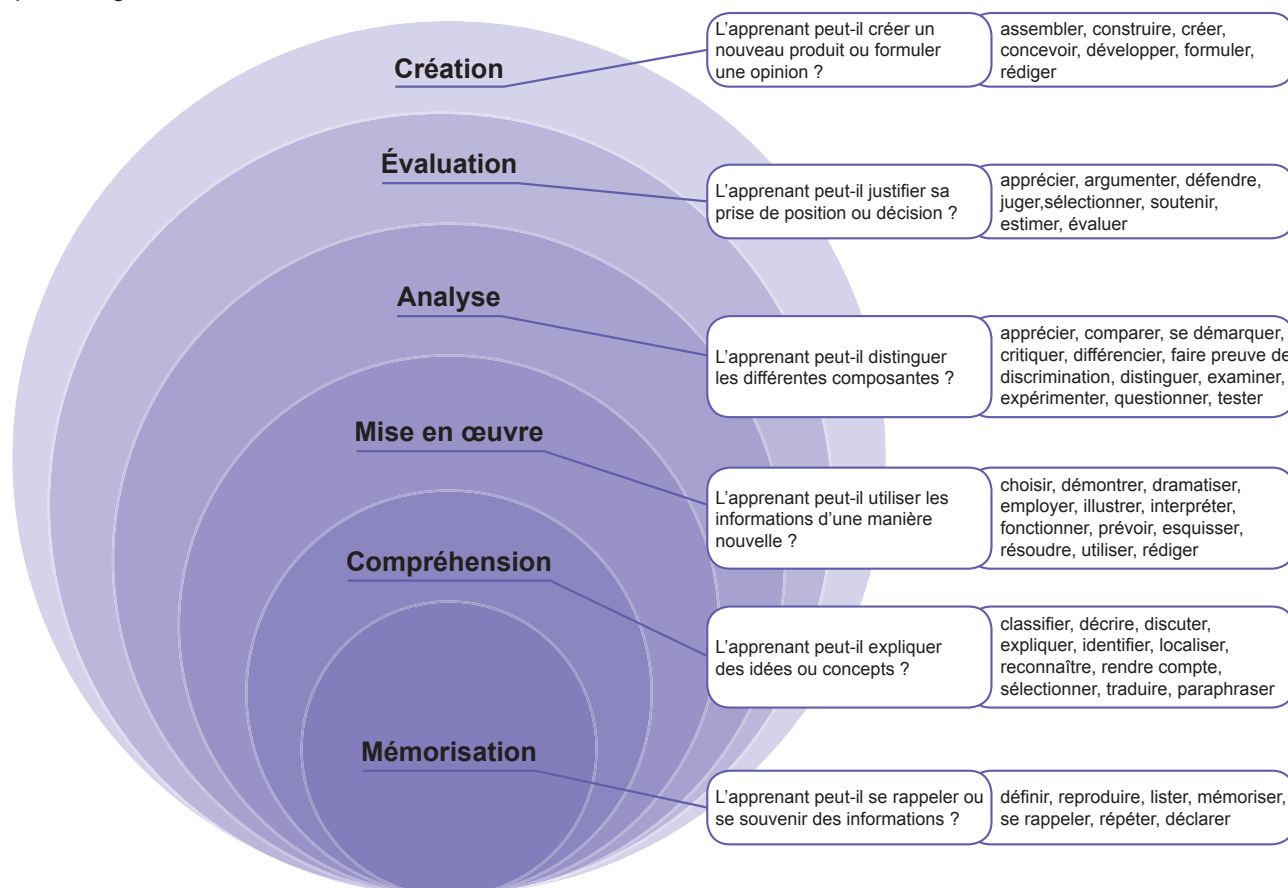
Le processus d'apprentissage dans le **domaine cognitif** consiste en la mémoire et la reconnaissance du savoir, la compréhension (comprendre le sujet et l'explorer plus activement), l'application des connaissances (les utiliser dans des situations concrètes), explorer chaque nouvelle situation en décomposant ses éléments (analyse), puis à les reconstruire en créant de nouveaux concepts (synthèse), et enfin, à évaluer les nouvelles connaissances ainsi acquises et juger leur valeur (évaluation).

L'apprentissage dans le **domaine affectif** englobe ce qui suit : avoir des motivations, être attentif, développer une prise de conscience. Il s'agit ensuite d'évaluer les concepts et les processus dans lesquels nous sommes engagés, avant de produire une évaluation sur le mérite de l'activité. Enfin il consiste à organiser les valeurs au sein d'un système qui caractérise chaque personne et son engagement. Ce domaine est le plus fondamental pour le type de formation décrite dans le présent manuel.

L'apprentissage dans le **domaine psychomoteur** commence par l'observation des compétences nécessaires pour accomplir une tâche donnée et se poursuit par l'exercice et l'accomplissement de cette tâche avec l'aide requise. Lorsque les compétences ont été développées à un niveau mécanique, nous pouvons agir sans assistance - le niveau le plus élevé est atteint lorsque les tâches sont exécutées automatiquement et de façon habituelle. À ce stade, une routine positive a été établie.

Une interaction existe généralement entre les différents domaines d'apprentissage. En règle générale, l'apprentissage dans le domaine cognitif est une condition préalable à l'apprentissage dans d'autres domaines. Pourtant, il faut aussi préciser que, selon le sujet ou la problématique en cours, il existe toujours un domaine dominant lorsque l'apprentissage se produit ; la détermination des objectifs d'apprentissage doit donc en tenir compte.

L'intégrité, tel que mentionné précédemment, concerne principalement les attitudes et les comportements, bien qu'elle englobe aussi d'autres aspects relatifs au domaine cognitif (connaissance des lois, des codes de conduite, des codes éthique, etc.). Il est fondamental de reconnaître ces aspects lors de la détermination des objectifs et des résultats d'apprentissage.

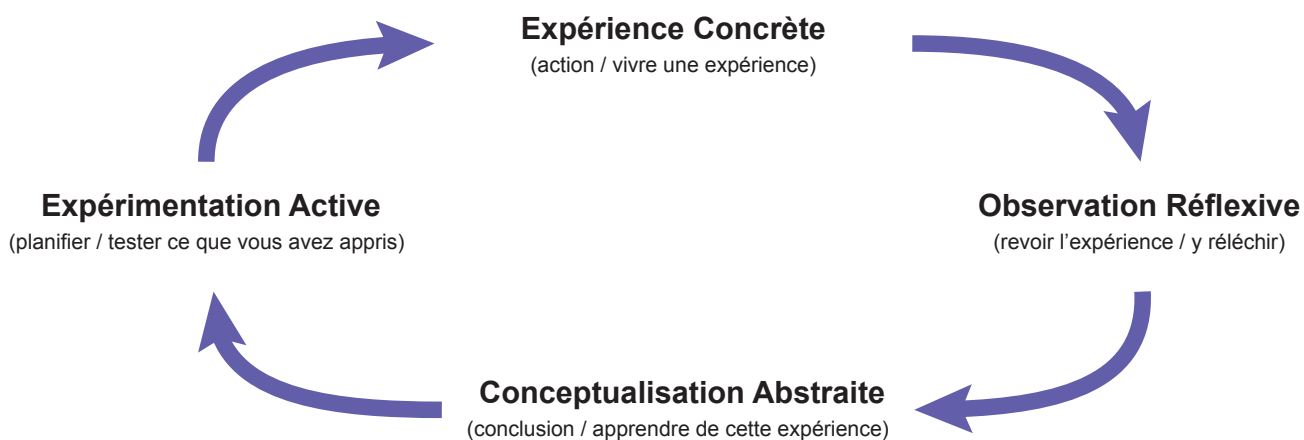


Source : <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Documentation approfondie :

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>

Cycle d'apprentissage expérientiel



« Apprendre est une expérience. Tout le reste n'est juste que de l'information ». Albert Einstein

Fondé sur la théorie de l'apprentissage expérientiel (ELT) de David Kolb

Source : http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php

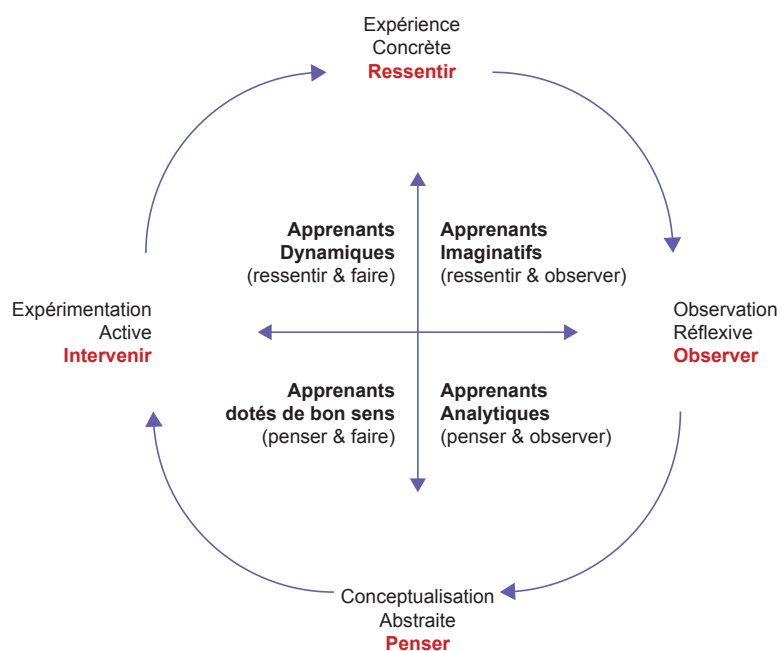
La formation proposée dans le présent manuel est fondée sur un modèle d'apprentissage expérientiel, utilisant diverses techniques interactives. Le modèle implique quatre éléments : l'expérience directe (activités par lesquelles les apprenants développent leur expérience personnelle ou sont exposés à de nouvelles expériences), la réflexion sur cette expérience, la généralisation (les leçons tirées) et la mise en application des leçons tirées. Il correspond au cycle d'apprentissage de Kolb.

Documentation approfondie : <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Différents styles d'apprentissage

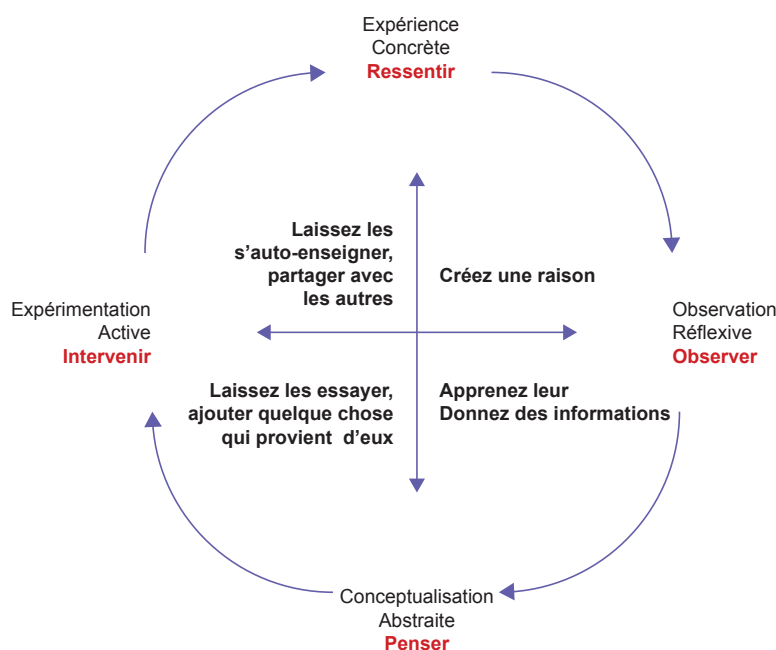
Chaque personne possède un style d'apprentissage différent et une technique d'apprentissage privilégiée. Les styles d'apprentissage regroupent les manières communes dont les gens apprennent. Chacun possède un mélange de styles d'apprentissage, ce qui doit être pris en compte lors de la conception et la mise en œuvre de la formation. Certaines apprenants sont **visuels** et préfèrent utiliser des illustrations, des images et leur compréhension est spatiale ; d'autres sont **auditifs** et préfèrent écouter et parler ; d'autres encore sont **kinesthésiques** et préfèrent utiliser leurs mains et leur sens du toucher. Nous devons tous les satisfaire, généralement à l'aide des instruments pédagogiques et d'une variété d'activités.

Peter Honey et Alan Mumford ont développé une typologie de styles d'apprentissage comme une variante du modèle d'apprentissage expérientiel de Kolb.



Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Les formateurs / facilitateurs doivent reconnaître l'existence de différents styles d'apprentissage. Ils doivent rester flexibles et s'adapter aux divers styles d'apprentissage existants. Une variété d'activités devra répondre à tous les styles d'apprentissage identifiés. L'image ci-dessous illustre la façon dont un formateur / facilitateur doit diversifier son travail.



Documentation approfondie : <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Si vous souhaitez vérifier votre style d'apprentissage :

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Meilleures pratiques pour chaque étape du cycle de formation

Cette section contiendra des informations supplémentaires sur les théories d'apprentissage pour adultes, les concepts, les modèles et les stratégies applicables à chaque étape de la formation. Ces conseils utiles ou bonnes pratiques sont principalement destinés au formateur / facilitateur, mais également aux gestionnaires de la formation.

Évaluation des besoins

Évaluation des besoins en formation (TNA)

Afin de procéder à une évaluation des besoins en formation (TNA), une collecte de données s'avère nécessaire au niveau organisationnel, opérationnel et individuel. Chaque niveau comprend des questions, des sources de données et des méthodes de collecte spécifiques. Une TNA doit permettre de s'assurer que la formation constitue l'intervention la plus appropriée pour remédier à un problème de performance. Envisagez de mettre l'accent sur les problèmes relatifs à l'intégrité de la police soulignés dans les modules.

L'évaluation et l'analyse organisationnelle permettent un cadre favorable et du soutien au projet de formation. L'analyse de l'organisation porte sur des questions essentielles, telles que l'adéquation des objectifs de formation avec la stratégie de l'organisation, le soutien de la direction et les ressources disponibles. Assurez-vous de disposer de ressources humaines et financières suffisantes.

Analyse des tâches de poste (JTA)

Cette évaluation met particulièrement l'accent sur les responsabilités spécifiques du travail, son rythme, son importance et sa difficulté. Elle doit également souligner les aptitudes requises (connaissances, compétences et capacités) pour réaliser ce travail. Comprendre ce que les employés doivent accomplir dans leur travail est important afin de comprendre la manière dont la formation peut aider à remédier à un problème de performance. Les données sont recueillies auprès des personnes ayant une connaissance directe des tâches et des responsabilités professionnelles, ainsi que du niveau de performance exigé de l'employé en question.

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Le présent manuel a été développé sur la base d'une évaluation des besoins génériques d'un pays spécifique - la Macédoine, utilisant diverses méthodes, et questionnant divers publics. Les observations recueillies ont alors été comparées avec d'autres recherches et évaluations disponibles. En principe, les résultats devraient être similaires avec les résultats de pays présentant des caractéristiques économiques et socio-culturelles similaires. Néanmoins, compte tenu des problèmes et des besoins spécifiques de chaque pays et/ou de chaque organisation, il est recommandé aux gestionnaires de la formation et aux formateurs d'adapter les suggestions du PIBP à leur contexte et leurs circonstances spécifiques

Documentation :

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

Planifier et concevoir

Programme de formation

Pour cette étape, envisagez de développer un programme de formation. Ce document stratégique vise à orienter la mise en œuvre et l'évaluation de la formation, ce qui est requis afin de satisfaire les besoins en formation. Un programme de formation doit être le résultat direct d'une évaluation des besoins en formation.

Un **programme de formation** normalisé peut inclure les informations suivantes :

Formation requise :

- Intitulé des cours, du module ou de la leçon ;
- Description générale du contenu ou des sujets ;
- Objectifs pédagogiques ;
- Origine de la demande (personne, groupe ou unité sollicitant la formation) ;
- Conséquences négatives résultant de l'absence de formation (dégradation supplémentaire si le besoin en formation se poursuit ou le manque de formation n'est pas comblé).

Participants :

- Audience attendue pour la formation (nombre de participants, postes occupés, rangs) ;
- Niveau de connaissances actuelles des participants ;
- Réactions / difficultés anticipées avec les participants.

Problèmes liés à la gestion du temps :

- Date prévue pour le début de la formation ;
- Durée et fréquence de la formation (nombre d'heures, de jours, de semaines etc.) ;
- Programme journalier prévu ;
- Nombre de participants par cours et par classe.

Ressources disponibles :

- Besoins logistiques (budget, équipement etc.) ;
- Matériel éducatif (programmes de formation existants, matériel de référence) ;
- Personnel chargé de la prestation de la formation (formateur, facilitateur etc.) ;
- Lieu de la formation (à savoir sur le lieu de travail, au centre de formation, ou dans un autre endroit « hors-site »).

Autres difficultés :

- Comment allons-nous procéder à la publicité et à la promotion de la formation ?
- Qui sera chargé de sélectionner et d'informer les participants ?
- Qui sera chargé de tenir les registres de présence des participants ?

Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Développement des contenus d'apprentissage

Le concept de contenus d'apprentissage fait référence au corps d'informations dont les apprenants doivent se rappeler : comportements, faits, règles, concepts, et principes. Le contenu de l'apprentissage doit être développé en suivant les stratégies d'apprentissage qui vont être mises en place et en prenant compte des capacités de l'organisation.

Une fois de plus, il convient de rappeler l'importance de sélectionner un contenu et des stratégies sur la base du constat suivant : la formation sur l'intégrité s'avère plus efficace si les techniques et les principes d'apprentissage pour adultes sont appliqués.

Détermination des objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage (ou résultats d'apprentissage) doivent décrire ce que l'apprenant est censé savoir, comprendre et être capable de faire une fois le processus d'apprentissage achevé avec succès (Guide ECTS). Les résultats d'apprentissage constituent le fondement de ce qui doit être appris, en termes de compétences des apprenants en question (connaissances, compétences et attitudes). Cette définition n'inclut pas le terme « enseigner », car ce que l'apprenant est capable de faire est plus important pour évaluer ce qui a été appris.

En formulant les résultats d'apprentissage, pensez précisément à ce que les apprenants devront savoir, et à la façon dont ils devront se comporter une fois le processus de formation achevé. La formulation de résultats clairs est utile afin que :

- Les formateurs / facilitateurs sachent ce qui reste à accomplir et la façon dont l'apprentissage peut être facilité ;
- Les apprenants sachent ce qu'ils sont supposés apprendre et donc à quoi s'attendre durant le processus d'apprentissage.

Caractéristiques de bons résultats d'apprentissage :

- Spécifiques – fournir des détails suffisants et rédigés en langage clair ;
- Impartiaux – formulés de façon neutre ;
- Réalisables – faisables dans un délai déterminé et avec les ressources disponibles ;
- Pertinents – pour la profession ;
- Normatifs – indiquent la norme à atteindre ;
- Mesurables – la preuve de ce que les participants ont appris.

Comment rédiger les résultats d'apprentissage :

En général, nous commençons par la déclaration « à l'issue de cette formation / leçon » ... suivi :

- d'un verbe à la forme active (verbes d'action) ;
- du type de résultat d'apprentissage – connaissance, compétence ou attitude ;
- d'une thématique – fait référence au sujet traité, au champ de connaissances ou à une compétence ou une attitude particulière ;
- de la norme visée ou du niveau recherché ;
- du contexte du résultat d'apprentissage.

Souvenez-vous, lorsque vous formulez les résultats d'apprentissage, qu'il existe deux théories fondamentales de psychologie et pédagogique qui doivent être intégrées - les « domaines d'apprentissage » et la « taxonomie de Bloom sur les objectifs d'apprentissage ». Veuillez revoir les sections précédentes pour plus d'informations.

Elaboration des instruments pédagogiques

Les **instruments pédagogiques** sont des documents visant à soutenir le processus d'apprentissage. Ils sont destinés à la fois aux formateurs / facilitateurs et aux apprenants. Ils contiennent le programme des leçons, les manuels, les notes, les tableaux, les cartes, les images, les ordinateurs, les enregistrements, les diagrammes ou tout autre équipement, outil et appareil aidant au processus d'apprentissage.

Nous recommandons que les instruments pédagogiques soient sélectionnés avec soin. Afin de faciliter la formation sur l'intégrité de la police, il convient de mettre l'accent sur les discussions et les activités de groupe qui permettent aux participants de rester impliqués la majeure partie du temps. Par conséquent, l'utilisation de certains instruments pédagogiques, tels que les présentations (par exemple les présentations dans PowerPoint), doit être limitée.

Le choix des instruments pédagogiques sera influencé par plusieurs facteurs, tels que les théories ou stratégies utilisées, les principes d'apprentissage pour adultes et les styles d'apprentissage. Ces difficultés ont déjà été présentées dans ce chapitre.

La question de l'utilisation efficace des instruments pédagogiques sera abordée ultérieurement dans ce chapitre.

Préparation du processus de révision (vérification & évaluation)

Comme indiqué précédemment, il faut poser les bases d'une révision du processus global de conception et de mise en œuvre de la formation afin de décider si les objectifs de la formation ont été atteints. Si ces derniers ne l'ont pas été, le résultat de cette révision doit contenir des mesures correctives.

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Les responsables de la formation ou les formateurs doivent envisager d'élaborer des questionnaires, enquêtes et autres outils similaires afin de recueillir les commentaires des participants sur la manière dont ils perçoivent la formation. Un examen final sous une forme ou une autre, doit également être inclus dans le plan d'évaluation. Le processus de révision est largement décrit plus loin dans le chapitre.

Documentation approfondie : <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Envisager d'autres méthodes de formation

Lorsqu'ils planifient et conçoivent des stratégies de formation, les gestionnaires, les concepteurs de la formation et les formateurs doivent envisager diverses méthodes de facilitation. Diverses alternatives à la traditionnelle formation en salle de classe existent, par exemple, l'E-learning ou « l'apprentissage combiné », combinant ces deux formes. Comme indiqué précédemment, le PIBP utilise l'apprentissage combiné pour soutenir la réalisation de ses objectifs.

Documentation approfondie : http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

Dispenser / mettre en œuvre la formation

Cette section met l'accent sur des questions liées à la prestation de la formation, pertinentes pour mettre en œuvre avec efficacité les modules inclus dans le présent manuel.

Formateur / facilitateur

Il est important de distinguer précisément formateur et facilitateur. Bien que leurs fonctions soient souvent complémentaires, que de nombreuses personnes confondent les deux termes « facilitateur » et « formateur », ils jouent des rôles distincts.

Un formateur travaille dans divers domaines. Il, se consacre principalement à la formation d'employés d'entreprise sur des sujets spécifiques importants pour un milieu professionnel spécifique. Contrairement au facilitateur, le formateur joue un rôle actif et transmet principalement des connaissances (source : Wikipédia).

