



**POLITIQUE ANTIRACISME ET  
ANTIDISCRIMINATION  
DANS UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ**

Enquête de contrôle n° 66335/2014

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1.</b>	<b>SITUATION DU PROBLÈME</b> _____	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>DEVOIRS D'ENQUÊTE ET MÉTHODE D'ENQUÊTE</b> _____	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>ANALYSE</b> _____	<b>4</b>
3.1.	Environnement de contrôle - politique de diversité