Un facilitateur est une personne qui aide un groupe de personnes à comprendre leurs objectifs communs et à planifier la manière de les atteindre. De ce fait, le facilitateur reste neutre, à savoir qu'il ou elle ne prend pas de position particulière dans la discussion (source : Wikipédia). Un facilitateur est une personne chargée de mener ou de coordonner le travail d'un groupe (source : Dictionary.com).

Dans le cas présent, nous faisons référence au rôle du facilitateur, qui est un membre impartial du processus d'apprentissage. Son rôle est d'aider avec habileté un groupe d'apprenants à identifier leurs objectifs communs et de les soutenir dans la réalisation de ces objectifs tout en restant lui-même impartial.

Le facilitateur guide les activités et aide à atteindre le niveau de compréhension requis. Il ou elle doit intervenir de façon créative dans une discussion plutôt que de simplement la mener. Il ou elle doit être capable de comprendre le processus et la dynamique de groupe - en d'autres termes, il ou elle doit pouvoir remédier à toute inégalité au sein de la dynamique de groupe. Le facilitateur repère : ceux qui dominent et sait comment les en empêcher ; ceux qui sont en retrait et comment les impliquer davantage et ceux qui semblent désintéressés et comment les ramener dans le processus d'apprentissage.

Plus nous mettons en pratique des techniques de facilitation créatives, plus nous nous sentirons à l'aise face aux apprenants.

Documentation approfondie : http://www.teindia.nic.in/files/teacher_trg_module/8_creative_facilitation_techniques.pdf

Établir et maintenir un environnement favorable à l'apprentissage

L'**environnement d'apprentissage** fait référence au fait de créer, de construire, ou de produire les conditions spécifiques à une situation d'apprentissage particulière (à savoir des cours / séances de formation). L'environnement d'apprentissage dépend de la stratégie sélectionnée.

L'apprentissage dépend de l'environnement physique, social et psychologique ; une salle de classe bien organisée constitue donc une condition préalable à un apprentissage efficace. L'environnement d'apprentissage inclut des facteurs tels qu'une salle de classe favorisant les relations humaines et la tolérance envers les opinions différentes.

Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

La hiérarchie des besoins selon Maslow

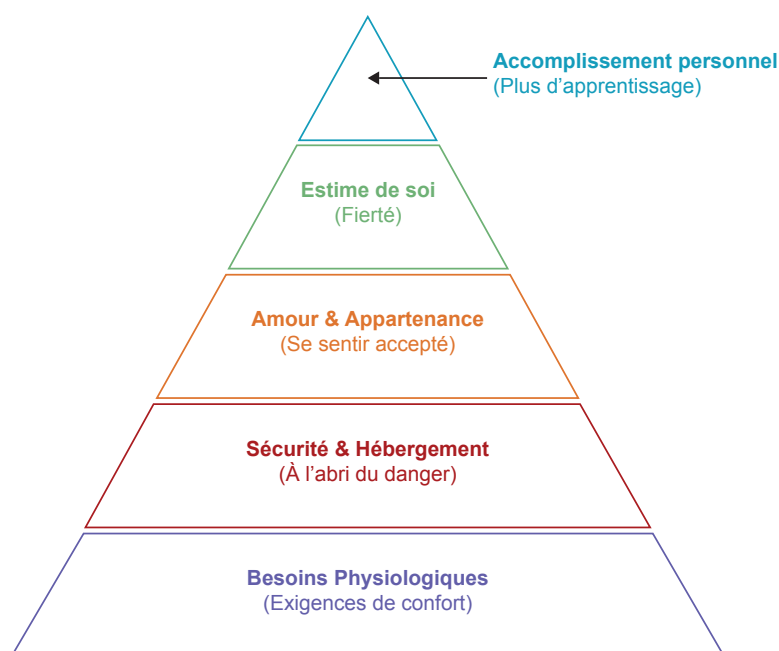
La « hiérarchie des besoins selon Maslow » permet de mieux comprendre ce que signifie l'environnement d'apprentissage favorable. Cette théorie montre que les besoins humains sont séquentiels. Les besoins physiologiques doivent être satisfaits avant de prendre en considération d'autres besoins, tels que l'apprentissage ou l'accomplissement personnel. La séquence des besoins se déroule de la manière suivante :

1. Les besoins **physiologiques** représentent le besoin humain physique le plus élémentaire. Dans un cadre organisationnel, ils sont représentés par les besoins en chauffage, en air, en nourriture, en eau etc.
2. Les besoins de **sécurité et d'hébergement** correspondent à la nécessité de vivre dans un environnement sécurisé sur le plan **physique** et affectif.
3. Les besoins d'**amour et d'appartenance** représentent l'envie d'être accepté par ses pairs, de lier des amitiés, de faire partie d'un groupe et d'être aimé. Dans l'environnement d'apprentissage, ces besoins influencent l'envie d'entretenir de bonnes relations et de participer à l'apprentissage.
4. Le besoin d'**estime de soi** traduit le désir de donner une image positive de soi. Satisfaire ce besoin permet de recevoir de l'attention, de la reconnaissance et de l'appréciation de la part des autres. Dans l'environnement d'apprentissage, l'estime de soi mène à la motivation, à une augmentation des responsabilités assumées, et à la participation.
5. Le besoin de **réalisation de soi** représente la volonté d'accomplissement de soi, et constitue la catégorie la plus élevée des « besoins ». Le besoin de réalisation de soi est fondé sur le souci de développer pleinement son potentiel, d'accroître ses compétences et de devenir une meilleure personne. Au sein de l'environnement d'apprentissage, les besoins de réalisation de soi peuvent être satisfaits en donnant aux apprenants des opportunités de se développer, d'être créatifs, et d'être exposés à des tâches difficiles.

La « hiérarchie des besoins selon Maslow » a été largement illustrée au moyen d'une pyramide. On peut trouver de nombreux modèles dans des publications ou sur internet.

Pour les besoins de ce manuel, nous utiliserons une version modifiée - une pyramide de besoins adaptée pour la salle de classe.

Hierarchie des besoins humains selon Maslow Adaptée pour la salle de classe



Documentation approfondie : http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Analyse des six catégories d'intervention



Autoritaires

Prescriptives
Instructives
Confrontation

Facilitation

Cathartiques
Catalytiques
De support



Le concept de « catégories d'intervention » traite de six types d'interventions que le facilitateur peut utiliser en salle de formation. Il a été conçu par John Heron (2001) comme un moyen d'analyser une variété d'interactions thérapeutiques possibles, et comme un outil pour mieux comprendre les relations interpersonnelles. De nos jours, il est entre autres largement utilisé pour le management de la formation ou de l'enseignement.

Au cours du processus d'apprentissage, il est utile de remédier aux besoins psychologiques de l'apprenant durant la classe ou la séance. Ce concept consiste en deux catégories d'intervention - a) **autoritaire** et b) **de facilitation**. Elles sont parfois utilisées pour compléter les concepts d'apprentissage axés sur l'apprenant et l'enseignant.

a) Interventions autoritaires

Dans le cadre des interventions autoritaires, le formateur / facilitateur a un rôle et une responsabilité plus importants concernant les actions et le comportement de l'apprenant, en le mettant au défi, en lui fournissant des informations ou en lui suggérant quoi faire.

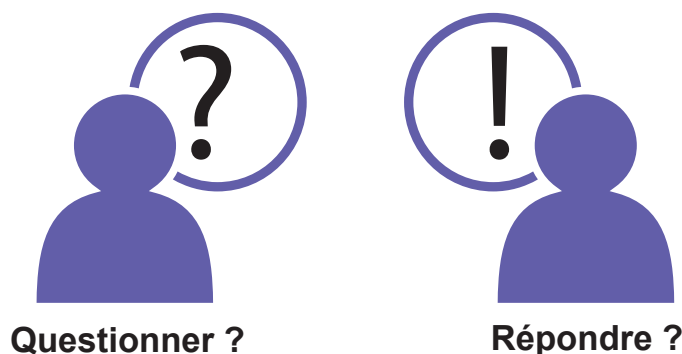
- Les interventions **préscriptives** guident le comportement de l'apprenant dans la salle de classe en formulant des objectifs d'apprentissage, des programmes et des règles de travail (autrement dit en orientant le comportement de la classe entière).
- Les interventions **instructives** visent à transmettre des connaissances et des informations aux apprenants et confèrent un sens à ce qu'ils apprennent. Le formateur / facilitateur peut tomber dans le piège de trop enseigner - fournir trop d'informations - et en conséquence peut risquer de perdre l'attention de ses apprenants. Soyez conscient que les capacités de concentration commencent à se détériorer considérablement après seulement 20 minutes et que les cerveaux humains ne sont capables d'absorber qu'une quantité limitée d'informations dans un contexte donné.
- Les interventions **conflictuelles** essaient d'alerter l'apprenant sur une attitude ou un comportement restrictif dont il ou elle n'est pas conscient. Le formateur / facilitateur doit veiller à ne pas « attaquer » l'apprenant en tant que personne, mais plutôt à confronter son attitude ou son comportement.

b) Interventions de facilitation

Les interventions de facilitation encouragent les apprenants à devenir plus autonomes et à prendre plus de responsabilités dans leur apprentissage et leur comportement.

- Les interventions **cathartiques** permettent aux apprenants d'exprimer leurs émotions et de s'affranchir des tensions négatives et limitatives. En posant des questions, en examinant l'expérience de chacun, en encourageant de nouvelles opinions et solutions, le formateur / facilitateur permet à l'apprenant de résoudre des problèmes d'une manière nouvelle. Cette démarche favorise l'introspection et la découverte de soi.
- Les interventions **catalytiques** aident l'autre personne à réfléchir, à découvrir et à apprendre pour elle-même. Cette démarche l'aide ainsi à devenir plus autonome dans sa prise de décision et sa résolution de problèmes.
- Les interventions **de soutien** permettent au formateur / facilitateur de mettre en évidence le mérite et la valeur de l'apprenant en tant que personne, ses qualités, son attitude et/ou ses actions. Ceci peut être fait par des retours d'information par des compliments, et par la considération accordée par le formateur/facilitateur aux propos ou aux actions de l'apprenant. Il s'agit d'une technique essentielle de facilitation.

Questions & réponses



« La plupart des enseignants perdent leur temps en posant des questions visant à déterminer ce qu'un élève ne sait pas, alors que l'art véritable du questionnement a pour objet de déterminer ce que l'élève sait ou ce qu'il est capable de savoir ». Albert Einstein

Celui qui pose les questions dirige le groupe

La pensée est encouragée par les questions - les apprenants qui posent des questions pensent et apprennent. Les questions nous forcent à faire face à la complexité, mais aussi à définir nos tâches ; à examiner les sources d'information aussi bien que la qualité de l'information ; à examiner la manière dont nous organisons ou donnons du sens à l'information et ce que nous tenons pour acquis ; à revoir notre point de vue et à prendre en considération celui des autres ; à évaluer et tester afin de rechercher la vérité et l'exactitude ; à donner des détails ; à être spécifiques et à revoir notre mode de pensées pour traquer nos contradictions internes. Des questions peuvent structurer et contrôler la communication. Ainsi, les agents de police sont entraînés à l'interrogatoire. Ils ont tendance à utiliser des questions courtes et pressantes afin de recueillir des preuves et / ou de maintenir une distance avec la personne interrogée.

Types de questions

Nous envisagerons deux catégories principales de questions - **fermées** et **ouvertes** :

Les **questions fermées** n'autorisent qu'une seule réponse, généralement une réponse par l'affirmative ou la négative. De telles questions peuvent être suivies d'une question supplémentaire. Vous pouvez demander à l'apprenant d'expliquer le raisonnement qui l'a conduit à sa réponse ou de fournir une preuve ou un exemple.

Les **questions ouvertes** ne requièrent pas de réponse simple ou précise. Elles soutiennent la réflexion et donnent le temps aux apprenants de formuler plusieurs réponses possibles.

Une série de questions est plus efficace pour encourager la discussion et l'apprentissage dynamiques, par exemple : - *À quel moment ce principe s'applique-t-il ? Toujours ? Seulement sous certaines conditions ?* Cependant, si une question au moins n'a pas de lien apparent avec les autres, les apprenants pourraient ne répondre à aucune d'entre elles à cause de la confusion créée.

La Taxonomie de Bloom nous fournit un modèle utile pour savoir quand et comment utiliser des questions au cours de l'apprentissage. Comme nous l'avons indiqué, Bloom a identifié six types de processus cognitifs et les a classés selon le niveau de complexité impliqué. Le formateur / facilitateur doit combiner les questions nécessitant une « réflexion de moindre complexité » (souvent des questions « fermées ») pour déterminer les connaissances des apprenants avec celles nécessitant une « réflexion de complexité supérieure » (questions « ouvertes ») afin de déterminer les capacités requises pour appliquer, analyser, synthétiser et évaluer les informations et les concepts.

Des questions telles que - *Quelles sont les valeurs ou les croyances qui soutiennent cet argument ? Ou Quelle serait votre réaction face à cet argument ?* - encouragent les apprenants à explorer leurs attitudes, leurs valeurs et leurs sentiments.

Des questions telles que - *Comment pensez-vous que ceux avec qui vous êtes en désaccord perçoivent ce problème ? Que pensez-vous de l'idée que votre collègue vient de présenter ?* - guident les apprenants de façon à ce qu'ils se répondent les uns aux autres. Si en tant que formateur / facilitateur, on vous pose une question, vous n'êtes pas obligé d'y répondre immédiatement. Vous pouvez reformuler et / ou réorienter la question vers le participant - et ainsi favoriser un raisonnement et la recherche d'une solution qui lui soient propres.

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Technique de réorientation

Cette technique est très efficace pour la facilitation. Le processus prévoit de traiter la question posée par un membre du groupe à une autre personne. Autrement dit, même si le formateur / facilitateur connaît la réponse, il / elle doit donner l'opportunité à chaque participant de pouvoir répondre. Des indices peuvent être fournis afin de les aider au cours de ce processus. Le facilitateur ne doit fournir la réponse correcte qu'en dernier ressort.

Si le temps est insuffisant pour mobiliser le groupe, vous pouvez retourner la question à la personne qui l'a posée et lui demander ce qu'il / elle en pense. Des indices peuvent être donnés afin de guider la réponse.

Je-sais-tout - Un bon formateur / facilitateur doit identifier qu'il / elle ne possède pas toutes les bonnes réponses. Il / elle obtient plus de respect de ses pairs lorsqu'il / elle ne tient pas le rôle de « je-sais-tout ». Ce fait doit être clair dès le début de la formation. Informez les participants de vos rôles et de vos capacités, ainsi que de vos limites. Il est préférable de répondre ultérieurement plutôt que de fournir la mauvaise information. L'objectif ne devrait jamais être de se concentrer sur l'ampleur des connaissances du formateur / facilitateur ; mais de faciliter les conditions d'apprentissage pour que d'autres personnes puissent apprendre.

Souvenez-vous : **Il ne s'agit pas de vous - il s'agit d'eux.**

Documentation :

- <http://www.mhhe.com/socscience/english/tc/pt/discussion/discussion.htm>
- <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Usage efficace des instruments pédagogiques

L'utilisation des instruments pédagogiques, aussi appelés outils visuels, est fondamentale pour faciliter l'apprentissage. Il existe de nombreux types de matériel d'apprentissage et nous en limiterons la présentation à quelques-uns. Veuillez consulter le lien suivant pour davantage d'informations sur les types de matériel d'apprentissage, leurs avantages, leurs inconvénients et d'autres informations sur leur utilisation :

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Le choix des instruments pédagogiques est laissé à la discrétion du formateur / facilitateur. Celui-ci doit prendre sa décision en tenant compte des objectifs d'apprentissage, de la disponibilité des ressources et de la stratégie d'apprentissage globale.

Le présent manuel encourage l'utilisation de tableaux de conférence, de tableau blancs, de présentations PowerPoint et occasionnellement de vidéos. La totalité de ce matériel vient compléter les documents remis aux participants pour les activités de groupe au cours des séances.

L'utilisation de **vidéos** est encouragée. Compte tenu des contraintes liées à la langue, nous ne pouvons pas en inclure dans le présent manuel. Mais nous vous encourageons fortement à utiliser des vidéos dans la langue locale afin d'illustrer un message ou un objectif. L'utilisation de vidéos est particulièrement efficace pour engager une discussion à propos d'une situation particulière (montrer un exemple réel d'agents de police interagissant avec le public, par exemple).

Quant aux **tableaux de conférence ou aux tableaux blancs**, ils sont en règle générale largement disponibles. Il est recommandé de les utiliser pour démontrer quelque chose tout en parlant ou en développant un concept, pour consigner des observations faites par les apprenants, ou pour permettre aux apprenants de présenter ou illustrer des rapports de groupe. Ils sont particulièrement efficaces pour encadrer des exercices de *brainstorming*.

Un ordinateur et un projecteur peuvent aussi être utilisés pour prendre des notes, de la même manière qu'avec un tableau de conférence ou un tableau blanc, tout en ayant l'avantage de pouvoir corriger facilement les notes, de consigner toutes les idées et de les consulter par la suite si nécessaire.

Présentations PowerPoint - Elles sont utiles et peuvent être efficaces, mais sont trop souvent utilisées de manière incorrecte ou abusive, notamment lorsqu'elles servent de substitut aux notes ou aux plans de cours du présentateur / formateur / facilitateur. Ceux-ci se retrouvent souvent à simplement lire simplement les informations sur l'écran – ce qui n'est pas recommandé.

Un autre problème en lien avec l'utilisation de PowerPoint concerne la durée d'utilisation. Comme pour tout autre instrument pédagogique ou méthode d'apprentissage, il est recommandé de ne pas excéder vingt minutes d'utilisation, à condition bien sûr qu'il n'y ait pas d'interactions avec les participants.

Capacité de concentration - Afin de mieux comprendre la recommandation précédente, nous conseillons la lecture suivante :

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Chapitre 1: Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Quelques règles pour une présentation PowerPoint efficace - Soyez conscients que trop de texte sur l'écran peut s'avérer contre-productif. Des diapositives surchargées sont en effet difficiles à lire et à distinguer les unes des autres. Les apprenants essayeront de tout lire, de tout recopier, ou ils perdront simplement leur intérêt. Listez seulement les points essentiels. Si vous avez des informations à ajouter, utilisez davantage de diapositives, ou créez des documents à distribuer. Il existe d'autres règles qui doivent être respectées pour l'utilisation optimale de PowerPoint :

- Limitez le nombre de mots par ligne (3 ou 4 par ligne serait idéal, 6 à 7 maximum) ;
- Limitez le nombre de lignes par diapositive à 10 ;
- Mettez l'accent sur une idée par image ;
- Évitez d'inclure trop d'informations ;
- Utilisez des couleurs afin de mettre l'accent sur les informations essentielles ;
- Utilisez des représentations graphiques, des animations et des images si nécessaire ;
- Faites directement le lien avec les résultats d'apprentissage ;
- Vos diapositives doivent être simples (cela doit prendre un court instant de comprendre de quoi il s'agit).

Prévoyez un plan de sauvegarde - Il est important de se rappeler de toujours prévoir un plan de sauvegarde au cas où un problème survient avec l'ordinateur ou le projecteur (par exemple une coupure d'électricité). Afin d'éviter ce scénario, il est prudent de prévoir d'autres options pour votre matériel d'apprentissage.

Testez votre matériel avant le début des cours - Assurez-vous de tester votre matériel à l'avance. Arrivez en classe assez tôt afin de vous assurer que tout est en ordre. Organisez la salle de formation afin d'assurer une bonne visibilité de vos instruments pédagogiques à partir de tous les angles de la salle et des places assises. Dressez une liste des points essentiels à contrôler sur la base de votre plan de cours. Vous pouvez par exemple vérifier que les tableaux de conférence ont du papier, que les stylos ont assez d'encre et que l'ordinateur et le rétroprojecteur fonctionnent convenablement.

Une bonne planification est fondamentale pour la réussite - Ou s'agissant de l'adage « une bonne planification empêche une mauvaise performance » consultez le lien suivant : <https://osc-ib.com/expert-articles/proper-planning-prevents-poor-performance>

Processus de révision (vérification & évaluation)

Vérification

Comme nous l'avons indiqué, une évaluation des connaissances est judicieuse si les participants peuvent obtenir une gratification ou une certification, qui peuvent soit être requises pour accomplir certaines tâches ou fonctions, soit sont nécessaires pour obtenir une promotion, un développement professionnel, ou une mutation. En combinant résultat d'apprentissage et moyen d'évaluation, les formateurs / facilitateurs indiquent aux apprenants quel sera le degré de passivité ou de mémorisation sélective acceptable, et quelles seront les activités validées. Les apprenants sont en effet connus pour se concentrer stratégiquement sur leurs sujets d'examen et non sur le thème abordé au cours du processus d'apprentissage.

Si un examen est mis en place, les critères suivants doivent être envisagés. L'examen doit être :

- Authentique - nous examinons le travail individuel des apprenants, nous exigeons des apprenants qu'ils mettent en application leurs compétences et leurs connaissances dans une situation réelle sur le terrain ;
- Valide - nous examinons ce que nous voulons accomplir par rapport aux résultats d'apprentissage (au niveau souhaité) ;
- Fiable - un examen fiable produira les mêmes résultats avec des participants ou titulaires d'emploi identiques ou similaires ;
- Impartial.

Dans la catégorie des évaluations, nous pouvons inscrire l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs et le retour d'information comme évaluations formatives qui contribuent au processus d'apprentissage.

L'**auto-évaluation** permet aux apprenants d'évaluer leur performance individuelle. Cette démarche est utile afin de les aider à développer l'introspection, la critique et l'appréciation professionnelle. Ils apprennent à prendre en charge leur apprentissage personnel.

L'**évaluation par les pairs** permet aux apprenants d'évaluer la performance des autres. Cette démarche est utile car elle les aide à apprendre des uns et des autres en écoutant, en analysant et en résolvant des problèmes.

Chapitre 1 : Formation pour adultes - Lignes directrices pour la facilitation des cours

Les facilitateurs doivent être conscients que les apprenants apprécient les **commentaires** - même s'ils les ignorent par la suite ! La règle est simple : faites des commentaires afin de guider l'apprentissage et non de le juger. Les commentaires seront utilisés par les apprenants pour améliorer leurs compétences et connaissances. Ils doivent savoir ce qu'ils ont réussi et connaître les aspects positifs de leur participation, mais aussi ce qu'ils doivent améliorer et la manière d'y parvenir.

Évaluation

L'évaluation correspond à l'acquisition et l'analyse systématique de l'information pour fournir des informations utiles sur les activités de formation. Le modèle le plus fréquemment utilisé dans l'évaluation des activités de formation est le modèle d'évaluation de Kirkpatrick à 4 niveaux de mesure et avec différents outils :

1. Réaction des participants - ce qu'ils ont pensé et ressenti à propos de la formation ;
2. Apprentissage - l'accroissement des connaissances ou des capacités à l'issue de la formation ;
3. Comportement - l'étendue de l'amélioration des comportements et des capacités et la mise en œuvre de nouvelles compétences ou capacités ;
4. Résultats - l'impact sur le milieu de travail résultant de la performance des apprenants.

L'information concernant la **réaction** des apprenants peut être recueillie verbalement ou par écrit à l'aide d'une enquête ou d'un questionnaire. L'apprentissage peut être vérifié à l'aide de tests ou par observation. Des changements dans le **comportement** signifient que les connaissances ont été appliquées sur le lieu de travail ; ils peuvent être constatés après un certain temps, et idéalement deviennent permanents. Des informations peuvent être obtenues par le biais d'observations directes, d'entretiens avec les supérieurs hiérarchiques et d'autres méthodes. **Les résultats** font référence à la manière dont les connaissances ou les compétences nouvellement acquises ont contribué à la performance globale de l'organisation. On trouvera les informations concernant les résultats dans les rapports de l'organisation, ses indicateurs de performance, le nombre décroissant de plaintes etc.

Notes : Pour les besoins du PIBP, il est essentiel de mesurer le changement dans les attitudes et les comportements. Par conséquent, ce qui importe plus que les aspects cognitifs relatifs à l'apprentissage sont les changements dans le comportement et les attitudes en adéquation avec le principe d'intégrité.

Documentation approfondie : <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Chapitre 2

Gestion des Ressources
Humaines et Intégrité

Structure du présent chapitre

1. Objectifs

- a. Définition
- b. Contexte

2. Indicateurs clés, principes et bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) relatives à l'intégrité

- a. Recrutement
- b. Formation & intégration en milieu professionnel
- c. Système de carrière
- d. Gestion et exercice de l'autorité
- e. Conditions de travail et mécanismes de soutien
- f. Dimension du genre dans la GRH relative à l'intégrité

3. Synthèse et points essentiels

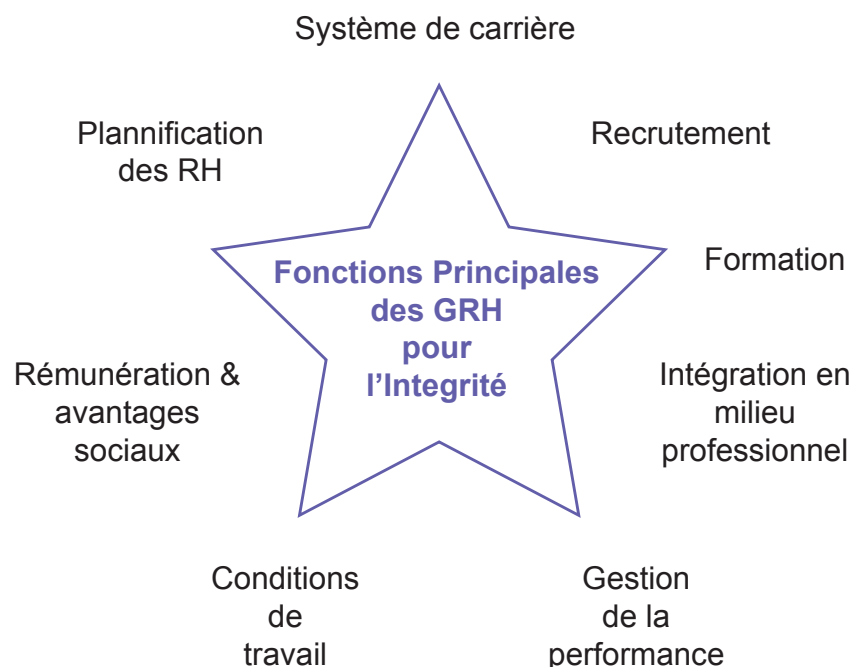
4. Annexe

- a. Pouvoir et exercice de l'autorité

1. Objectifs

Définition

La gestion des ressources humaines (GRH) est une approche stratégique et globale du management de l'environnement professionnel, de la culture professionnelle, et des relations des personnes avec l'organisation concernée. Cette fonction au sein d'une organisation met l'accent sur la planification, le recrutement, le développement, la gestion de la main-d'œuvre et le conseil aux employés de l'organisation. La GRH consiste également à gérer les performances des employés, ce qui comprend la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que les questions disciplinaires.



Contexte

Un système de gestion des ressources humaines (GRH) fonctionnel est à la base d'une institution de police efficace et performante. Son absence ou son dysfonctionnement compromet gravement les principes fondamentaux d'un service de police moderne, tels que l'exercice de ses rôles et de ses fonctions dans le respect de l'intégrité.

L'objectif de la GRH est d'attirer, de recruter, de former et de garder «la bonne personne pour le poste», ce qui, dans notre contexte, concerne les personnes possédant un niveau d'intégrité élevé. Pour atteindre ce but, l'institution de la police doit créer et entretenir un environnement professionnel fondé sur certains principes et une certaine éthique. L'existence d'un système de carrière transparent, représentatif et responsable, en adéquation avec les valeurs et les principes démocratiques promouvant le respect des normes d'intégrité est donc primordiale. Un autre élément essentiel pour l'institution est de veiller à ce qu'un système équitable de récompenses et de sanctions soit mis en place. Ceux qui adhèrent aux principes d'intégrité dans leur comportement doivent être reconnus et récompensés (par des opportunités de promotion ou d'augmentation de salaire). Au contraire, ceux qui contreviennent à ces principes doivent faire rapidement l'objet d'une procédure équitable de sanction. Il faut donc disposer d'un système d'évaluation de la performance. En outre, l'institution doit accorder une protection juridique et psychologique efficace à ses employés. Il faut garantir aux fonctionnaires de police, au cours du processus du traitement de plaintes contre eux, le respect total de leurs droits humains. Des procédures de réhabilitation doivent exister au cas où des accusations injustifiées ou non fondées seraient portées à leur encontre. Des mécanismes de soutien doivent aussi être disponibles pour les policiers ayant eu à gérer des événements traumatiques dans leur travail. Des mécanismes de protection pour les lanceurs d'alerte en interne doivent également exister. De plus, la création d'un système de soutien aux fonctionnaires de police susceptibles de rencontrer des difficultés financières pour diverses raisons est un aspect important de la prévention des risques d'atteinte à l'intégrité.

Les organisations de police sont de plus en plus conscientes du rôle fondamental de la GRH, et se sont ou sont engagés dans des processus de renforcement de ces systèmes. L'objectif de cette section n'est pas de traiter tous les aspects relatifs à la gestion des ressources humaines, mais plutôt d'attirer l'attention sur certains des principes les plus importants, ou certaines des bonnes pratiques. Ces principes et bonnes pratiques représentent une source d'inspiration plutôt qu'un cadre immuable. Il existe de nombreuses approches à travers le monde, qui sont adaptées aux cadres juridiques et politiques en place dans chaque pays et pour chaque organisation.

2. Indicateurs clés, principes et bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) relatives à l'intégrité

Recrutement

« **Attirer les bonnes personnes** » - Une bonne stratégie de GRH doit comporter des mesures visant à rendre le travail de la police attractif afin d'attirer des candidats et de susciter des vocations. En général, une personne choisit une profession après avoir pris en compte de nombreux facteurs - économiques, sociaux, culturels et psychologiques. Son choix peut être influencé par son cercle d'amis, sa famille, ses études, ses capacités, ses finances et par d'autres facteurs ou considérations. Dans l'idéal, une personne choisirait de devenir agent de police non pas pour des raisons socio-économiques, mais avant tout pour satisfaire sa vocation – parce que ce travail correspond à ses aptitudes, ses principes, ses valeurs et ses croyances.

Mettre en place un système de carrière clairement défini et transparent, ainsi que des valeurs organisationnelles claires, systématiquement communiquées au public, augmentera l'attractivité du métier de policier. Cette démarche encouragera, avec le temps, les bonnes personnes à postuler pour les bonnes raisons. Un département des relations publiques efficace peut faciliter la transmission de ces messages et de ces valeurs au public. Dans la société actuelle, l'Internet et les réseaux sociaux sont des plateformes essentielles pour façonner l'image de la police.

« **Recruter pour les attitudes, puis former sur les compétences** » - L'un des critères de recrutement repose sur les compétences. Cela implique de prendre en compte tous les aspects touchant à la bonne performance au travail. Outre les connaissances, les compétences, les capacités et les valeurs du candidat, le comportement et les attitudes doivent être pris en considération dans le processus de recrutement. Les institutions doivent dépasser l'approche traditionnelle de sélection du personnel basée sur des tests de connaissances et de capacités et considérer d'autres indicateurs. Il est en effet plus facile de développer les connaissances ou les compétences par la formation que de changer les valeurs, les comportements et les attitudes qui sont constitutifs de la personnalité d'un individu. Pour cette raison le filtrage, les tests psychologiques et la vérification des antécédents sont des composantes importantes dans un processus de recrutement réussi. Un processus d'entretien correctement planifié doit aborder les questions de motivation des candidats, ainsi que les caractéristiques morales et psychologiques relatives à leur intégrité.

Formation & intégration en milieu professionnel

Formation - Pour les besoins de ce chapitre, la formation est définie en tant que processus formel de renforcement ou de changement du comportement, des connaissances, des valeurs, des croyances, des aptitudes ou des compétences relatives à un travail, une fonction ou une profession spécifiques.

Stratégie de formation - Il s'agit du document principal d'orientation qui doit être développé afin de soutenir un système de GRH efficace et performant lorsqu'il se rapporte à la formation. Ce document stratégique doit prendre en compte tous les aspects se rapportant à la planification de la formation et de déterminer la finalité, la période et la façon de former les agents de police sélectionnés. La planification doit comprendre les objectifs et les actions concernant toutes les étapes du cycle de formation. Cette question est abordée dans le Chapitre 1 « Formation pour adultes - lignes directrices pour la facilitation des cours ».

Formation de base (initiale) - Il s'agit d'un processus essentiel dans la carrière d'un fonctionnaire de police. Recrutées avec des compétences spécifiques, les nouvelles recrues doivent recevoir une formation de qualité afin de se familiariser avec les principes d'intégrité de l'institution. Cette formation devra souligner l'importance de l'intégrité pour l'organisation et favoriser le développement d'attitudes et de motivations positives. Le type de formation proposée, en termes de contenu et de méthodologie, est très important. En effet, si le programme de formation (ou le contenu et les messages transmis) est essentiel, il s'agit avant tout d'adapter les stratégies d'apprentissage aux apprenants adultes : contenu et méthodologie doivent être cohérents avec les besoins de formations dans ce domaine. L'intégrité en effet relève davantage des valeurs, des attitudes et des croyances que des connaissances. Les méthodes de formation doivent donc être sélectionnées avec beaucoup d'attention. Par exemple, les discussions portant sur des cas réels ou des jeux de rôle sont plus adaptés qu'un cours magistral à la réflexion et à la sensibilisation des forces de. Un chapitre du présent manuel porte sur ces aspects essentiels - Chapitre 1 « Formation pour adultes - lignes directrices pour la facilitation des cours ».

Intégration en milieu professionnel - À la suite de la formation, les employés doivent être intégrés dans des milieux professionnels favorisant l'intégrité. Il s'agit de transmettre aux fonctionnaires de police la culture de l'institution ; elle va déterminer de façon décisive leur façon d'accomplir leurs tâches. En conséquence, les démarches entreprises pour les convaincre de l'utilité de leur travail et pour leur témoigner de la reconnaissance pour les efforts consentis sont d'une importance fondamentale. Des mécanismes de soutien aux employés qui doivent faire face à des dilemmes éthiques doivent aussi être créés. L'exemple que donnent les collègues et les managers joue également un rôle important durant cette période.

Chapitre 2: Gestion des ressources humaines et intégrité

Il est recommandé que la période d'intégration en milieu professionnel comprenne une période d'essai. Durant cette période, les fonctionnaires de police doivent être évalués sur l'ensemble de leurs compétences relatives au travail, notamment sur leur intégrité. Certains systèmes prévoient de confier le nouveau membre du personnel à un collègue chargé de le guider et d'évaluer sa performance. La surveillance, le contrôle et l'évaluation par la direction sont aussi particulièrement importants durant cette période.

Formation continue (en interne) - La formation à l'intégrité ne doit pas être négligée une fois la formation initiale et la période d'essai achevées. La formation, continue ou en interne, qui se concentre sur les questions d'intégrité doit faire partie de la stratégie de formation et être mise en œuvre. Pour ce type de formation également, il est fondamental d'adopter un programme et des stratégies d'apprentissage adaptés aux apprenants adultes et de les différencier par niveaux, qu'ils soient managers ou agents.

La formation en interne est essentielle, car les fonctionnaires de police sont constamment confrontés à des questions d'éthique et d'intégrité, qui doivent être traitées dans des délais convenables. Contrairement à la formation élémentaire / d'intégration pour les nouveaux fonctionnaires de police, la formation en interne doit se nourrir des expériences concrètes des agents. Leur vécu suscite des questions qu'ils ont besoin de verbaliser et de discuter, ce qu'ils n'ont parfois pas l'occasion de faire autrement. Il est important de prendre le temps d'examiner leur performance, d'envisager ce qui peut être amélioré et de relier les théories et les concepts à des problèmes concrets et des situations réelles. C'est aussi une occasion de rappeler l'importance du principe d'intégrité pour l'institution.

Note : Le PIBP et le présent manuel mettent l'accent sur ce type de formation.

Les services chargés du maintien de l'ordre peuvent aider à préparer leurs agents aux défis éthiques auxquels ils font face durant leur carrière. Cependant, cette démarche nécessitera un changement dans la manière dont ce sujet est abordé par l'institution, ce qui inclut d'enseigner et d'intégrer l'information à travers l'institution.

Les policiers vivent et travaillent dans un contexte en évolution constante et socialement dynamique dans lequel ils sont exposés à une myriade de conflits éthiques. Si ils sont mal préparés ou inconscients des potentielles situations à risques, les agents sont davantage susceptibles de « suivre le mouvement » qu'ils le seraient s'ils étaient correctement préparés à faire face aux dilemmes éthiques. Chaque jour, les agents se préparent mentalement pour faire face à des situations tactiques. Les agents mentalement préparés à faire face à des situations qui peuvent être létales sont plus enclins à réussir que ceux qui sont tactiquement compétents mais pas mentalement préparés. Tout comme ces situations létales, les dilemmes éthiques surviennent à des moments inopportuns, d'une manière souvent inopinée et ne laissent que peu de temps pour analyser la situation. Lorsqu'il n'est pas suffisamment préparé, même le plus honnête et irréprochable des agents de police peut prendre des décisions éthiques inappropriées, décisions prises en une fraction de seconde [...] des décisions qui peuvent avoir de lourdes conséquences sur une vie. Afin que les agents de police surmontent les dilemmes éthiques, ils doivent y être autant préparés mentalement qu'ils le sont pour des rencontres tactiques.

Gilmartin & Harris, 1998, cité dans : Good Policing : Instruments, Models, and Practices by Monica den Boer and Changwon Pyo, p. 61. Traduit de l'anglais

Malheureusement, les services de police et les systèmes de GRH négligent souvent l'importance de la formation en interne et n'y consacrent pas suffisamment de temps ou de ressources. De nombreux fonctionnaires de police progressent dans leur carrière sans prendre part à aucune formation et la grande majorité n'a pas bénéficié d'une formation sur l'intégrité ou l'éthique. Dans d'autres cas, la formation est dispensée sans aucun mécanisme de contrôle de qualité. Ceci signifie que la formation sur l'éthique ou l'intégrité est souvent mal planifiée, délivrée et évaluée et s'avère inutile.

Selon les principes des Nations Unies sur la formation, les agents de police doivent « recevoir une formation professionnelle en continu et complète » et les services de police doivent veiller à ce que « leurs aptitudes constantes à exercer ces fonctions soient sujettes à un examen périodique ». De plus, les gouvernements et les services chargés du maintien de l'ordre sont « tenus de veiller à ce que tous les responsables du maintien de l'ordre suivent une formation et soient soumis à des tests conformément aux normes de compétences appropriées dans l'utilisation de la force ». (Basic Principles on the Use of Force and Firearms by the Law Enforcement Officials, Havana, 1990. Citations traduites de l'anglais).

Gestion de la formation - Considérations générales applicables à tous les types de formation :

- Idéalement, les programmes de formation sont rattachés à des systèmes de développement professionnel et de promotion fondés sur le mérite. Cela signifie qu'en plus d'un système de promotion clair et objectif, les titulaires -indépendamment de leur poste ou niveau de responsabilités- doivent avoir suivi une formation adéquate pour s'acquitter de leurs fonctions.

Chapitre 2: Gestion des ressources humaines et intégrité

- Les départements des ressources humaines doivent développer et maintenir une base de données de la formation, dans laquelle l'ensemble des formations sont enregistrées - cette information doit être reportée dans le dossier individuel de chaque membre du personnel (voir également les notes sur le Chapitre 1 « Formation pour adultes - lignes directrices pour la facilitation des cours »).

Systeme de gestion de carrière

Comme précédemment indiqué, un système de gestion de carrière joue un rôle central dans la promotion de l'intégrité. Du recrutement aux stratégies de formation, du maintien en postes des fonctionnaires de police à leur promotion, en incluant les systèmes d'évaluation de la performance, un système de gestion de carrière clairement défini, transparent, équitable et inclusif est fondamental afin qu'un service de police fonctionne dans le respect de l'intégrité.

Les systèmes de gestion de carrière sont étroitement liés à la motivation des fonctionnaires de police. Lorsqu'ils n'existent pas ou sont inadéquats, les attitudes des fonctionnaires envers leur travail peuvent être sérieusement impactées. Au contraire, un parcours professionnel clairement défini, transparent et inclusif favorise les attitudes et les comportements positifs au sein de l'institution.

Principes démocratiques et questions influençant le système de gestion de carrière

Au niveau stratégique, la GRH et les systèmes de gestion de carrière doivent s'appuyer sur de forts principes démocratiques. Ceci signifie que l'indépendance politique et opérationnelle doit être rationalisée conformément aux principes juridiques et de responsabilisation, aux niveaux interne et externe (surveillance et contrôle).

Pour garantir l'indépendance opérationnelle du système de gestion de carrière, tout en respectant le principe de responsabilisation les principes fondamentaux suivants doivent être intégrés :

- Séparation claire des décisions politiques et des décisions opérationnelles - les fonctions politiques et les fonctions opérationnelles policières doivent être complémentaires et non se chevaucher. Autrement dit, les fonctions politiques s'occupent du « QUOI » tandis que les fonctions opérationnelles s'occupent du « COMMENT ».
- Les niveaux de prise de décision de la police doivent être formalisés - notamment les décisions portant sur la désignation des responsables :
 - Des *ressources* - les fonds, l'équipement, les effectifs d'un service ;
 - De la *gestion* et de la *structure* organisationnelle ;
 - Des politiques organisationnelles concernant les opérations du service ;
 - Du *choix des priorités* concernant l'utilisation des ressources ;
 - Du *déploiement* des ressources disponibles ;
 - Des prises de *décisions opérationnelles* spécifiques.

Pour les agents de police, l'un des principaux avantages présenté par un système de gestion de carrière fondé sur les principes démocratiques susmentionnés est la sécurité de l'emploi. Cette sécurité empêche certains types de faute et d'atteinte à l'intégrité. La sécurité de l'emploi n'est pas uniquement liée aux aspects économiques (rémunération et avantages sociaux), mais surtout à la possibilité et à la liberté d'accomplir son devoir conformément à la loi.

Pour soutenir les principes énoncés ci-dessus, il est essentiel d'assurer que le système de gestion de carrière repose sur les compétences et le mérite des fonctionnaires de police, et non sur des loyautés politiques ou autres, ce qui serait contraire aux principes d'intégrité. Le système de promotion doit être transparent et clairement défini par les lois et les réglementations.

Dans ce domaine, une bonne pratique consiste à établir et maintenir un système fiable d'évaluation de la performance. Un système d'évaluation de la performance doit être utilisé pour l'ensemble des fonctionnaires de police en procédant aux adaptations requises selon leurs fonctions spécifiques. Deux dimensions doivent être prises en considération et évaluées : a) la performance dans les tâches assignées et b) le potentiel de promotion, à savoir les qualités et les compétences requises pour occuper un nouveau rang ou une nouvelle fonction.

La façon dont l'évaluation de la performance est gérée et réalisée pour le personnel concerné contribue à renforcer l'efficacité du système. L'évaluation doit être personnalisée afin de permettre une communication directe entre l'examineur et la personne évaluée. Des discussions constructives et des retours d'information associés à des mesures de soutien ou d'amélioration sont des éléments fondamentaux. Cela peut inclure une formation complémentaire ou une autre forme d'amélioration des compétences. La performance positive doit être clairement soulignée et il faut aborder les perspectives de promotion et de récompense.

Chapitre 2: Gestion des ressources humaines et intégrité

Une chaîne de commandement clairement définie constitue un autre élément d'un système de gestion de la performance efficace ; il requiert des descriptions de postes claires qui définissent les rôles, les attentes et les niveaux de performance nécessaires.

« L'évolution de carrière et les promotions professionnelles représentent des éléments organisationnels importants [...] par rapport à l'éthique. Les descriptions de poste et les structures hiérarchiques doivent être décrites explicitement » (OSCE, 2008 : p. 46. Traduit de l'anglais). « Les conditions d'obtention d'une promotion doivent être claires pour chaque agent de police ». (Boer & Pyo, 2011, p. 60. Traduit de l'anglais).

Redevabilité - Contrôle interne et surveillance externe

La responsabilisation constitue un principe fondamental pour une police moderne et démocratique. Au sein de l'institution policière, la responsabilisation est assurée par des mécanismes de contrôles externe et interne.

Le contrôle externe de la police est garanti par des mécanismes étatiques et non étatiques qui visent à examiner les activités de la police. Il peut s'agir de commissions parlementaires, d'organismes des droits humains et de médiation, ou d'institutions anti-corruption et d'audit. Dans un contexte plus large, les organisations de la société civile, les médias et d'autres organisations non étatiques jouent un rôle dans la supervision externe du travail de la police. Malgré leur absence de lien avec la fonction de GRH, il est important de les mentionner dans ce contexte.

Le contrôle interne comprend des mécanismes et des systèmes internes à la police visant à prévenir les atteintes à l'intégrité et à y réagir, notamment au moyen de sanctions disciplinaires. Les services de police sont chargés de développer et de maintenir des mécanismes de contrôle interne efficaces et performants.

Au sujet de la dimension préventive du contrôle interne, il est important de prendre en considération les principes susmentionnés au sujet du recrutement et de la formation. Au cours du processus de recrutement, il est particulièrement important de s'assurer de la cohérence des valeurs et des principes, notamment d'intégrité, du candidat avec ceux de l'organisation de police. Pour ce faire, la vérification des antécédents, des tests psychologiques assortis d'autres contrôles sont nécessaires. Différents mécanismes permettent de tester l'intégrité d'un agent de police sur le terrain : la supervision directe, le contrôle de la déclaration des cadeaux reçus, le contrôle du mode de vie, l'évaluation du travail policier, la surveillance ou la mise en place d'un système de plaintes performant. A cet égard, un système d'alerte précoce peut permettre, sur la base des informations collectées et analysées (par exemple grâce aux plaintes de citoyens), de repérer les comportements contraires aux normes et aux règles de la police. L'identification d'un comportement suspect, et donc d'un risque, sert alors à mettre au point une intervention pour corriger un comportement déviant ou enquêter sur une faute potentielle.

Dans les cas où un manque d'intégrité est constaté, des sanctions disciplinaires doivent être prises. Celles-ci peuvent consister à refuser la promotion du fonctionnaire concerné ou rejeter la candidature d'un postulant.

Les mécanismes de sanctions sont traditionnellement liés aux codes de discipline qui complètent les codes d'éthique ou de déontologie. Ces codes déterminent les types de comportement intègres et la façon dont les atteintes à l'intégrité sont traitées. Traditionnellement, un code d'éthique peut aussi spécifier les types de comportement que les fonctionnaires de police doivent adopter. Un code de discipline décrit les comportements portant atteinte à l'intégrité et par conséquent considérés comme inacceptables par l'institution. Ce code décrit également les procédures disciplinaires et les sanctions en cas d'atteinte aux normes d'intégrité. Les décisions de GRH concernant les promotions doivent également prendre en compte le respect par l'employé de police concerné des codes d'éthique et de discipline ainsi que son dossier personnel indiquant ses atteintes aux normes d'intégrité.

Ces sujets seront examinés de façon plus approfondie dans les modules du présent manuel.

Gestion et exercice de l'autorité

La gestion et l'exercice de l'autorité ont fait l'objet de débats et de recherches intéressants durant les dernières décennies. Beaucoup d'arguments, de suggestions, d'idées et de théories ont été présentés concernant ces deux thématiques.

Une des publications les plus récentes à ce sujet s'intitule « Decision Making in Policing » (La prise de décision dans la police), 2011, publiée par l'EPFL press. Un extrait du chapitre 4, « Power and Leadership » (Pouvoir et exercice de l'autorité), se trouve à la fin de ce chapitre en annexe pour approfondir le sujet.

Chapitre 2: Gestion des ressources humaines et intégrité

Exercice de l'autorité : Pour les besoins de ce chapitre et du présent manuel, l'exercice de l'autorité est compris en tant que principe ou valeur qui doit être adopté par tous les fonctionnaires de police indépendamment de leur rang ou de leur fonction. L'exercice de l'autorité est souvent associé aux responsabilités d'un cadre ou d'un superviseur. Cependant, dans le PIBP, l'exercice de l'autorité est considéré essentiel pour l'ensemble du personnel, même pour les agents de police au tout début de leur carrière. Les termes « leading by example » (montrer la voie/être un leader par l'exemple) s'appliquent à tous les contextes du travail de la police. Par exemple, un agent de police doit agir comme un chef et représenter une source d'inspiration positive pour ses nouveaux collègues ou la communauté qu'il sert. L'exercice de l'autorité et l'intégrité sont des principes primordiaux fondamentaux qui doivent guider les actions et les comportements de tous les agents de police.

Gestion : Dans une institution policière, les cadres jouent un rôle essentiel dans le respect de l'intégrité du service de police. Des cadres compétents dotés de grandes qualités de leadership sont essentiels à l'intégrité d'une organisation ; ils représentent la « boussole morale » de la police. De plus, ces cadres préservent l'intégrité de l'institution par le contrôle, la supervision, et la gestion de la performance.

D'autres fonctions de gestion influencent également l'intégrité, notamment la planification stratégique, le développement de procédures opérationnelles, l'allocation de ressources humaines et matérielles, le soutien à la modification des processus et des procédés de communication (interne et externe).

« [Les cadres] sont avant tout responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un cadre stratégique fondé sur l'éthique (...) [Les cadres] sont comme une « araignée au centre de la toile » ; ils maintiennent des relations internes et externes. En interne, ils sont chargés d'identifier les tensions à tous les échelons de la hiérarchie. En externe, ils assurent la communication avec le système de justice pénale, les autorités politiques et administratives, les groupes d'intérêt, les médias et - dernier élément mais non des moindres - la communauté. De plus, les cadres sont chargés d'engager des poursuites à l'encontre de fonctionnaires ayant agi en contradiction avec les codes de conduite ». (Boer & Pyo, 2011, p. 58. Traduit de l'anglais).

Conditions de travail et mécanismes de soutien

Conditions de travail - Les conditions de travail jouent un rôle important dans le développement et le maintien de l'intégrité. Tous les fonctionnaires de police doivent être rémunérés de manière adéquate et proportionnelle aux conditions socio-économiques du pays concerné. Une échelle de salaires équilibrée au sein de l'institution, basé sur des critères de gestion de la performance clairs, est un facteur décisif pour susciter la motivation et préserver l'intégrité. Des salaires justes et équitables sont aussi très importants pour prévenir l'apparition de comportements déviants causés par un manque d'intégrité, tels que la corruption.

Des installations et des équipements de qualité sont d'autres facteurs de motivation. Le travail de la police est largement influencé par le lieu de travail et le matériel fourni pour accomplir les tâches. Le manque d'installations et d'équipement appropriés affecte non seulement le moral des agents mais aussi leurs relations avec le public. Par exemple, si les installations de la police ne permettent aucune intimité dans le traitement de certains types de plaintes, les citoyens seront moins enclins à signaler un problème.

« Tous les responsables de l'application des lois doivent être correctement rémunérés et bénéficier de condition de travail satisfaisantes ». (ECOSOC résolution, Principes directeurs en vue d'une application efficace du Code de conduite pour les responsables de l'application des lois, (24 May 1989, E/RES /1989/61, disponible à <http://undocs.org/fr/E/RES/1989/61>).

Mécanismes de soutien - L'un des principaux facteurs de motivation chez les fonctionnaires de police réside dans l'existence de mécanismes de protection en cas de présomption de faute ou de manquement avéré à l'intégrité. Une autre dimension importante est l'apport d'un "soutien social" aux fonctionnaires de police confrontés à des problèmes d'ordre familial ou privé, tels que des difficultés financières.

Comme pour les autres citoyens, il faut garantir aux fonctionnaires de police le respect de leurs droits humains, notamment la présomption d'innocence et le droit à une protection juridique. L'institution de la police doit inclure dans ses politiques de GRH des mécanismes fondamentaux permettant de protéger ces droits spécifiques. Cela comprend, par exemple, le droit à la représentation légale, à un procès équitable, aux procédures d'appel et aux mesures de réhabilitation en cas d'accusations malveillantes ou injustifiées.

Un autre aspect important concerne l'existence d'un soutien psychologique pour les fonctionnaires de police. La nature du travail de la police, qui confronte les agents de la police à des événements traumatiques liés à la criminalité, requiert la mise en place d'un soutien psychologique adapté. En effet, des événements traumatiques peuvent influencer leurs performances professionnelles et les pousser à adopter une attitude incorrecte. Le soutien psychologique ou le soutien des pairs doit donc être envisagé dans un système de GRH.

Occasionnellement, les fonctionnaires de police peuvent faire face à des difficultés économiques liées notamment à leur

Chapitre 2: Gestion des ressources humaines et intégrité

mode de vie. Au-delà de l'impact que ces difficultés peuvent avoir sur leurs performances ou leur productivité, elles peuvent amener le policier à des pratiques frauduleuses, entachées de corruption ou contraires à l'éthique. Il est par conséquent important que l'institution intègre ces aspects dans son système de soutien.

Protection des lanceurs d'alerte - En règle générale et dans la plupart des législations, les agents de police sont encouragés ou obligés de signaler les manquements à l'intégrité commis par leurs pairs, y compris ceux de leur superviseur.

« Les responsables de l'application des lois qui ont des raisons de penser qu'une violation du présent Code s'est produite ou est sur le point de se produire signalent le cas à leurs supérieurs et, au besoin, à d'autres autorités ou instances de contrôle ou de recours compétentes. » (Article 8, Résolution 34/169 de l'Assemblée générale sur le Code de conduite pour les responsables de l'application des lois, A/RES/34/169, 17 décembre 1979, accessible à <http://undocs.org/A/RES/34/169>).

Ce mécanisme est très important pour le maintien de l'intégrité, mais l'institution doit aussi envisager la mise en place de mécanismes de protection pour encourager les fonctionnaires de police à signaler les problèmes sans craindre des représailles.

Pour plus d'informations sur le sujet, veuillez consulter le « Boîte à outils : intégrité de la police » du DCAF, chapitres 4 et 5.

La dimension du genre dans la GRH relative à l'intégrité

Le DCAF soutient l'intégration des questions de genre au sein des institutions du secteur de la sécurité et des processus pour la réforme du secteur de la sécurité (RSS) depuis 2003. Le PIBP est également fortement engagé à rationaliser les aspects de genre dans l'ensemble des politiques et des pratiques relatives à la police.

Les points suivants sont des aspects essentiels à considérer car ils se rapportent à la GRH et à l'intégrité de la police :

Supprimer les obstacles dans le processus de recrutement - L'efficacité et la pertinence des tests ou des modes de sélection qui disqualifient automatiquement la majorité d'un groupe spécifique (les femmes par exemple) ou qui utilisent des quotas afin de limiter la participation de certains groupes plutôt que de l'encourager doivent faire l'objet d'un examen critique concernant leur pertinence et leur efficacité.

Fiche de poste - En tenant compte de la dimension de genre, une analyse de la fiche de poste doit permettre d'identifier les compétences requises et souhaitées pour ledit poste. Cette démarche doit prendre en considération les besoins de la communauté et éviter les pratiques de recrutement discriminantes. De même, il est recommandé d'éviter les fiches de postes soulignant l'importance de la force physique ou de la taille afin de favoriser la transition vers une police démocratique qui priorise le service à la communauté et non son contrôle.

Mise en œuvre de politiques favorables à la famille - Parmi les freins au recrutement des femmes et à leur maintien en fonction dans la police, figurent la grossesse, l'accouchement, la garde des enfants et la vie de famille. La plupart des agents de police féminins seront très probablement confrontés à ces questions à un moment ou l'autre de leur carrière. La manière dont un service de police gère cette réalité revêt par conséquent une importance essentielle et détermine sa capacité à recruter des femmes et les maintenir en poste avec succès.

Prévention du harcèlement sexuel et de la discrimination - Les femmes qui démissionnent de leurs postes d'agent de police invoquent parmi les principales raisons le harcèlement sexuel et la discrimination perçue, notamment les obstacles à leur promotion. Des politiques énergiques pour empêcher ces comportements indésirables et y répondre, combinées à des programmes de sensibilisation et de formation, sont donc essentielles.

Pour plus d'informations sur le genre et le travail du DCAF à ce sujet, veuillez consulter le site web ci-dessous :

<https://www.dcaf.ch/gender-and-security/cat2>

3. Synthèse et points essentiels

- ▶ Des systèmes de gestion des ressources humaines opérationnels sont essentiels afin de préserver l'intégrité au sein de l'institution de la police.
- ▶ Le métier de policier doit être attractif pour les citoyens intègres désireux de rejoindre les rangs de la police.
- ▶ Les procédures de recrutement doivent tenir compte des exigences spécifiques du travail policier en matière d'intégrité.
- ▶ Le respect de l'intégrité doit figurer parmi les critères de recrutement les plus importants.

Chapitre 2: Gestion des ressources humaines et intégrité

- ▶ La formation est cruciale pour développer les compétences liées à l'intégrité et la culture organisationnelle. Elle est bénéfique pour l'ensemble des fonctionnaires de police, particulièrement au cours de la phase initiale de leur carrière.
- ▶ Une formation traitant des questions d'intégrité doit être dispensée à tous les fonctionnaires de police, quel que soit leur rang, à tous les stades de leur carrière au sein de la police.
- ▶ Un système de carrière qui promeut l'intégrité doit être juste, transparent, et reposer sur des compétences clairement définies.
- ▶ Le processus de décision politique et opérationnelle doit favoriser l'intégrité dans les services de police.
- ▶ Le principe de responsabilité, qui comprend des mécanismes de contrôle externe et interne, doit faire partie intégrante de la stratégie de GRH sur l'intégrité.
- ▶ Le contrôle interne est assuré par des mécanismes de prévention des manquements à l'intégrité et par des mécanismes de correction.
- ▶ Des systèmes d'évaluation de la performance doivent être mis en place afin de récompenser les agents de police les plus méritants et de remédier à tout comportement problématique.
- ▶ Les conditions de travail, telles que le salaire, l'équipement et les installations, doivent être convenables pour motiver les fonctionnaires de police à accomplir leur travail dans respect de l'intégrité.
- ▶ Les mécanismes de soutien aux fonctionnaires de police confrontés à des questions d'intégrité doivent inclure un soutien psychologique, juridique et financier.
- ▶ Des mécanismes permettant aux fonctionnaires de police de signaler des manquements à l'intégrité commis par des collègues et des supérieurs sont essentiels et doivent être encouragés.
- ▶ Le leadership est un principe-clé qui doit être recherché et entretenu au niveau organisationnel et adopté par les fonctionnaires de police.
- ▶ Les cadres jouent le rôle le plus important en termes de développement et de respect de l'intégrité au sein de leur service.
- ▶ Des cadres compétents avec de grandes qualités de leadership sont essentiels à l'intégrité d'une organisation, car ils représentent la «boussole morale» de la police.
- ▶ Une attention particulière doit être portée à la question du genre tout au long du processus de gestion des ressources humaines.
- ▶ Des descriptions de poste exactes, un recrutement équitable et des politiques et procédures de promotion contribuent largement à renforcer l'égalité des genres au sein des services de police.
- ▶ La prévention du harcèlement sexuel et de la discrimination doit être au cœur des politiques et des procédures organisationnelles.

4. Annexe

a. Pouvoir et exercice de l'autorité

Pouvoir et exercice de l'autorité¹

Qu'est-ce que le pouvoir ?

Un système est défini comme un « ensemble d'éléments et d'acteurs, en interaction mutuelle et avec leur environnement, organisés de façon à atteindre certains objectifs ». Dans le système de la sécurité, par exemple, les acteurs principaux se composent de l'armée, de la police, des gardes-frontières et des sociétés de sécurité privée.

Dans ce contexte, une organisation peut être décrite comme une entité sociale (interactions entre ses membres), organisée rationnellement (gestion, structures et procédures), exerçant des activités (mission) dans un cadre dont les limites sont fixées (territoires, gammes de service, clients) et poursuivant des buts clairement identifiés (stratégie) au sein d'un environnement avec lequel elle interagit.

Une organisation peut aussi être vue comme une arène dans laquelle une compétition intervient entre des membres dont les intérêts et les objectifs peuvent diverger par rapport à ceux du groupe. Afin d'atteindre leurs buts personnels, certaines personnes peuvent exploiter les avantages spécifiques liés à leur position au sein de l'organisation - s'ils possèdent une spécialisation majeure - à condition que ces avantages soient utiles pour les opportunités qu'ils veulent exploiter. Prenant en compte ces facteurs, une organisation ne peut être vue comme totalement rationnelle ; le manque d'efficacité et les conflits doivent être considérés.

Le pouvoir doit s'exercer de façon à éviter la prévalence des intérêts particuliers sur ceux de l'organisation. Le pouvoir peut être exercé positivement pour atteindre les buts de l'organisation.

L'analyse d'une organisation doit prendre en compte les différents acteurs impliqués et essayer de comprendre leurs intérêts et leurs objectifs, qui impactent nécessairement le fonctionnement de l'organisation. En prenant l'exemple de la section criminelle d'un service de police, on peut imaginer la scène suivante. En bas de l'échelle, l'inspecteur aspirera à une promotion ; au niveau de l'unité, le chef aussi saisira chaque occasion d'être promu, ou s'emploiera à obtenir l'augmentation des ressources allouées à son équipe ; il s'opposera à d'autres chefs d'unité poursuivant le même objectif. Cependant, ils finiront par unir leurs efforts afin d'accroître l'autonomie et les avantages de la branche criminelle au sein de la police. Toutes les forces de police - inspecteurs et agents en uniforme confondus - uniront leurs efforts si cela est jugé profitable à tous afin d'obtenir plus d'avantages de la part des autorités politiques.

Le pouvoir, même dans une organisation hiérarchique comme la police, n'est jamais illimité et ne peut pas toujours être identifié à la lecture d'un organigramme. Le pouvoir peut être défini comme la capacité de certaines personnes ou de certains groupes à diriger d'autres personnes ou d'autres groupes. A l'inverse, la capacité de certaines personnes ou de certains groupes à résister au pouvoir des autres au sein d'une organisation est aussi une forme de prise de pouvoir qui leur confère un pouvoir de négociation. La négociation est par conséquent un paramètre essentiel et le pouvoir peut être mesuré selon la position plus ou moins forte qu'il confère aux personnes assis autour d'une table de négociations.

Selon la classification de French et Raven, il existe cinq types de pouvoir : le pouvoir de récompense, le pouvoir coercitif, le pouvoir légitime, le pouvoir de l'expert et le pouvoir charismatique. On doit également ajouter le pouvoir de nuisance : en effet si une personne ou un groupe peuvent saper le fonctionnement d'une organisation, ils seront en position de force vis-à-vis du management. Une telle situation ne peut pas être reflétée dans un organigramme ; les membres qui n'occupent pas de poste de niveau élevé peuvent néanmoins exercer une forte influence sur leurs collaborateurs en raison de leur charisme, de leurs relations ou de leur expertise ; le pouvoir légitime peut de ce fait être affaibli ou gardé sous contrôle.

Le pouvoir au sein d'une organisation :

Mintzberg a étudié la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise. Il différencie six catégories de personnel, dans lesquelles chacune est dotée d'un certain pouvoir influençant le fonctionnement de l'organisation : direction générale, gestion, opérateurs qualifiés, opérateurs non qualifiés, analystes et personnel de soutien. En appliquant cette grille à la police, on peut établir la structure de pouvoir simplifiée suivante (Tableau 1).

¹ Cette annexe reproduit et traduit un extrait inclus dans le chapitre 4 de la publication « Decision Making in Policing. Operations and Management », Pierre Aepli, Olivier Ribaux et Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausanne, (www.epflpress.org). Reproduction autorisée par l'éditeur. Tous droits réservés.

Annexe 1 à Chapitre 2 : Gestion des ressources humaines et intégrité - Pouvoir et autorité

Tableau 1 Répartition des pouvoirs dans la police.

Fonction	Types de pouvoir	Influence
Chef	Légitimité (élevée) ; Récompense et sanction (en partie directe, en partie indirecte, en fonction des décisions prises aux niveaux politique ou judiciaire) ; Expertise (variable) ; Charisme (variable) ;	Un pouvoir légitime confère une position d'influence. Son expertise, son charisme et sa gestion du contrôle de l'information viendront accroître ou réduire son niveau d'influence. Sa relation avec les autorités politiques et le monde extérieur sera également déterminante.
Officiers	Légitimité (élevée) ; Récompense et sanctions (généralement de façon indirecte mais importante) ; Expertise (techniquement élevée) ; Charisme (variable).	Dépend principalement de la reconnaissance témoignée par leurs subordonnés en se fondant sur leur expertise et leur charisme.
Agents de police	Pouvoir de groupe plutôt qu'individuel ; Pouvoir (légitime) davantage exercé au sein du monde extérieur qu'au sein du service.	Leur pouvoir résulte d'une autonomie plus ou moins large (celle des inspecteurs de police est plus grande que celle des policiers en uniforme) et de leurs pouvoirs cumulés, dont ils peuvent se servir dans les négociations.
Civils	Pouvoir d'expertise.	Leur influence dépendra de leur domaine d'expertise. Dans la police un spécialiste en informatique joue un rôle plus important qu'un serveur.

Comment acquérir du pouvoir ?

Quelles sont les principaux moyens d'exercer une influence ? Des compétences spécifiques - dans la mesure où elle sont importantes pour l'institution (spécialistes de l'informatique) - l'accès à l'information et son contrôle, ainsi que l'accès au décideur (par exemple, le ou la secrétaire peut assumer le rôle de «gardien») sont des éléments conférant du pouvoir à leurs détenteurs, indépendamment de leur position dans la hiérarchie d'une organisation.

Bâtir une réputation (d'expertise, de succès, de réseau) constitue un autre moyen déterminant de gagner du pouvoir ; mais peut-être que le meilleur moyen d'influencer les autres est de créer une relation de dépendance. Cela repose sur la capacité du supérieur hiérarchique à mettre à disposition des agents sous sa responsabilité les ressources nécessaires pour réussir. C'est sur la capacité du supérieur à obtenir de nouvelles ressources que les subalternes l'évalueront.

Des malentendus au sein des forces de police entre les chefs et les agents de police surviennent fréquemment, du fait d'objectifs et d'intérêts divergents. Les agents de police attendent plus de ressources et cherchent à être promus tandis qu'un chef - restreint par des contraintes financières imposées par les autorités politiques - cherchera des solutions pour optimiser les moyens existants. Il peut être contraint à restructurer, ce qui peut impliquer la réduction d'effectifs acceptée à contrecœur par le personnel. Afin de gérer ce type de situations, un chef doit manœuvrer avec adresse. Il doit d'une part respecter le budget prévu et d'autre part s'employer à préserver un climat positif au sein de son équipe. Comment parvenir à ce résultat ? La transparence, la communication et les contacts sont les clés de la réussite.

Néanmoins, les subordonnés peuvent aussi créer une relation de dépendance avec leurs supérieurs. Leur pouvoir peut provenir de leur expertise unique, des relations qu'ils ont établies avec des personnes d'influence en dehors de la police, ou de leur rôle de représentants (désignés comme porte-parole par exemple). Dans ce contexte, les dirigeants syndicaux représentent des figures importantes au sein des forces de l'ordre. On peut de plus observer que le pouvoir n'est pas à sens unique. Le pouvoir légitime n'est pas toujours suffisant et l'autorité réelle doit être soutenue par d'autres facteurs.

Annexe 1 à Chapitre 2 : Gestion des ressources humaines et intégrité - Pouvoir et autorité

Exercice de l'autorité

Aborder les questions de structure et de pouvoir était primordial avant d'aborder la question du leadership, afin de comprendre que le pouvoir des dirigeants n'est pas illimité: il dépend du cadre défini par les structures, d'autres acteurs et les ressources disponibles (pour ne citer que quelques-unes des contraintes). Les meilleurs dirigeants sauront comment survivre dans cette « jungle » tandis que les moins compétents ne pourront pas surmonter les obstacles, resteront inefficaces et seront en position de vulnérabilité.

Chaque membre d'un service sait qu'il existe des bons et des mauvais dirigeants. Il convient de s'interroger sur ce qui les différencie. La section suivante efforcera d'y répondre en identifiant d'abord les tâches et les rôles des dirigeants, et présentera les caractéristiques principales d'un bon leadership. Avant de conclure cette section, certains exemples d'actions et de comportements de dirigeants s'étant soldés par un succès ou un échec seront exposés.

Gestionnaires (managers) et dirigeants (leaders)

Il est important de faire une distinction entre gestionnaires et dirigeants. Certains auteurs, comme Tom Peters, différencient entre un gestionnaire, qualifié de terne et qui s'efforce de gérer son organisation et un dirigeant, qualifié d'extraverti et dont la vision, l'enthousiasme et le charisme galvanisent ses collaborateurs. Nous éviterons ici ce débat, car les qualités dont un responsable doit faire preuve dépendent de sa capacité à adapter ses méthodes aux particularités des situations qu'il doit traiter. Le chef doit parfois gérer et d'autres fois, diriger. Ainsi cette section utilisera les termes gestionnaire et dirigeant de manière interchangeable.

Tâches et rôles

Mintzberg fait une distinction essentielle entre les tâches et les rôles des gestionnaires. Sur cette base, il est facile de lister les tâches qui doivent être effectuées par chaque dirigeant et les rôles qui sont mieux adaptés à une personne, en fonction de ses qualités et de ses compétences. Chaque gestionnaire accomplit (ou doit accomplir) cinq tâches élémentaires : analyser et fixer des objectifs ; organiser ; motiver et communiquer, et contrôler. En outre, un gestionnaire doit former son personnel et se former lui-même.

Mintzberg répartit les rôles d'un dirigeant en trois catégories :

- Un rôle interpersonnel, par lequel il ou elle agit comme figure de proue d'une organisation et crée ou maintient un contact avec des partenaires potentiels et importants.
- Un rôle de communication, par lequel il ou elle transmet des informations.
- Un rôle de chef, par lequel il ou elle agit comme un entrepreneur en développant et matérialisant une vision, tel un pompier remédiant aux problèmes et aux crises et tel un responsable de l'allocation des ressources lorsqu'il ou elle doit arbitrer entre deux demandes conflictuelles.

Ces différenciations mettent en lumière une vérité qui n'est pas souvent admise : personne ne dispose de toutes les qualités nécessaires pour s'acquitter parfaitement de tous ces rôles. Par conséquent, en sélectionnant un dirigeant, on doit prendre en compte le genre de contribution qu'on exigera de lui ou d'elle. D'un autre côté, un bon dirigeant connaît ses points forts et ses points faibles et essaie de compenser ces derniers en nommant des personnes dotées des compétences qui lui manquent. L'art de construire une équipe consiste donc à assembler les différentes qualités couvrant tout l'éventail des rôles décrits.

Quelques difficultés essentielles pour un dirigeant

Un dirigeant doit réaliser que son autorité n'est pas absolue. Premièrement, étant donné la mesure dans laquelle les facteurs internes et externes limitent le pouvoir, il est important pour un dirigeant d'identifier et d'évaluer leur réelle influence. Deuxièmement, un dirigeant doit réaliser que son autorité dépend plus de sa crédibilité que de sa légitimité. De plus, un dirigeant doit s'efforcer d'accroître sa crédibilité en mettant à profit les succès obtenus, en améliorant son expertise et en élargissant son réseau de relations.

Un dirigeant doit reconnaître qu'en gravissant les échelons dans la hiérarchie, il ou elle ne dirigera plus directement et devra travailler par l'intermédiaire d'autres personnes. Ainsi, un dirigeant doit être prêt à et savoir déléguer. Assumer de nouvelles responsabilités requiert d'appréhender les problèmes sous un nouvel angle. Drucker note que « la cause la plus commune d'échec résulte de l'incapacité ou de la réticence à s'adapter aux exigences d'une nouvelle position. Le cadre qui continue à faire ce qu'il a toujours fait avec succès avant d'accepter un nouveau poste est presque voué à l'échec ».

Annexe 1 à Chapitre 2 : Gestion des ressources humaines et intégrité - Pouvoir et autorité

Par conséquent, pour réussir dans une nouvelle position il faut réfléchir à ses implications, identifier les exigences requises et déterminer avec honnêteté si ses qualités personnelles leur correspondent. Dans ce contexte, la contribution du dirigeant doit être traitée, et il doit répondre à une question essentielle : « Que puis-je faire qui n'ait pas été fait par une autre personne et qui, si réalisé de manière exceptionnelle, pourrait véritablement changer l'organisation ? ».

La contribution du dirigeant doit être envisagée comme l'activité clé que lui seul peut réaliser correctement.

Cette contribution devra toujours répondre aux trois impératifs majeurs suivants: produire des résultats ; communiquer et réaffirmer systématiquement les valeurs de l'organisation ; et développer les compétences du personnel.

La promotion est un facteur essentiel pour la réussite au sein d'une organisation. Dans le contexte des promotions de la police, des attentes mal définies peuvent conduire à des échecs. Très fréquemment, un agent de police est promu suite à un bon travail qu'il ou elle a effectué ou sur la base de son ancienneté. Mais souvent, la formation dispensée aux agents nouvellement promus est aussi inadéquate.

Pour revenir à la situation au sein de la police, de graves problèmes peuvent survenir lorsque des personnes ont été promues par erreur et n'ont pas les qualités et les compétences indispensables pour assumer leurs nouvelles responsabilités. Prenons l'exemple d'un enquêteur spécialisé sur les questions de drogue qui est promu à la tête de l'unité des stupéfiants. Dans le cadre de ce nouveau poste, il ou elle devra démontrer des qualités de gestionnaire qui n'étaient pas nécessairement requises à sa fonction précédente. L'échec peut lorsque du nouveau dirigeant qui continue d'agir comme précédemment et néglige les tâches associées à sa nouvelle fonction. Il ou elle peut alors agacer les membres de son équipe en interférant dans leur travail, parce qu'il ou elle n'est pas à la hauteur du rôle qui lui incombe en tant que chef d'unité ; les tensions émergent alors. Trois leçons peuvent ici être tirées :

Premièrement, la qualité du travail accompli à un certain niveau ne signifie pas que la personne possède les qualités nécessaires pour être promue à un poste d'encadrement.

Deuxièmement, les systèmes de sélection et de promotion doivent prendre en compte les exigences des postes à pourvoir et évaluer le profil des candidats en conséquence.

Troisièmement, les futurs dirigeants doivent être préparés, à l'aide de programmes de formation adéquats, à leurs nouvelles responsabilités.

Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre que la variété des qualités et des compétences requises pour réussir à un poste donné changent selon les tâches et le niveau auquel elles sont accomplies. Les compétences peuvent être divisées en trois catégories : techniques, humaines et conceptuelles. L'importance relative de ces groupes de compétences changera en fonction du poste occupé par une personne dans l'organisation concernée.

Quelles sont les facteurs d'une réussite ou d'un échec ?

[...] *Tableau 4 Facteurs qui influencent la réussite de projets*

Facteurs de réussite	Facteurs d'échec
Rigueur dans l'analyse du problème.	Pas de remise en question des règles traditionnelles.
Flexibilité dans l'utilisation des méthodes.	Utilisation de méthodes identiques dans des situations différentes.
Ténacité dans le respect des principes.	Manque de rigueur ou incapacité à étudier un problème en détails
Développement d'une vision.	Aucun sens de l'orientation.
Capacité d'action.	Incapacité à gérer les difficultés rapidement.
Capacité à partager une vision.	Mauvaise communication.
Capacité à s'auto-évaluer.	Incapacité à percevoir des faiblesses ou à les prendre en compte.
Humilité.	Arrogance.
Persévérance.	Maintien en place d'un personnel inefficace.

Annexe 1 à Chapitre 2 : Gestion des ressources humaines et intégrité - Pouvoir et autorité

Information, décision et styles d'autorité

Il a été démontré que l'un des facteurs de réussite consiste à cerner les caractéristiques d'une nouvelle situation et à pouvoir s'y adapter. Ces adaptations peuvent concerner les finalités (s'adapter aux buts), la façon de faire (s'adapter aux méthodes), ou les moyens (s'adapter aux ressources).

Le style de *leadership* représente un facteur additionnel pouvant être associé à l'environnement organisationnel et personnel. Au-delà des mécanismes du processus de prise de décision, la personnalité du dirigeant peut influencer grandement son style de *leadership*. Par exemple, quelle est son attitude par rapport au risque ? Quel est son degré d'estime de soi ou de confiance en les autres ? Les types de problèmes qu'il ou elle doit résoudre seront aussi à prendre en considération.

Synthèse et points essentiels

- L'exercice du pouvoir au sein d'une organisation est nécessaire afin qu'elle atteigne ses objectifs.
- Une organisation ne sera jamais totalement rationnelle ; les objectifs personnels et les intérêts de ses membres peuvent s'opposer à ceux de l'organisation et créer un manque d'efficacité et des conflits. Le pouvoir doit être exercé afin d'éviter que les situations où les intérêts personnels prévalent sur les buts organisationnels.
- Il existe cinq types de pouvoir : le pouvoir de récompense, le pouvoir coercitif, le pouvoir légitime, le pouvoir de l'expert et le pouvoir de référence.
- Une organisation est influencée par des pouvoirs externes et internes.
- Les dirigeants doivent comprendre la manière dont le pouvoir est réparti et essayer d'améliorer leur propre pouvoir ; la façon la plus efficace d'y parvenir est d'accroître la dépendance des autres à leur égard.
- Les conflits entre détenteurs du pouvoir sont naturels. Ils surviennent le plus fréquemment entre les autorités politiques et les dirigeants opérationnels (mélange entre le quoi et le comment / conflits d'ego) ; les tensions peuvent également, dans une structure décentralisée, surgir entre le siège et les filiales ou, au sein d'une organisation, entre ses différentes divisions.
- De bons dirigeants savent identifier leur rôle personnel et se concentrer sur leur propre contribution; ils savent s'entourer de collaborateurs qui compensent leurs lacunes et comment adapter leur style de leadership aux situations et au personnel.
- L'approche du leadership situationnel offre un outil flexible intéressant aux dirigeants pour conduire en fonction du degré de maturité et de confiance de leur personnel
- L'approche du leadership situationnel peut aussi être utile pour adapter le style de leadership à une nouvelle politique.

Chapitre 3

La planification et la réforme
de l'intégrité

Structure de ce chapitre :

1. Introduction

- a. Définitions s'appliquant à ce chapitre

2. Planification de l'intégrité et processus de réforme

- a. Appréciation de situation stratégique
 - i. Collecte de données
 - ii. Analyse de données
- b. Planification stratégique
 - i. Prise de décision
 - ii. Plans pour l'intégrité
- c. Réforme
 - i. Vue d'ensemble
 - ii. Gestion du changement
 - iii. Stratégies de communication
 - iv. Commander par l'exemple

3. Synthèse et points essentiels

4. Annexes

- a. Modèle de plan pour l'intégrité
- b. Consignes pour la collecte et l'analyse de données

1. Introduction

Définitions s'appliquant au présent chapitre :

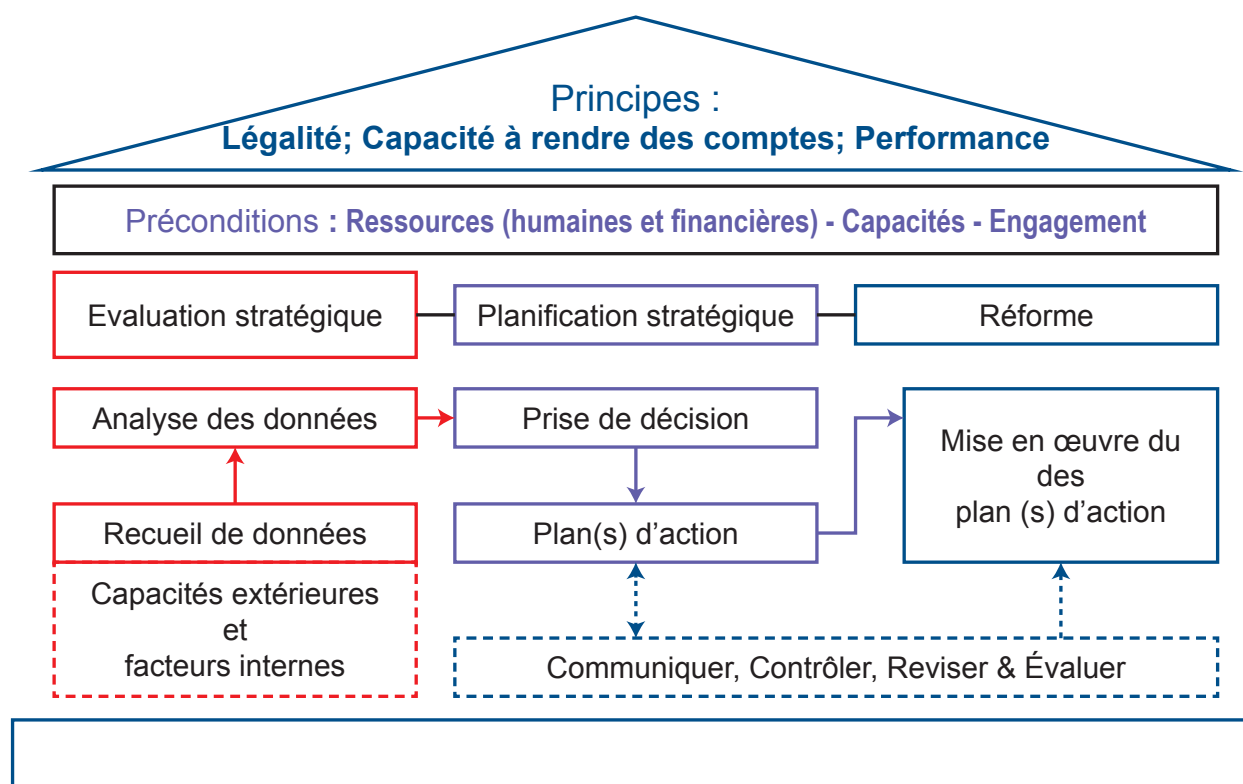
L'évaluation stratégique est le processus permettant de déterminer où en est une organisation par rapport à l'accomplissement de certaines fonctions ou objectifs, si ces objectifs demeurent réalisables et appropriés ou s'ils doivent être modifiés, et d'les étapes nécessaires pour les atteindre. Cette démarche comporte les processus de collecte et d'analyse de données et doit prendre en compte les facteurs extérieurs ainsi que les capacités internes.

La planification stratégique est le processus permettant de déterminer un mode d'action ou une orientation pour une organisation (prise de décision). Cette démarche consiste également à élaborer une vision décrivant l'état final que l'organisation doit atteindre, le plan d'action à mettre en œuvre, ainsi que son contrôle, son suivi et sa révision éventuelle.

La réforme fait référence à un processus d'amélioration, particulièrement en modifiant le comportement d'une personne ou d'un groupe de personnes, ou encore la structure de certaines institutions ou organisations (*adapté des Dictionnaires Cambridge*). La réforme englobe les processus de mise en œuvre et de gestion du changement, de suivi et d'évaluation.

Un plan d'intégrité est un outil servant à établir et à vérifier l'intégrité de l'organisation concernée. C'est un processus documenté permettant d'évaluer le niveau de vulnérabilité d'une organisation, son exposition aux pratiques de corruption et contraires à l'éthique. Un plan d'intégrité aide une organisation à évaluer les risques pesant sur sa propre intégrité et à les gérer efficacement (*adapté de Wikipédia*). Il intègre une claire identification des problèmes ou des lacunes et propose des solutions pour y remédier. Il doit également détailler les actions et les ressources prévues pour mettre en œuvre les solutions.

2. Planification de l'intégrité et processus de réforme



« La réforme n'est pas un événement, c'est un processus » - afin de réussir, une réforme ou un changement doit être considéré comme un processus séquentiel. Une appréciation de situation et une planification stratégiques sont des préalables nécessaires à la réforme.

Chapitre 3: Planifier l'intégrité et réformer

Principes fondamentaux et conditions préalables au processus de réforme - Des conditions et/ou des principes fondamentaux doivent être respectés durant l'ensemble du processus de réforme. Il s'agit notamment de la légalité et de la légitimité requises pour initier et diriger le processus, ce qui signifie que le processus de réforme doit être réglementé par des normes / règles écrites internes ou externes. La capacité à rendre des comptes joue également un rôle déterminant au cours du processus. L'organisation concernée doit ainsi faire l'objet d'un examen par des organes de contrôle légitimes tant externes qu'internes. La transparence et une communication claire doivent par ailleurs être assurées tout au long du processus. Un autre principe important concerne la performance : cela signifie que l'organisation doit employer ses ressources de façon optimale et obtenir les résultats escomptés le plus professionnellement possible. S'agissant des conditions préalables, il est nécessaire que des ressources humaines et financières soient correctement allouées durant toutes les étapes du processus. En particulier, les moyens financiers doivent être affectés non seulement au processus lui-même, mais aussi au soutien du nouveau système instauré par la réforme. Il faut aussi que la capacité d'initier et de gérer toutes les étapes du processus existe ou soit recherchée avant son commencement. Enfin, il est important d'obtenir l'engagement de tous les acteurs concernés dès le début du processus de réforme. À un niveau stratégique, le soutien politique ainsi que l'engagement et la capacité de la haute direction constituent des facteurs essentiels de réussite. À un niveau plus opérationnel, le rôle positif des cadres intermédiaires de l'organisation concernée est aussi décisif. Il est bien entendu fondamental que l'organisation et son personnel adhèrent à la vision de la réforme et soient disposés à la soutenir. À cet égard, il est important que des stratégies de communication appropriées soient en place, afin de veiller à une compréhension du processus de réforme tant au niveau de l'organisation qu'au niveau individuel. Le manque de communication et de discussions transparentes pourrait susciter une résistance au changement et provoquer un manque d'engagement.

L'objectif de cette section n'est pas de traiter de tous les aspects relatifs à la planification et au développement de l'intégrité, mais plutôt d'attirer l'attention sur les principes et les bonnes pratiques les plus importants. Ils doivent être considérés plutôt comme une source d'inspiration que comme une contrainte. Le PIBP reconnaît qu'il existe de nombreuses approches à travers le monde. Mais il est important que l'approche choisie soit adaptée aux cadres juridiques et politiques en place dans chaque pays et chaque organisation.

Appréciation de situation stratégique

On dit souvent qu'un problème **clairement défini est à moitié résolu**. Cependant, les services de police s'engagent parfois dans des processus de réforme sans analyser correctement leurs problèmes, et sans considérer minutieusement aussi bien les solutions que les façons de mettre en œuvre les changements requis.

Les services de police et leurs problèmes étant uniques, nous recommandons de consacrer le temps et les ressources adéquates au processus analytique afin de permettre une compréhension approfondie d'un problème avant d'essayer de le résoudre. De façon similaire, lorsqu'un besoin spécifique a été identifié, il faut consacrer suffisamment de temps de réflexion à une planification minutieuse du processus de réforme avant de procéder à sa mise en œuvre.

Il est recommandé que la police en tant qu'organisation adopte une vision holistique dans l'analyse de ses problèmes et de son système d'intégrité. Selon ce processus, il est important d'identifier tous les acteurs impliqués. Pour cela, une approche tridimensionnelle - au niveau organisationnel (l'institution), au niveau individuel (l'employé) et au niveau extérieur (par rapport aux autres institutions, au grand public et à l'environnement) est recommandée. Certains aspects se concentrent clairement sur une de ces dimensions, tandis que d'autres sont transverses.

L'évaluation stratégique comprend essentiellement deux processus interconnectés - la collecte de données et leur analyse.

Le recueil des données – englobe l'identification des sources d'information et le processus de collecte d'informations spécifiques pour l'intégrité au sein de la police issues de ces sources, qui seront ensuite analysées.

Pour plus d'informations sur la méthodologie et les principes de collecte de données, veuillez-vous référer à l'annexe de ce chapitre et au chapitre 9 de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police.

L'analyse des données – est principalement utilisée pour déterminer l'existence d'un problème et identifier ses caractéristiques, ses causes et toutes autres informations pertinentes. L'analyse des données doit ainsi faciliter la prise de décision quant aux solutions et aux stratégies identifiées pour combler les lacunes et résoudre les problèmes qui peuvent être identifiés entre la situation actuelle et la situation finale souhaitée.

Note méthodologique : il existe de nombreuses méthodes, outils ou instruments qui peuvent servir à une évaluation stratégique. Pour les besoins de ce chapitre, nous vous conseillons d'avoir recours à un type d'instrument bien connu - l'analyse «SWOT» (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Un autre outil très pertinent, particulièrement pour l'analyse de l'environnement extérieur, est l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal). Cet outil met l'accent sur une analyse de la situation dans laquelle les facteurs politico-juridiques (stabilité du gouvernement, dépenses, taxes etc.), économiques (inflation, taux d'in-

Chapitre 3 : La planification et la réforme de l'intégrité

térêt, chômage etc.), socio-culturels (démographie, éducation, répartition des revenus etc.) et technologiques (production des connaissances, transformation des découvertes en produits, taux d'obsolescence etc.) sont examinés afin de tracer les plans d'une organisation sur le long terme.

Pour plus d'informations sur les analyses « SWOT » et PESTEL et d'autres instruments similaires, veuillez-vous référer à l'annexe 2 de ce chapitre et au chapitre 9 de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité dans la police.

Planification stratégique

En termes simples, le processus de planification stratégique se réfère à la prise de décision et à la conception d'une vision de réforme, ainsi qu'à la description d'un plan d'action pour mettre en œuvre cette vision. Cette démarche implique en outre de définir des modes d'action ou une orientation et de décider des ressources à allouer pour mettre en œuvre, suivre, réviser et évaluer le processus de réforme.

Prise de décision

Si un tel processus doit être initié, une décision doit être présentée qui admet l'existence de problèmes et identifie les solutions potentielles pour y remédier. De plus, il est nécessaire de décider quel chemin emprunter et de déterminer la façon d'allouer les ressources humaines et financières au processus de réforme. D'une manière générale, les étapes suivantes nécessitent la définition d'une vision et d'un plan d'action.

Avoir une vision – au sens large, élaborer une vision pour la réforme indique **où aller – quel est l'effet final recherché**. Cette démarche définit le scénario le plus favorable pour mettre en œuvre la réforme.

Le plan d'action – c'est le processus aussi bien que le produit qui identifie clairement **ce** qui doit être fait, quels sont les **délais** pour les tâches à accomplir et avant tout, quelles **personnes** sont responsables de la mise en œuvre, du suivi, de la révision et de l'évaluation du processus de réforme. Il est important, autant que possible, d'indiquer la personne responsable de la mise en œuvre des tâches à accomplir, son rang et son poste. Si cela n'est pas possible, le plan doit au moins identifier l'unité organisationnelle responsable. Il peut aussi être pertinent ou nécessaire d'indiquer les ressources financières et matérielles à allouer afin de réaliser une activité ou une tâche spécifique. Il est important de noter que, dans ce contexte de réforme liée à l'intégrité, il faut au moins considérer les domaines de planification suivants: celui des actions à mener pour tenter de résoudre le problème, celui des indicateurs clairs de réussite et celui des ressources dédiées. Il est aussi important de planifier d'autres étapes parallèles et interconnectées, notamment la gestion du changement, la communication, les stratégies et les plans pour la révision et l'évaluation.

Il existe de nombreux types et modèles de plans d'action. Il appartiendra aux organisations de développer le plan le plus approprié à leurs besoins respectifs. Les types de plans les plus communs, dans le contexte du présent manuel, sont les plans de développement de l'intégrité.

Plans pour l'intégrité

Les plans pour l'intégrité constituent un exemple de plans d'action. Dans le contexte du PIBP, ils sont adaptés au contexte d'un pays et à ses besoins spécifiques. Les plans sont développés en coopération avec des interlocuteurs locaux, afin de garantir une viabilité à long terme. En matière de renforcement de l'intégrité, il a été prouvé que le processus d'un plan d'action est tout aussi important que le résultat final qu'il produit. L'implication des acteurs locaux dès la phase d'élaboration du plan permet de renforcer leur compréhension et leurs compétences qui seront nécessaires tout au long du processus. Cette démarche améliore leur capacité à long terme et l'appropriation locale permanente.

Le modèle des plans est flexible et dépendra de la situation des acteurs locaux et des choix personnels. Néanmoins, nous avons inclus, en annexe de ce chapitre, le modèle d'un plan d'intégrité pouvant être utilisé.

Réforme

Présentation

Comme mentionné précédemment, la réforme n'est pas un événement, c'est un processus. Les réformes de l'intégrité au sein de la police sont souvent complexes, car elles exigent la coordination et l'implication d'acteurs divers, tant au niveau interne qu'externe. En outre, cette démarche implique la mise en œuvre de tâches multiples, parfois sur de longues périodes. Il est donc important que des modèles ou des systèmes appropriés soient mis en place, afin de soutenir toutes les étapes du processus de réforme, notamment l'appréciation de situation stratégique et la planification. Dans cette section, nous exposons quelques principes ou bonnes pratiques qui peuvent être envisagés dès le début d'un processus de réforme.

Chapitre 3: Planifier l'intégrité et réformer

Mise en place d'un département ou d'une unité de développement et d'évaluation stratégique

Les services de police modernes ont déjà mis en place ces unités. Si ce n'est pas le cas, il est fortement recommandé de créer ce type de capacité avant d'initier un processus de réforme. Ces unités doivent être dotées de suffisamment de personnel et de ressources adéquates. Elles doivent disposer de capacités opérationnelles et être habilitées à prendre des décisions.

Tout processus de réforme a besoin d'un noyau central qui doit jouer un rôle moteur dans sa mise en œuvre. Ce groupe serait chargé de la coordination des stratégies et des initiatives.

La réforme de la police est un processus plutôt qu'un résultat, bien que les objectifs de la réforme doivent guider en permanence le processus suivi. Une unité de ce genre peut jouer un rôle dans le suivi des progrès accomplis et dans le retour d'expérience concernant les diverses stratégies adoptées. Elle permet de favoriser une prise de décision éclairée concernant l'adaptation ou le remplacement de ces stratégies en fonction de leur efficacité (source : Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Gestion du changement

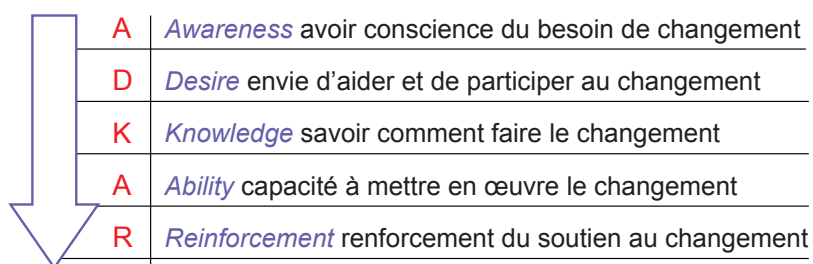
La gestion du changement est une approche systématique qui traite du changement, à la fois d'un point de vue structurel et individuel. (source : <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Il est fortement recommandé d'adopter un système ou un modèle de gestion du changement afin de garantir le succès du processus de réforme. Une approche structurée aidera à orienter le processus, améliorer la coordination et organiser le séquençement des activités et des tâches.

Il existe beaucoup de modèles et de stratégies pour gérer le processus de changement. Dans la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police, le modèle suggéré est celui de Kurt Lewin, connu sous les termes de « dé cristallisation - mouvement - re-cristallisation ».

Pour plus d'informations sur ce modèle, vous pouvez consulter le chapitre 9, page 313 de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police ou le lien suivant : http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Un autre modèle largement utilisé dans la gestion du changement est le modèle « ADKAR ».



Pour plus d'informations sur ce modèle, vous pouvez consulter le lien suivant :

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

Le chapitre 9 de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police fournit également une liste de questions à envisager dans l'optique d'une gestion du changement efficace.

Stratégies de communication

Les stratégies de communication sont conçues afin de permettre à votre organisation et à vous-même de communiquer efficacement et d'atteindre les objectifs de l'organisation. La plupart des processus de réforme de la police échoue, car aucune stratégie de communication n'a été mise en place au préalable ou correctement suivie.

Des stratégies et des plans internes et extérieurs de communication efficaces sont de fait déterminants pour réussir un processus de réforme. Prenez ce principe important en compte dans votre processus de gestion du changement.

Pour plus d'informations sur des stratégies de communication efficace, vous pouvez consulter le chapitre 9 de la boîte à outils du DCAF sur l'intégrité de la police, ou le lien suivant :

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Chapitre 3 : La planification et la réforme de l'intégrité

Commander par l'exemple

Comme mentionné précédemment, le leadership et l'exemple donné par les dirigeants sont des principes essentiels, qui doivent être présents en toutes circonstances dans les activités de la police, surtout au niveau des fonctions de gestion ou de supervision.

Il est attendu des dirigeants et de la hiérarchie un soutien sans réserve au processus de réforme, un engagement à remplir les fonctions de suivi et d'évaluation, ainsi qu'une détermination à servir de modèle et d'exemple pour tous les collaborateurs.

L'absence de modèle auquel s'identifier et le manque d'engagement des dirigeants sont considérés comme les raisons les plus fréquentes de l'échec d'un processus de réforme.

Pour plus d'informations sur la gestion du changement, veuillez consulter les sites web suivants :

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Résumé et points-clés

- ▶ La réforme est une question de changement. Pour être un succès, la réforme doit être comprise comme un processus séquentiel aboutissant au changement.
- ▶ Les principes de légitimité, redevabilité, et de performance doivent guider l'ensemble du processus de réforme.
- ▶ De plus, pour réussir ce processus certaines conditions préalables doivent être remplies : des ressources tant financières qu'humaines doivent y être allouées durant toutes les phases ; La capacité d'initier et de gérer la réforme doit être présente ; un engagement au nom des acteurs pertinents doit être assuré dès le stade initial du processus de réforme.
- ▶ Tout processus de réforme doit commencer par une évaluation stratégique, qui permet une compréhension approfondie du problème avant de tenter de s'attaquer à sa résolution.
- ▶ L'évaluation stratégique comprend essentiellement deux processus interconnectés - la collecte de données et leur analyse.
- ▶ Il est recommandé que la police en tant qu'organisation adopte une vision holistique dans l'analyse de ses problèmes et de son système d'intégrité ; ceci signifie que tous les niveaux – tant individuel, qu'organisationnel et externe - doivent faire l'objet d'une évaluation.
- ▶ Les types d'instruments les plus communément utilisés pour réaliser de tels évaluations de situation sont les analyses « SWOT » et PESTEL.
- ▶ Le processus de planification stratégique fait référence à la prise de décision et la définition d'une vision pour la réforme ainsi qu'à la formulation de plan(s) d'action pour cette vision.
- ▶ La définition d'une vision définit le scénario le plus favorable et le plus réaliste par rapport aux moyens de mise en œuvre de la stratégie de réforme
- ▶ Le plan d'action est le processus aussi bien que le produit identifiant clairement ce qui doit être fait, quand les tâches doivent être accomplies et quelles sont responsables de la mise en œuvre, du suivi, de la révision et de l'évaluation du processus de réforme.
- ▶ Les plans d'intégrité sont un exemple de ces plans d'action. L'implication des interlocuteurs locaux et la coopération avec eux au cours de l'élaboration du plan est primordiale pour assurer la viabilité à long terme et l'appropriation du processus et de ses résultats.
- ▶ Les réformes sont complexes, car elles exigent la coordination et l'implication d'acteurs multiples, tant au niveau interne qu'externe et l'exécution de nombreuses tâches, parfois sur le long terme.
- ▶ Étant donné cette complexité, il est fondamental que des systèmes de gestion appropriés soient mis en place, afin de soutenir toutes les étapes du processus de réforme.
- ▶ La mise en place d'un département ou d'une unité de développement et d'appréciation de situation stratégiques qui sera chargé de la coordination des stratégies et des initiatives prises peut contribuer à la réussite du processus de réforme.
- ▶ Un modèle ou un système de gestion du changement sélectionné au préalable doit être adopté.
- ▶ Les stratégies de communication sont un élément-clé dans tous processus de gestion du changement.
- ▶ L'exercice de l'autorité et le rôle positif des chefs et des superviseurs à tous les niveaux de la hiérarchie sont une garantie supplémentaire de la réussite du processus de réforme.

4. Annexes

Modèle de plan pour l'intégrité

1. Introduction

► **Objectif**

Cette section doit contenir une description brève de l'objectif de ce document.

► **Définitions et concepts**

Si nécessaire, veuillez introduire ici les définitions et concepts clés pouvant faciliter la compréhension du contexte du plan.

► **Méthodologie :**

- **Recueil des données**

Décrivez le processus de collecte de données - la façon, dont les données ont été recueillies ; la période à laquelle elles l'ont été, les personnes impliquées dans la collecte et les méthodes utilisées. *Voir annexe 2 «Directives sur la collecte et l'analyse de données ».*

- **Analyse des données**

Décrivez le processus d'analyse de données - la façon dont les données sont analysées ; la période à laquelle elles le sont, les personnes impliquées dans l'analyse et les méthodes utilisées. *Voir annexe 2 «Directives sur la collecte et l'analyse de données ».*

2. Constats principaux (problèmes et/ou lacunes)

Cette section doit permettre d'identifier les constats principaux tirés de l'analyse des données. Il s'agit de souligner **les problèmes majeurs** que ce plan vise à solutionner.

1. ...
2. ...
3. ...

3. Capacités actuelles - internes / organisationnelles (forces et faiblesses)

Cette section doit décrire les **capacités internes** existantes au sein de l'organisation, pertinentes pour **comprendre et remédier à un problème donné**. Les **points forts** et les **points faibles internes** ou les **vulnérabilités sont identifiés** dans ce but.

Les **capacités existantes** comprennent, entre autres, les cadres juridique et réglementaire pertinents, les ressources financières et matérielles disponibles, les ressources humaines, les capacités de formation et de communication, les structures de contrôle interne, les installations et l'équipement pertinents pour accomplir les missions de la police dans le respect de l'intégrité. Des éléments tels que le *leadership* et la culture organisationnelle sont aussi compris dans cette catégorie.

L'évaluation du risque permet d'identifier les unités et le personnel de l'organisation, qui sont les plus vulnérables en terme d'intégrité. Les conclusions tirées de cette évaluation sont capitales pour déterminer la priorité des interventions prévues dans le plan d'action. Par exemple, si une formation portant sur l'intégrité a été identifiée comme un objectif, il est important de savoir qui en seront les premiers bénéficiaires. Bien sûr, il doit s'agir des unités et du personnel les plus vulnérables aux atteintes à l'intégrité.

4. Autres facteurs déterminants (conditions externes [opportunités et menaces])

Cette section doit détailler les **facteurs extérieurs**, c'est à dire externes à la police en tant qu'institution, qui sont pertinents pour comprendre et remédier à un problème donné. Ces facteurs peuvent être perçus comme porteurs d'opportunités ou de menaces potentielles (risques).

Ces facteurs extérieurs peuvent être par exemple politiques, administratifs, économiques ou juridiques et influencer (accroître ou réduire) le risque de manquement à l'intégrité au sein de la police. Ils comprennent, entre autres, les pressions politiques et la volonté politique de s'attaquer aux problèmes d'intégrité (à la fois les problèmes plus larges et les difficultés propres à la police) ; l'efficacité du système judiciaire à remédier aux cas d'abus par des policiers ; l'existence et l'efficacité de mécanismes de contrôle. Ils comprennent également l'existence de médias indépendants et transparents qui relaient l'information relative à l'intégrité de la police et contrôlent ainsi ses actions et ses décisions ; les activités de la société civile et la possibilité de la consulter, les institutions non gouvernementales ou internationales sur l'intégrité de la police; la perception qu'a le public de la police et son attitude envers les abus qu'elle peut commettre; diverses conditions socio-économiques plus larges qui peuvent influencer le fait d'avoir ou de s'abstenir d'avoir un comportement contraire aux normes d'intégrité.

1. ...
2. ...

5. Origines potentielles des problèmes

Cette section doit contenir une liste et une analyse succincte des **causes** à l'origine des problèmes listés.

1. ...
2. ...

6. Solutions proposées et indicateurs de réussite

Cette section doit présenter une liste de solutions à un problème et des indicateurs de réussite.

Solutions proposées

Ces solutions doivent être considérées comme des objectifs à atteindre par la mise en œuvre du plan pour l'intégrité. Pour chaque problème qui a déjà été listé sous la Section II (C), il doit exister au moins une solution correspondante.

Indicateurs de réussite

Les indicateurs de réussite sont utiles pour mesurer le niveau de réalisation des objectifs, et doivent être complétés de leurs sources de vérification (statistiques internes, des sondages sur la perception etc.).

1. Objectif 1

- a) indicateur 1
 - i) Vérification des sources pour l'indicateur 1
- b) Indicateur 2
 - ii) Vérification des sources pour l'indicateur 2

2. Objectif 2

...

7. Mise en œuvre de la stratégie

Cette section doit contenir une description de la façon dont les solutions proposées (objectifs) seront mises en œuvre. Elle doit fournir une vue d'ensemble du **processus de mise en œuvre**, en incluant le suivi, la révision et l'évaluation. Elle doit aussi décrire les ressources humaines et financières qui y seront dédiées (unités organisationnelles et budget).

8. Plan d'actions

Le plan d'actions doit détailler les objectifs et leurs conditions de réussite: il doit être très spécifique en termes d'actions envisagées, de délais et de ressources nécessaires à la réalisation des objectifs. Il est important de procéder à une planification approfondie tenant compte des tâches principales et secondaires et de désigner concrètement la **personne responsable** pour chaque tâche. De plus, les **ressources financières et matérielles** requises afin d'accomplir chaque tâche avec succès doivent être listées autant que nécessaire. Les **délais** ou la **date limite** prescrits pour l'exécution des tâches principales et secondaires doivent aussi être indiqués. Enfin, une partie du plan peut être dédiée aux hypothèses ou aux facteurs extérieurs nécessaires à l'accomplissement des tâches et à l'atteinte des objectifs.

Il existe de nombreuses manières de développer et de présenter un plan d'action. Vous pouvez trouver ci-dessous deux exemples simples qui peuvent servir de référence.

Objectif	Tâche (s)	Qui est responsable	Délais ou date limite	Ressources nécessaires

Objectif	Tâche (s)	Indicateurs de réussite	Sources de vérification	Qui est responsable	Délais ou date limite	Ressources nécessaires	Hypothèses

9. Annexes

Cette section doit contenir des informations complémentaires, telles que des documents pertinents et d'autres types d'information qui ont été utilisés dans l'élaboration du plan pour l'intégrité - comme par exemple des statistiques, des constats, des graphiques, les modèles utilisés pour les entretiens, ou un échantillon des questionnaires utilisés pour les sondages.

Recueil et l'analyse des données

Cette annexe présente un bref aperçu de la collecte et de l'analyse de données, qui constituent la première étape dans l'élaboration d'un plan d'intégrité. L'annexe est divisée en deux parties. La première (*sur la collecte des données*) fournit des indications sur le champ d'application des données, les critères et conditions préalables à la sélection des données et les méthodes de collecte à utiliser. La seconde (*sur l'analyse des données*) se concentre sur les méthodes et les outils d'analyse de données.

Partie I. Recueil de données

Aux fins de la présente annexe, le recueil des données peut-être défini comme le processus systématique consistant à recueillir des informations, pour obtenir, autant que possible, une image précise d'une situation ou d'un problème.

La collecte d'informations ou de données constitue ainsi la première étape du processus d'élaboration d'un plan d'intégrité. Il semble effectivement évident qu'en l'absence de données pertinentes, aucun problème ne puisse être identifié et aucune solution proposée.

A. Directive sur le recueil des données

Avant de procéder au recueil des données, il faut définir clairement dans quelle direction aller et dans quel est le but de ce recueil de données, quel type d'informations souhaité, leur qualité, la ou les personne(s) pouvant les fournir, l'endroit où chercher les informations, la manière de les trouver, la ou les personnes(s) chargées de les collecter et enfin le délai imparti. Un manque d'orientation initiale claire peut être préjudiciable, non seulement au processus de collecte des données mais aussi à leur analyse et plus globalement au plan pour l'intégrité. A titre indicatif, un manque d'orientation peut entraîner la collecte de données superflues et inutiles, un gaspillage des ressources matérielles et humaines mises à disposition, un allongement du processus d'élaboration du plan, une analyse médiocre du problème en raison de la mauvaise qualité des données et donc une mauvaise prise de décision concernant les solutions à adopter.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des questions à traiter avant d'entamer un recueil de données :

POURQUOI ?	Buts	Voir : <ul style="list-style-type: none">• B. Champ d'application des données
QUOI ?	Type d'informations à recueillir/ priorités	Voir : <ul style="list-style-type: none">• C. Critères de collecte des données• E. Qualité des données
QUI ?	Sources des données	Voir : <ul style="list-style-type: none">• F. Sources des données
OÙ ?	Domaines de collecte	Des informations sur les domaines de collecte sont disponibles au Chapitre 3 de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police Section 3.5.
PAR QUI ?	Ressources	Voir : <ul style="list-style-type: none">• D. Conditions préalables au recueil de données
QUAND ?	Délais pour le recueil	Voir : <ul style="list-style-type: none">• D. Conditions préalables au recueil de données
COMMENT ?	Conditions préalables au recueil de données: méthodes employées	Voir : <ul style="list-style-type: none">• Conditions préalables au recueil de données• F. méthodes de recueil de données

(Adapté de : Pierre Aepli, Olivier Ribaux, et Everett Summerfield. *Prise de décisions dans la police : Opérations et gestion*. Lausanne : publications EPFL, 2011 p.79.)

B. Champ des données

Le but est d'obtenir l'image la plus précise possible concernant l'intégrité de chaque policier, de la police dans son ensemble et des conditions internes et externes susceptibles d'avoir une influence sur l'intégrité.

C. Critères pour le recueil des données

Ayant spécifié que le l'objectif est d'évaluer l'intégrité de la police et les facteurs externes et internes qui l'influencent, il est important d'identifier dès le début les caractéristiques de la situation et des facteurs que la collecte de données doit prendre en considération.

En décidant ce qu'il est indispensable de savoir, trois dimensions doivent être prises en compte :

a) la dimension individuelle ; b) la dimension organisationnelle et c) la dimension extérieure.

Le tableau ci-dessous liste, de manière non exhaustive, les informations qu'il faut connaître par rapport aux trois dimensions :

Individuel	Organisationnel	Extérieur
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fonctionnaires de police pensent-ils et se comportent-ils de manière intègre? ▶ Quelles sont les diverses formes de fautes commises par les policiers? Quels sont leurs niveaux de prévalence et d'incidence ? ▶ Les policiers considèrent-t-ils la faute comme un problème grave ? ▶ Les policiers considèrent-t-ils la formation, les réglementations, les contrôles, les systèmes de progression de carrière etc. comme minimisant les risques de faute policière ? ▶ Les agents de police et leurs cadres se sentent-ils soutenus dans leurs efforts pour promouvoir l'intégrité au sein de l'institution? ▶ Les policiers sont-ils disposés à signaler une faute commise par leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelles sont les unités du service les plus exposées ? ▶ Les capacités organisationnelles sont-elles a) existantes ; b) efficaces ; c) performantes ? ▶ Les capacités actuelles favorisent-elles ou entravent-elles l'intégrité dans la police ? <p style="text-align: center;"><u>CAPACITÉS À EXAMINER</u></p> <p><i>Cadre juridique et réglementaire</i> (législation ; réglementations ; code d'éthique / code de conduite)</p> <p><i>Gestion des ressources humaines et développement</i> (recrutement ; système de carrière ; conditions de travail ; mécanismes de soutien ; système de récompenses ; politiques du genre et de non-discrimination)</p> <p><i>Formation</i> (capacité de formation ; stratégies de formation ; programmes ; évaluations des besoins en formation ; fréquence de la formation)</p> <p><i>Contrôle interne</i> (mécanismes de contrôle - préventifs ou réactifs- procédures disciplinaires)</p> <p><i>Ressources</i> (financières - budgétaires ; humaines)</p> <p><i>Installations et équipement</i> (par exemple centres de formation, équipement opérationnel etc.)</p> <p><i>Leadership et culture organisationnels</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quels sont les facteurs extérieurs influençant l'intégrité de la police ? ▶ Quels sont les facteurs extérieurs favorisant ou entravant l'intégrité de la police ? ▶ Qui sont les acteurs extérieurs qui influencent l'intégrité de la police ? Sont-ils opérationnels et expriment-ils leur soutien ? <p style="text-align: center;"><u>FACTEURS À EXAMINER</u></p> <p>Pressions politiques et engagement (par exemple l'influence sur le processus de décision dans la police ou la volonté de s'attaquer aux problèmes d'intégrité)</p> <p>Efficacité du système judiciaire</p> <p>Existence et efficacité d'organismes et de mécanismes de contrôle externe (tels que les organes de médiation, les comités spéciaux, les groupes de la société civile, les ONG)</p> <p>Influence des acteurs extérieurs sur les politiques de la police en tant qu'institution</p> <p>Culture locale (telle que la tolérance concernant les fautes de comportement ; les opinions des citoyens sur la police et son niveau d'intégrité)</p> <p>Réglementation et politiques du secteur privé (se rapportant à certains types de faute de comportement au sein de la police)</p> <p>Degré de transparence et d'indépendance des médias</p> <p>Conditions socio-économiques</p>

Veuillez vous référer au Chapitre 3 de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police, section 3.5, qui indique aussi les informations qu'il est nécessaire de connaître dans un certain nombre de domaines.

Annexe 2 - Chapitre 3 : Directives pour le recueil et l'analyse des données

D. Conditions préalables au recueil de données

Avant d'initier le processus de recueil des données, certaines conditions préalables doivent être réunies :

Légalité : Le processus de collecte des données doit être soutenu ou prévu par des lois ou des réglementations. Selon la nature, le champ d'application et l'usage prévu des données à collecter, l'élaboration d'une loi ou d'une réglementation spécifique peut s'avérer nécessaire, s'ajoutant au cadre juridique et réglementaire général existant sur l'accès à l'information et la protection des données.

Accessibilité : Dans le cas où l'accès aux données est conditionné et possiblement restreint par leur nature (sensibilité, contenu), il convient d'obtenir à l'avance les autorisations nécessaires.

Anonymat, confidentialité et environnement sécurisé pour le partage des données : Lorsque des personnes sont susceptibles de fournir des informations, il convient de les y inciter et de les rassurer (elles peuvent être réticentes et craindre des répercussions négatives). Les conditions d'anonymat, de confidentialité et un environnement sécurisé pour le partage des informations doivent être garanties et respectées par la personne chargée du recueil des données.

Ressources : Avant de décider quelles données peuvent être collectées et analysées, les coûts, en termes de ressources humaines, matérielles et financières, doivent être examinés. Les données à privilégier sont celles qui peuvent être recueillies pour un coût dans des délais raisonnables. Pour en arriver là, il est recommandé d'identifier à l'avance les ressources matérielles nécessaires, les délais envisagés et les personnes chargées de collecter des données sur la base d'une analyse des besoins.

E. Qualité des données

Il faut veiller à ce que les données soient fiables et contiennent des informations utiles et pertinentes pour l'élaboration d'un plan pour l'intégrité. Cela signifie que, dans la mesure du possible, les données doivent correspondre à la réalité (précises et à jour) et être impartiales.

Le tableau suivant (système 4x4) propose des idées pour connaître l'exactitude et la fiabilité des données recueillies, sur la base de la précision des informations contenues et de la fiabilité de sources :

		Évaluation de l'information			
		1 - Exactitude ne fait aucun doute	2 - Expérience vécue par la source	3 - Source indirecte mais recoupée par d'autres informations	4 - Indirecte et non corroborée
Évaluation de la source	A Ne fait aucun doute	A1	A2	A3	A4
	B Source avérée crédible à plusieurs reprises	B1	B2	B3	B4
	C Source avérée non crédible à plusieurs reprises	C1	C2	C3	C4
	X Fiabilité ne peut être évaluée	X1	X2	X3	X4

(Source originale : Pierre Aepli, Olivier Ribaux, et Everett Summerfield. *Prise de décisions dans la police : Opérations et gestion*. Lausanne : publications EPFL, 2011 p.31.)

Les données d'une qualité optimale sont celles qui sont évaluées A1, suivies par A2, B1 et B2. Il devient évident que plus nous progressons vers le bas à droite du tableau, plus la qualité des données baisse.

F. Méthodes de recueil et sources de données

Le tableau suivant décrit les sources et les méthodes potentielles pour la collecte des données :

Méthodes de recueil de données	Sources de données
Sondages sur les perceptions	Agents de police, cadres de la police, citoyens
Entretiens	Agents de police, cadres de la police, citoyens et autres acteurs extérieurs concernés
Revue de la documentation	Rapports officiels, sondages réalisés par d'autres organisations, nationales ou internationales,
Statistiques	Statistiques internes sur les abus policiers, données provenant de plaintes de citoyens, données issues de procédures disciplinaires, données judiciaires sur les abus perpétrés par la police qui constituent un acte criminel, données sur les plaintes fournies par les organismes de surveillance externe
Observation	Observation directe du comportement de policiers, visualisation du comportement au moyen d'images et de vidéos recueillies par les médias, mécanismes de contrôle interne, passants témoins d'incidents
Compte-rendu de cas réels	Séances de partage d'informations entre policiers portant sur des cas réels

Partie II. Analyse des données

Aux fins de la présente annexe, l'analyse des données peut être définie comme le traitement systématique de données afin d'acquérir une connaissance approfondie d'un problème, notamment ses causes et les facteurs contribuant soit à sa réduction soit à son amplification. Cela permet aussi d'envisager les solutions visant à remédier à ce problème

A. Champ de l'analyse

Sous réserve de recueillir les données sur l'intégrité tant du policier, que de l'institution ainsi que les conditions internes et externes susceptibles d'influencer l'intégrité de la police, elles doivent être traitées afin de :

- ▶ Définir et analyser les problèmes les plus importants relatifs à l'intégrité dans la police (et leurs aspects spécifiques).
- ▶ Lister et analyser la pertinence des capacités internes existantes de la police pour gérer ces problèmes et leur aptitude à y remédier.
- ▶ Lister et analyser les conditions externes qui augmentent et/ou réduisent les risques d'occurrence de ces problèmes.
- ▶ Répertorier les acteurs concernés internes et extérieurs à la police qui peuvent soutenir le processus de réforme dans sa gestion des problèmes.
- ▶ Lister et analyser les causes des problèmes relatifs à l'intégrité.

Partie III. Méthodes, modèles et instruments

Il existe différents outils pouvant être utilisés pour le recueil et l'analyse des données. Une liste non exhaustive est présentée ci-dessous. Cette liste est inspirée de la boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police :

Analyse «SWOT» (*forces, faiblesses, opportunités, menaces*) : Ce modèle vise à identifier la façon dont certains facteurs internes et extérieurs (peuvent) influencer une situation ou un problème, en répertoriant et en analysant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Les deux premières composantes (à savoir les forces et les faiblesses) font référence à des facteurs internes. Les *forces* sont des éléments positifs, tels que des capacités, des ressources, des mesures qui sont déjà en place et qui influencent la situation ou le problème actuels de façon bénéfique. Au contraire, les *faiblesses* sont des éléments négatifs, tels que des lacunes, l'inexistence ou le manque d'efficacité des capacités ou des ressources, ou d'autres vulnérabilités, qui contribuent à la persistance du problème. Les deux autres composantes (à savoir les opportunités et les menaces) font référence à des facteurs extérieurs. Les *opportunités* sont des conditions externes positives, telles que le soutien externe et la mobilisation d'acteurs externes qui peuvent jouer un rôle dans la gestion du problème. Les *menaces* sont des conditions externes négatives, telles que le manque de soutien, la résistance ou la pression extérieure, ce qui peut générer des risques pour un traitement efficace du problème. Dans le contexte d'un plan pour l'intégrité, les forces et les faiblesses correspondent aux aspects positifs et négatifs de la police en tant qu'institution qui en garantissent ou compromettent l'intégrité. De façon similaire, les opportunités et les menaces sont les aspects externes à la police qui jouent un rôle en renforçant ou en compromettant l'intégrité de la police. L'évaluation des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces aide à déterminer les solutions les plus efficaces et les plus performantes afin de traiter les problèmes d'intégrité.

Le modèle SARA (*Scanning, Analyse, Réponse, Appréciation*) : Le modèle SARA est un outil de résolution de problème qui guide son utilisateur afin de parvenir à comprendre un problème spécifique, ainsi qu'à développer des solutions stratégiques sur mesure à ce problème. Il comprend quatre étapes. La première étape, le *scanning*, implique le recueil de données provenant de différentes sources, telles que des sondages, des statistiques internes, des documents officiels, des entretiens avec des acteurs concernés, afin d'identifier si le problème existe, quelle est son étendue et les caractéristiques ou aspects spécifiques de celui-ci méritant une attention particulière. La deuxième étape, l'*analyse*, implique le traitement des données recueillies afin de développer une compréhension plus détaillée du problème et de ses différents aspects, d'étudier son évolution et d'identifier les ressources et les acteurs qui peuvent être mobilisés pour la mise au point de solutions. La troisième étape, la *réponse*, correspond à l'élaboration de mesures ou de solutions adaptées au problème (objectifs devant être atteints afin de remédier au problème). À titre indicatif, ces solutions peuvent chercher à réduire ou éliminer le problème, réduire ou éliminer un aspect spécifique de celui-ci, réduire ou éliminer les préjudices et menaces découlant du problème, ou empêcher la résurgence du problème. Enfin, la dernière étape, l'*évaluation*, correspond à l'évaluation de l'efficacité des solutions proposées. Dans les cas où il est avéré que les solutions n'ont eu aucun impact ou un effet seulement partiel, l'évaluation consistera à ajuster les réponses pour les rendre plus efficaces. La méthodologie SARA correspond globalement au modèle de plan pour l'intégrité proposé et peut ainsi être utile pour l'élaboration de votre plan.

Pour plus d'informations sur le modèle SARA, veuillez consulter le lien suivant : <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

Analyse des lacunes (situation présente, lacunes, état final recherché) : Dans le contexte d'un plan pour l'intégrité, une analyse des lacunes doit viser à identifier les problèmes relatifs à l'intégrité (situation présente), à remédier à ces problèmes aux niveaux individuel, organisationnel et externe (lacunes) et à trouver des solutions possibles afin de combler ces lacunes et remédier aux problèmes (état final recherché).

Pour un modèle de l'analyse des lacunes, vous pouvez consulter le chapitre 9 de la boîte à outils : intégrité de la police de DCAF, Section 3.1.3.2.

Analyse des champs de force : Sous réserve qu'un problème d'intégrité ait été diagnostiqué, ce type d'analyse vise à identifier les façons d'amplifier les forces qui contribuent au changement souhaité de la situation présente (par la diminution du problème) et à minimiser les forces qui résistent à ce changement. À cet effet, on suivra généralement un processus en trois étapes : les facteurs ou les forces positives et négatives qui influencent le problème sont d'abord identifiées et listées. Ensuite, ces forces sont catégorisées ou classées en fonction de leur degré d'influence (puissance) sur le problème. À la suite de cette catégorisation, les possibilités de réduction de la puissance des forces négatives et d'augmentation de la puissance des forces positives sont examinées.

Annexe 2 - Chapitre 3 : Directives pour le recueil et l'analyse des données

Analyse PESTEL (*Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal*) : L'analyse PESTEL est une analyse du milieu environnant visant à répertorier les facteurs extérieurs à la police qui peuvent avoir une influence sur les défis ou les problèmes qu'elle rencontre, tels que les problèmes d'intégrité, les tendances majeures de ces facteurs et leurs conséquences positives et négatives définies respectivement comme opportunités et menaces. Les facteurs extérieurs sont séparés et listés en cinq catégories, à savoir politiques (dépenses du gouvernement, intérêts politiques et pressions entre autres), économiques (inflation, chômage, inégalité des revenus, intérêts économiques et pressions de différents groupes, économie parallèle), sociaux (diversité ethnique et religieuse, éducation, culture locale), technologiques (développement technologique ou accès aux systèmes, produits ou services facilitant les atteintes à l'intégrité) et facteurs légaux (en particulier des lacunes ou des incohérences dans le cadre juridique se rapportant à l'intégrité en général). Dans le contexte d'un plan pour l'intégrité, seuls les facteurs en rapport avec les atteintes à l'intégrité dans la police dans chaque catégorie doivent être présentés. À la suite de cette catégorisation, les modes, les tendances ou les évolutions de l'intégrité dans ces facteurs sont identifiés. Enfin, leurs répercussions positives sur l'intégrité ou des opportunités, ainsi que leurs conséquences négatives ou menaces sont également listées. La police, en tant qu'institution, peut alors capitaliser sur les opportunités et remédier aux menaces en utilisant les solutions proposées par le plan pour l'intégrité.

Pour un modèle de l'analyse PESTEL, vous pouvez consulter le chapitre 3 de la boîte à outils : intégrité de la police de DCAF, section 3.1.2.

Cartographie de l'influence : Cet outil vise à reproduire visuellement le réseau d'acteurs concernés qui peuvent influencer le processus décisionnel au sujet du/des problème(s) identifié(s), ainsi que leur degré d'influence. Les acteurs concernés peuvent correspondre à des personnes (cadres de la police, employés du Ministère de l'intérieur entre autres), des groupes de personnes (syndicat de la police par exemple), à l'institution de la police ou des acteurs extérieurs (organismes de surveillance externe, médias entre autres). Dans le contexte d'un plan pour l'intégrité, cette technique peut permettre d'identifier les acteurs influents pour la gestion de certains problèmes et capables de mettre en œuvre les solutions proposées pour les résoudre. Elle peut également faciliter la prise de décision quant aux solutions les plus appropriées pour atteindre l'effet final recherché.

Matrice d'évaluation des risques : Cette matrice peut être un outil utile pour reproduire visuellement et déterminer l'impact et la fréquence des risques découlant des problèmes d'intégrité. Cette matrice doit contenir le risque, sa source (le problème d'intégrité à l'origine du risque), les acteurs ou les secteurs qui sont exposés à ce risque (notamment les agents de police, une unité de police spécifique, un secteur ou un service de police dans son ensemble, le ministère de l'Intérieur, la communauté), son impact spécifique (les conséquences négatives ou les préjudices causés), sa probabilité de récurrence (élevée, moyenne, faible) et enfin, la gravité du risque (élevée, moyenne, faible).

Pour un modèle de matrice, vous pouvez consulter le chapitre 9 de la boîte à outils : intégrité de la police de DCAF, section 3.1.2.

Triangle de la fraude (*pressions, opportunités, rationalisation*) : Le triangle de la fraude est un modèle qui peut être utile pour expliquer certains types de fautes de comportement au sein de la police impliquant un comportement frauduleux. Selon ce modèle, un comportement frauduleux se produit lorsque les trois facteurs suivants convergent simultanément : une pression, notamment financière, qui pousse une personne à commettre une faute, une opportunité pour commettre cette faute (par exemple la proximité d'actifs financiers, un manque de contrôle) et la justification rationnelle du comportement par la personne concernée (par exemple, se faire entraîner par de mauvaises circonstances, manquer d'alternatives, invocation d'une noble cause pour « justifier » la faute).

Glossaire

Analyse des données – Processus de traitement systématique des données, afin d'acquérir une connaissance approfondie d'un problème, notamment les causes et les facteurs contribuant à le circonscrire ou au contraire à l'accentuer et dont l'utilisation permet de développer des solutions visant à y remédier.

Apprentissage - Assimilation de nouvelles connaissances aboutissant à un changement de comportement ou d'attitude.

Apprentissage combiné - Mélange de différentes stratégies combinées afin d'optimiser l'efficacité de l'apprentissage. Il inclut souvent l'utilisation de formations adaptées au rythme de chacun (telle que l'E-learning) associées à d'autres formes de formation en direct.

Attitudes - Évaluations positives ou négatives des personnes, des objets, des événements, des activités, des idées, ou d'à peu près tout ce qui nous entoure. Les attitudes peuvent être conscientes ou inconscientes.

Cadre de la police - Fonctionnaire de police responsable de la planification stratégique et opérationnelle ainsi que de l'organisation, des effectifs, du contrôle et de la supervision des ressources humaines, financières et matérielles. Généralement, selon leur niveau hiérarchique ou leur rang, il existe trois types de cadres - les cadres subalternes, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs.

Code d'éthique - Déclaration des principes sur lesquels sont fondés la mission de l'institution, les valeurs sous-jacentes à ses activités et ses principes généraux de gestion. Il sert de guide sur la manière dont les fonctionnaires de police (en service ou non) doivent se comporter, agir et se tenir, entre eux et envers les tiers. Il apporte une réponse à la question : « Comment pouvons-nous agir le mieux possible? » Quant à la corruption, le code d'éthique souligne l'importance pour les membres d'un service de police d'agir avec intégrité (Définition de la Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Code de conduite – Document qui énonce les valeurs et principes de la culture et des sous-cultures d'une organisation se traduisant en normes et en règles de comportement à adopter. Il consiste en une variété de règles écrites prévoyant un ensemble exhaustif de normes techniques, juridiques et morales devant être suivies par l'ensemble des fonctionnaires de police et qui liste tous les comportements interdits. D'autres codes, tels que le code d'éthique, le code de déontologie et le code disciplinaire constituent d'autres appellations du code de conduite.

Code de déontologie – il régit l'exercice d'une profession (déontologie) ou d'une activité afin de garantir le respect de l'éthique. Il porte sur un ensemble de droits et devoirs encadrant une profession, le comportement de ceux qui l'exercent et les relations entre ces personnes et leurs clients ou le public (Définition de la Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Code de discipline – il contient un ensemble de règles détaillant des types de comportements dans la police qui ne sont pas foncièrement criminels mais considérés comme inacceptables; il spécifie également les types de sanctions pouvant être appliquées à ceux ayant enfreint le code.

Code du silence dans la police - Règle tacite entre les personnels de police selon laquelle il faut s'abstenir de signaler le comportement d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique, qui serait contraire à l'éthique, non professionnel ou criminel (« Loi du silence »).

Collecte de données - Processus visant à recueillir de façon systématique des informations pouvant être utilisées afin d'obtenir une image très précise d'une situation ou d'un problème.

Comportement contraire à l'éthique - Comportement qui enfreint les normes et les valeurs morales contenues dans un code d'éthique.

Comportement non professionnel - Comportement interdit par les règlements, les politiques, les règles informelles ou les principes et les valeurs de l'organisation sur un lieu de travail.

Contrôle interne – Une fonction au sein de la police ou du ministère de l'Intérieur visant à assurer que les services de police agissent de manière efficace, optimale et intègre. Il comprend les fonctions opérationnelles et repose sur la chaîne de commandement de la police. Les mécanismes de contrôle interne visent à prévenir, détecter les cas de mauvaises conduites et à y réagir.

Contrôle préventif - Fait référence aux politiques et aux mécanismes mis en place pour induire des changements dans les services de police, dans le sens d'une prévention des erreurs, des pratiques de corruption ou des comportements contraires à l'éthique (Définition de la Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Contrôle orienté vers la détection - Comprend les politiques et les mécanismes qui tentent de décourager la faute professionnelle et la corruption en accordant une plus grande importance à la détection et à la sanction de l'acte répréhensible. Ainsi, ce contrôle peut prendre la forme d'une enquête sur une faute présumée ou de mesures spécifiques, telles que des tests d'intégrité ciblés.

Glossaire

Corruption - Abus d'une position publique pour servir des intérêts personnels, matériels ou immatériels. La corruption est un des types de fautes de comportement au sein de la police.

Culture de la police – Ensemble de valeurs et de normes qui influent sur les schémas comportementaux et les pratiques professionnelles des fonctionnaires de police. Toutes les cultures sont subdivisées (en sous-cultures) et les services de police n'échappent pas à la règle. Il existe des différences entre les valeurs et les attitudes dominantes - la culture - des inspecteurs spécialisés en matière d'homicides et les personnels de la police routière, ainsi qu'entre les agents en uniforme et ceux qui travaillent en civil. Il existe aussi souvent des tensions entre les services de police nationaux et locaux. Ces différences en termes de valeurs peuvent se manifester à travers différents comportements parmi diverses sous-cultures de la police.

Démocratie - Système de gouvernance dans lequel le pouvoir réside entre les mains du peuple, le plus souvent au travers d'élus représentatifs. Les démocraties sont fondées sur l'État de droit, l'égalité des droits et l'équilibre des pouvoirs.

Dilemme éthique - situation complexe dans laquelle une personne doit choisir entre plusieurs lignes de conduite, sans qu'aucune d'elles ne soit idéale: chacune d'elles est caractérisée par des éléments contradictoires ou opposés, tels que des règles, des valeurs, des principes ou des rôles entrant en conflit entre eux.

Droits de l'Homme - Valeurs universelles (par exemple la protection de la vie, liberté individuelle, liberté d'expression, vie privée, égalité,) qui sont reconnues comme des valeurs fondamentales pour le bien-être et le développement de tous. Toute personne est titulaire des droits de l'Homme, indépendamment de sa nationalité, son origine, sa race, son sexe, sa religion ou de tout autre statut. Ces droits font partie intégrante du droit national et international.

Efficacité - Principe consistant en la réalisation d'objectifs préétablis. L'efficacité, en tant que principe d'une police démocratique, signifie qu'un service de police est capable de remplir ses fonctions ou ses missions principales et de réaliser ses objectifs.

Efficience - Principe d'optimisation des ressources allouées afin d'atteindre ses objectifs. L'efficience est un des principes d'une police démocratique, elle signifie que toutes les ressources de la police (temps, finances, personnel et matériel) sont utilisées de manière optimale pour lui permettre de remplir ses missions et d'atteindre ses objectifs.

Égalité des genres – Norme internationale qui établit l'égalité d'accès aux opportunités et aux ressources pour les femmes et les hommes, indépendamment de leur identité de genre ou de leur sexe de naissance.

Équilibre des pouvoirs - Dans un système de gouvernance démocratique, il existe trois pouvoirs ou corps - le législatif, l'exécutif et le judiciaire. Chacun a un rôle distinct et des compétences définies lui permettant de contrôler les pouvoirs des autres corps. Ils exercent le pouvoir qui leur est donné par le peuple pour le bien de tous les citoyens.

État de droit - Principe de gouvernance démocratique selon lequel tous les citoyens d'un État, y compris les fonctionnaires, sont à la fois tenus de respecter la loi et protégés par celle-ci. Toute personne, y compris les autorités publiques, doit décider et agir en fonction et dans le cadre des lois existantes. Dans le contexte de la police, préserver l'État de droit est un des principes d'une police démocratique, selon lequel elle doit décider et agir en conformité avec les lois et réglementations existantes, ainsi que les principes obligatoires des droits de l'homme.

Éthique - Ensemble de valeurs et de règles communément acceptées par une société ou une profession comme étant justes (à savoir l'éthique de la police).

Évaluation des risques - Processus d'identification dans un environnement donné des risques menaçant son intégrité ou sa sécurité et de détermination des mesures à prendre pour les réduire ou les éliminer en contrôlant le suivi et l'efficacité. (Définition de la Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Évaluation stratégique - Processus qui permet de déterminer le degré de réalisation des objectifs clés ou des étapes de mise en œuvre de la stratégie. Elle sert aussi à déterminer à quel niveau des mesures correctives doivent être prises : mesures en cours, modification des objectifs, organisation. (Définition de la Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Exercice de l'autorité - Principe ou valeur à adopter par tous les fonctionnaires de police indépendamment de leur rang ou de leurs fonctions. L'exercice de l'autorité est souvent associé aux responsabilités confiées à un cadre ou un superviseur. Cependant, dans le PIBP, l'exercice de l'autorité est considéré comme essentiel pour l'ensemble du personnel, même pour les policiers en début de carrière. Le terme « commander par l'exemple » s'applique à tous les contextes de travail de la police. Par exemple, un fonctionnaire de police se doit d'agir comme un chef et représenter une source d'inspiration positive pour ses nouveaux collègues ou au sein de la communauté qu'il ou elle sert.

Facilitation - Philosophie ou technique utilisée lors de cours de formation afin d'optimiser les capacités d'apprentissage d'adultes en formation.

Glossaire

Fautes de comportement au sein de la police - Décisions, actions ou omissions illégales, non professionnelles ou contraires à l'éthique d'un fonctionnaire de police, en violation du principe d'intégrité, en service, sur le lieu de travail ou dans la vie privée.

Fonctionnaires de police – Dénomination générique des personnels de l'institution policière, du rang le plus bas à celui le plus élevé, affectés à des postes opérationnels et administratifs.

Formation - Processus formel aboutissant au renforcement ou au changement du comportement, des connaissances, des valeurs, des croyances, des aptitudes ou des compétences relatives à un travail, une fonction ou une profession spécifique.

Formation continue (en interne) - Formation destinée aux fonctionnaires de police qui se déroule une fois la formation élémentaire et la période probatoire achevées. La formation continue (en interne) sur l'intégrité est essentielle, parce que les fonctionnaires de police sont constamment confrontés à des questions d'ordre éthique et concernant l'intégrité, qui doivent être traitées dans les délais. Contrairement à la formation initiale et élémentaire des nouveaux fonctionnaires de police, les opportunités de formation en interne doivent tirer parti des expériences concrètes des policiers.

Formation initiale et élémentaire - Formation destinée aux nouvelles recrues de la police pour se familiariser avec les principes d'intégrité de l'institution. Cette formation doit souligner l'importance de l'intégrité pour l'institution et favoriser le développement d'attitudes et de motivations positives.

Formation pour adultes - Théories, concepts, modèles ou stratégies qui portent sur la manière dont les adultes apprennent.

Genre - Les rôles sociaux, les caractéristiques, les comportements et les activités qui, en se fondant sur le sexe, sont assignés dans un contexte socio-culturel donné. Les rôles liés au genre, tout comme la société et la culture, peuvent changer avec le temps et varier au sein d'un même contexte et d'un contexte à l'autre. Cela signifie que les rôles liés au genre ne sont pas identiques dans tous les contextes socio-culturels; au sein d'un contexte socio-culturel particulier, ils seront amenés à évoluer parallèlement aux changements vécus par cette société.

Gestion des ressources humaines (GRH) - Approche stratégique et globale permettant de gérer la culture et l'environnement propres à une profession, ainsi que les relations des personnes avec l'organisation. Cette fonction au sein d'une organisation met l'accent sur la planification des effectifs, du recrutement, du développement professionnel, de la gestion et de l'orientation des employés de celle-ci. La GRH consiste également à gérer les performances, y compris les questions de rémunération, d'avantages sociaux et de questions disciplinaires.

Gestion du changement - Approche structurée en différentes étapes afin d'assurer la transition d'individus, d'équipes et d'organisations d'un état donné à un état souhaité en fonction d'une analyse stratégique préalable ou de critères extérieurs (décision politique ; contrainte légale par exemple (Boite à outils du DCAF sur la définition de l'intégrité de la police).

Gestionnaires de formation - Personnes chargées de planifier, concevoir, organiser ou évaluer l'impact de la formation. Il peut s'agir du personnel travaillant dans les départements des ressources humaines, dans les organismes de formation, à l'élaboration des programmes et dans des unités d'évaluation.

Infractions pénales au sein de la police - Violations du droit pénal national ou international commises par des personnels de police en service ou non.

Intégrité - Principe qui consiste à se comporter systématiquement conformément aux valeurs éthiques. Ce principe d'intégrité est pertinent à la fois pour les personnes et pour les organisations. L'intégrité individuelle consiste à posséder la force morale d'avoir un comportement conforme à ses valeurs éthiques. L'intégrité d'une organisation existe dès lors que celle-ci fonctionne conformément à un ensemble de valeurs éthiques clairement définies.

Intégrité de la police - Signifie que la police, en tant qu'institution, est bâtie sur et agit en conformité avec des valeurs éthiques. Au niveau individuel, les fonctionnaires de police respectent le principe d'intégrité lorsque leur comportement est conforme aux valeurs éthiques de leur institution.

Jeu de rôle - Méthode éducative permettant aux participants de simuler une situation particulière en tenant des rôles qui leurs sont attribués, dans le but d'explorer et d'approfondir leurs connaissances et leur capacité à gérer des situations apparentées à celles de la vie réelle.

Lanceur d'alerte - Personne qui révèle des méfaits ou des fautes professionnelles ayant lieu au sein de la police. Ces révélations peuvent être dévoilées au grand public ou transmises à ceux qui sont en position d'autorité.

Légitimité - Principe de gouvernance démocratique selon lequel les autorités publiques, telles que la police, doivent être perçues par le peuple comme une émanation de sa propre volonté.

Glossaire

Mission - Elle indique la manière dont l'organisation peut accomplir sa vision. La mission est définie par un document expliquant brièvement les processus et les modes d'action qui guideront l'organisation vers l'accomplissement de cette vision.

Médiateur/Ombudsman - Un ombudsman est une personne indépendante et objective qui enquête sur les plaintes des gens contre les organismes gouvernementaux et autres organisations, tant du secteur public que privé. Après un examen approfondi et impartial, il détermine si la plainte est fondée et formule des recommandations à l'intention de l'organisation afin de régler le problème. (Définition de la Boite à outils DCAF sur l'intégrité de la police).

Modèle de comportement/avoir valeur d'exemple - Etre un modèle de comportement, se dit d'une personne qui met en avant des principes, valeurs et comportements positifs d'une façon telle qu'il pousse les personnes de son environnement à imiter ces comportements et à adopter ces valeurs et principes.

Non-discrimination - Principe selon lequel toute personne doit être traitée équitablement, sans préjugés ou stéréotypes. Autrement dit, la non-discrimination signifie traiter les personnes se trouvant dans des situations similaires de manière égale, à moins qu'il existe des raisons objectives et raisonnables de les traiter différemment.

Parité hommes-femmes - Processus consistant à évaluer les implications pour les femmes et les hommes de toute action envisagée, y compris dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à prendre en compte les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans les domaines d'activités politique, économique et sociale de manière à ce qu'ils bénéficient des mêmes avantages en absence de toute inégalité. Le but ultime est de parvenir à l'égalité des sexes (ECOSOC, Conclusions concertées, définition 1997/2).

Plan pour l'intégrité - Outil servant à établir et à contrôler l'intégrité d'une organisation. C'est un processus documenté permettant d'évaluer le niveau de vulnérabilité d'une organisation, son exposition aux pratiques contraires à l'éthique et à la pratique de la corruption. Il aide une organisation à évaluer les risques d'atteintes à l'intégrité qui lui sont propres et à les gérer efficacement. Il comporte une identification claire des problèmes ou des lacunes et propose des solutions pour y remédier. Il doit également identifier les actions et les ressources à planifier afin de mettre en œuvre ces solutions.

Plan d'action - Dans le contexte d'un processus de réforme, un plan d'action correspond au processus et au produit, qui identifient clairement ce qui doit être fait, les délais pour les tâches à accomplir et avant tout, les personnes responsables pour la mise en œuvre, le suivi, la révision et l'évaluation du processus de réforme.

Planification stratégique - Processus déterminant un mode d'action ou une direction stratégique pour une organisation (prise de décision). Cette démarche consiste également à définir une vision pour la réforme envisagée décrivant l'état final recherché pour l'organisation, le plan d'action à mettre en œuvre, son suivi et sa révision éventuelle.

Police - Force civile d'un État chargée de la prévention et de la détection des crimes et délits ainsi que du maintien de l'ordre public. Le terme police comprend par conséquent tous les services chargés du maintien de l'ordre : les services nationaux, locaux et spécifiques (police routière, police financière entre autres) qui exercent des pouvoirs de police, particulièrement ceux d'arrêter et de détenir. (Définition de la Boite à outils DCAF sur l'intégrité de la police et de la Boite à outils sur Genre et RSS).

Policier/Fonctionnaire de police - membre de la police en tant qu'institution, chargé des missions opérationnelles de la police. Les policiers mènent des opérations visant à enquêter sur les crimes et à les prévenir, à faire face aux situations d'urgence, à appréhender les criminels, à protéger les citoyens et leurs biens et à maintenir la paix et l'ordre au sein d'une communauté. En fonction du contexte local, le terme peut aussi être employé de manière générique, couvrant ainsi tous les policiers indépendamment de leur rang.

Pots-de-vin - Offrir ou recevoir quelque chose de valeur afin d'influencer la manière dont un/une fonctionnaire exerce ses fonctions. Il peut s'agir d'argent, de cadeaux, de services, de privilèges ou toutes autres choses considérées précieuses par le donateur et le bénéficiaire.

Pourboires - Chose de faible valeur donnée volontairement afin d'encourager ou de récompenser la performance d'un service par un fonctionnaire. En fonction du cadre juridique d'un pays, les pourboires peuvent être considérés comme une forme de corruption.

Pouvoir discrétionnaire de la police - Pouvoir accordé aux policiers de prendre des décisions sur la base de leur jugement personnel lorsqu'ils appliquent la loi. (Voir également l'annexe au module 5).

Principes - Idéaux, fondements ou postulats essentiels, qui guident les comportements individuels et collectifs.

Glossaire

Principes d'une police démocratique - *Principes d'une police moderne qui guide les fonctionnaires de police afin qu'ils exercent leurs fonctions ou exécutent leurs missions convenablement au sein d'une société démocratique. Ces principes correspondent notamment au soutien de l'État de droit, du service public, de l'intégrité, de la redevabilité, de la transparence, de la représentativité, de l'efficacité et de l'efficience.*

Réforme - *Processus visant à améliorer, plus particulièrement en changeant le comportement d'une personne, d'un groupe de personnes ou la structure de certaines institutions ou organisations (adapté des Dictionnaires Cambridge). Cela inclut les processus de mise en œuvre et de gestion du changement, le suivi et la révision éventuelle et l'évaluation.*

Réforme de la police - *Transformation d'un système de sécurité, en incluant tous les acteurs, leurs missions, leurs actions et de leur responsabilité dans le fonctionnement et la gestion du système, d'une manière conforme aux normes démocratiques et aux principes affirmés de bonne gouvernance (Définition de la Boîte à outils DCAF Genre et RSS).*

Représentativité - *Principe d'une police démocratique selon lequel le personnel de la police reflète la composition sociale de la société dans laquelle il exerce ses fonctions.*

Redevabilité/capacité à rendre des comptes/ responsabilité - *Principe en vertu duquel les institutions publiques et leurs personnels sont responsables de leurs propres décisions, actions et omissions. Il peut leur être formellement demandé de rendre des comptes sur leurs actions au moyen de divers mécanismes (tels que le contrôle parlementaire, la surveillance et le suivi réalisés par des organismes de surveillance indépendants comme les institutions de médiation, les élections, les procédures disciplinaires etc.).*

Redevabilité /capacité à rendre des comptes/ responsabilité de la police - *Principe d'une police démocratique selon lequel un fonctionnaire ou un service de police est rendu responsable de la façon dont il remplit ses obligations.*

Service public - *Principe démocratique selon lequel la mission et les fonctions de la police visent à promouvoir l'intérêt public. La police doit s'efforcer plus particulièrement de répondre aux besoins sécuritaires de tous les groupes de citoyens.*

Sexe - *Caractéristiques biologiques, physiologiques et anatomiques avec lesquelles une personne naît. Cela signifie que le sexe des hommes et des femmes est le même partout dans le monde et l'a été tout au long de l'histoire.*

Stratégie de formation - *Document principal d'orientation qui doit être développé en appui d'un système de gestion des ressources humaines efficace et performant en ce qui concerne la formation. Ce document stratégique doit prendre en compte tous les aspects pertinents en matière de planification de la formation et déterminer pourquoi, quand et comment, quels fonctionnaires de police doivent être formés. La planification doit comprendre les objectifs et les actions à mener à chaque étape du cycle de formation.*

Contrôle externe – *Le contrôle externe fait référence aux mesures de contrôle des opérations des services de police qui ne sont pas effectuées par le service lui-même mais par le parlement, le pouvoir judiciaire, certains organismes de contrôle, les médias ou la société civile, etc. (Définition Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).*

SWOT – *Acronyme anglais signifiant Forces Faiblesses Opportunités et Menaces. Canevas permettant une analyse de la situation dans laquelle les forces et les faiblesses internes à une organisation et les opportunités et les menaces auxquelles elle fait face sont examinées de près afin d'élaborer une stratégie (Définition Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).*

Tests d'intégrité - *Opérations visant à identifier de potentielles activités frauduleuses. Les tests d'intégrité consistent à simuler une série d'événements où l'intégrité du policier, surveillé à son insu, sera mise à l'épreuve. Les tests d'intégrité constituent un moyen utile dans la prévention et la détection de la corruption dans la police. Ils peuvent être aléatoires ou ciblés et faire partie du système de contrôle interne de la police, en tant qu'institution. Des tests d'intégrité ciblés peuvent aussi constituer une méthode efficace d'enquêter sur la corruption dans la police. (Définition Boîte à outils DCAF sur l'intégrité de la police).*

Transparence - *Principe de gouvernance démocratique selon lequel les politiques, les lois, les budgets et les informations sur les décisions et les activités des autorités publiques sont facilement accessibles au public. Les informations disponibles doivent être pertinentes, de bonne qualité et mises à disposition en temps voulu. Le manque d'information fait obstacle à la capacité à rendre des comptes, car les citoyens ne sont alors pas en mesure d'évaluer et d'examiner minutieusement la manière dont les autorités publiques exercent les pouvoirs dont ils ont été investis.*

Transparence de la police - *Dans le contexte d'une police démocratique, le principe de transparence signifie que les informations sur les lois, le budget, ainsi que les décisions et les activités de la police sont facilement accessibles au public. Le manque d'information sur ce sujet fait obstacle à la capacité de rendre des comptes de la police, car le public n'est pas en mesure d'évaluer et d'examiner minutieusement la manière dont la police exerce les pouvoirs dont elle a été investie.*

Glossaire

Usage disproportionné de la force par la police - a lieu lorsqu'un fonctionnaire de police intervient dans une situation en utilisant la force physique de façon disproportionnée et inadaptée aux circonstances pour un exercice sûr et efficace de ses fonctions.

Valeurs - Convictions fortes et ancrées ou normes comportementales concernant ce qui est bien ou mal, souhaitable ou non, significatif ou négligeable dans la vie. Les valeurs peuvent être individuelles ou collectives et ont tendance à influencer les comportements et les attitudes individuelles ou collectives. Les valeurs peuvent être différentes en fonction du contexte local et peuvent évoluer avec le temps.

Violence liée au genre - Acte de violence commis en raison du genre de la victime.

Vision - Orientation que souhaite prendre la police en tant qu'institution l'état final recherché ou ce que l'organisation veut accomplir dans la durée. Elle correspond au scénario d'avenir le plus favorable. La vision est formulée au travers d'un document de vision.

Bibliographie par type de publication

Livres

- Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.
- Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Buckley, Roger and Jim Caple. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.
- Crawshaw, Raph., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.
- Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins Press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfeld M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.
- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss.,

Bibliographie par type de publication

Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.

Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by: S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Bibliographie par type de publication

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Articles

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Article introduced from UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. Available at: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400-418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Available at: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?&id=810> (unit 4).

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Available at: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Bibliographie par type de publication

- Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.
- Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.
- Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.
- Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Available at: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
- Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).
- Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.
- Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.
- Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.
- Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.
- Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.
- Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.
- Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.
- Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.
- Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.
- McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.
- Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.
- Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.
- Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.
- Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Available at: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31,

Bibliographie par type de publication

(2003): 199-214.

Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Available at: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no. 2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal*

Bibliographie par type de publication

Law, Criminology and Police Science 59, no. 2 (1968): 201-213.

Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10, (2000): 11-45.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Available at: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prt/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.

Publications par institution

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Prilagodilo: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Available at: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Available at: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Available at: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Available at: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Available at: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

Bibliographie par type de publication

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Available at: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Available at: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Available at: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Available at: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Available at: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Available at: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Available at: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kelly, Liz. "Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Bibliographie par type de publication

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Available at: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Available at: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Available at: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Available at: <http://www.osce.org/odihhr/93968>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Available at: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Available at: <http://www.ohchr.org>.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Dostupno na: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Available at: <http://www.osce.org/odihhr/67843>.

OEBS. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Available at: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Bibliographie par type de publication

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Available at: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Available at: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Available at: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Available at: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

Cadre légal international

CoE Committee of Ministers. "European Code of Police Ethics" („European Code of Police Ethics"), 2001. Available at: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution 1989/61."Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials." New York: Economic and Social Council, 1989. Available at: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html.

UN.Resolution 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." 1979. Available at: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." 1966. Available at: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." 1948. Available at: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Bibliographie par type de publication

Codes de conduites & codes éthiques

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Available at: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Available at: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>

Shiple, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Available at: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

Systèmes de plaintes

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Police démocratique

Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Available at: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfeld M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. Available at: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.

Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Bibliographie par type de publication

Pouvoirs discrétionnaires de la police

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Dilemmes éthiques

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Available at: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Questions du genre et le travail de la police

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement Los Angeles: National Center for Women & Policing*, 2003. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Available at: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>

Human rights

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy. Durban, South Africa, Sep. 2001. Available at: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Crawshaw, Raplh., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Available at: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Available at: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel

Bibliographie par type de publication

fédéral de Policer/Policière.” Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. “The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights”. In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Intégrité de la police

Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. “Rock Concert.” In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. “Ethics in Policing.” *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfeld. “The Measurement of Police Integrity.” Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. “Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers’ Perceptions Reviewed.” In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. “Policing and Ethics”, in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Pagon, Milan. “Police Ethics and Integrity.” Slovenia: University of Maribor, 2003. Available at: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Intégrité de la gestion

Aeppli, Pierre, ed. “Toolkit on Police Integrity.” („Uputstva za očuvanje policijskog integriteta”) Geneva: DCAF, 2012. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Barry, Daniel Patrick. “Handling Police Misconduct in an Ethical Way.” Master’s Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.

Fleming, Jenny and George Lafferty. “New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations.” *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. “Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime.” *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

ICAEW. “Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative.” ICAEW, 2007: 2-3. Available at: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Jones, Matthew. “Governance, Integrity, and the Police Organization.” *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Bibliographie par type de publication

Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Available at: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

Office of Police Integrity of Victoria. "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

US Department of Justice. "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Available at: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

Tests d'intégrité

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

Formation d'intégrité

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.
McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An Inter-*

Bibliographie par type de publication

national Journal of Police Strategies & Management 29, no. 1 (2006): 77-91.

Office of Police Integrity of Victoria. "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." Public Integrity 11, no. 3 (2009): 221-238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." Criminal Justice Ethics 1, no. 1 (1982): 10-19.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Leadership dans le travail de police

Adlam, Robert and Peter Villiers. Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments. Winchester: Waterside Press, 2003.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 26, no. 3 (2003): 400- 418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." Harvard Business Review (1995): 59-67.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 38, no. 1 (2015): 40-55.

Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." Policing 8, (2014): 14-26.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 33, no. 4 (2010): 644-663.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 37, no. 4 (2014): 809-822.

Leadership et l'intégrité de la police

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." Policing: An International Journal of Police Strategies and Management 30, no. 4 (2007): 587-607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Porter, Louise and Tim Prenzler. Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." Leadership 4, no. 4 (2008): 419-442.

Bibliographie par type de publication

US Department of Justice. "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

Non-discrimination

Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Available at: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Available at: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Available at: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

Intégrité organisationelle

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Independent Commission against Corruption. "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Available at: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Contrôle de la police (Contrôle interne et and surveillance externe)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Edited by StevoMuk. Podgorica: InstitutAlternativa, 2015. Available at: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Available at: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no.2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3

Bibliographie par type de publication

(2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Available at: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Attitude de la police

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Corruption de la police

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.

Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Culture de la police

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.

Bibliographie par type de publication

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Legimité de la police

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Available at: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Gestion de la police

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. Available at: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Recrutement au sein de la police

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

Réforme de la police

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Available at: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Re-*

Bibliographie par type de publication

search and Policy 18, no. 1 (2008): 60-71.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. Antwerp: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." Saint Louis University School of Law Review XXXII (2012): 57-93.

L'usage de force par la police

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." Aggression and Violent Behavior 18, no. 2 (2013): 343-356.

Analyse de risque

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 28, no. 1 (2005): 30-48.

New South Wales Police Integrity Commission. "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Available at: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission. "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Available at: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 37, no. 2 (2014): 239-258.

Systèmes d'intervention précoce

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Available at: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" Policing: An International Journal of Police Strategies & Management 29, no. 1 (2006): 58-76.

Office of Police Integrity of Victoria. "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Code du Silence

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, no. 1 (2002): 7-19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science 59, no. 2 (1968): 201-213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." Policing and Society 15, no. 2 (2005): 145-165. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

Méthodologie d'apprentissage

Brookfield, Stephen D. Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger and Jim Caple. The Theory and Practice of Training. London: Kogan Page, 2009.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Available at: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.

Bibliographie par type de publication

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Available at: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php.

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Available at: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.

Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Formation sur les droits de l'homme et la police démocratique

Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: MartinusNijhoff, 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Available at: <http://www.osce.org/odihr/93968>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Available at: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Available at: <http://www.ohchr.org>.

Valeurs et attitudes

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Available at: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?&id=810> (unit 4).

Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.

Office of Police Integrity of Victoria. "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Available at: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Available at: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwtlts-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.

Lanceurs d'alerte

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Available at: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.

Bibliographie par type de publication

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

Liste des ressources en ligne

Publications du DCAF :

<https://www.dcaf.ch/resources>

Droits humains de l'ONU :

<http://www.ohchr.org/>

Conseil de l'Europe :

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Baromètre mondial de la corruption de Transparency International :

<https://transparency-france.org/publications/indices-de-perception-de-corruption/>

Transparency International UK :

<http://www.transparency.org.uk/publications>

Ethics Research Center :

<http://www.ethics.org>

Guide pratique sur l'éthique de l'AICP (Association internationale des chefs de police) :

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

Système POLIS de l'OSCE :

<http://polis.osce.org>

Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) - Justice et réformes des prisons :

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuside>

Agence des droits fondamentaux (FRA) de l'Union européenne :

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

Commonwealth Human Rights Initiative — Police Reform :

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

College of Policing :

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

FBI — Police Corruption :

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

National Institute of Justice — Police Integrity :

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

Community Oriented Policing Services — Police Integrity Initiative :

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

Her Majesty's Inspectorate of Constabulary (HMIC) — Police Integrity and Corruption :

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

International Foundation for Protection Officers — Legal and Ethical Issues :

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

Queensland Crime and Corruption Commission — Police Ethics :

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

New South Wales (NSW) Police Integrity Commission :

<https://www.records.nsw.gov.au/agency/2663>

Fair and Impartial Policing :

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

Independent Broad Based Anti-corruption Commission of Victoria :

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

IDEA : Facilitation Techniques and Learning :

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>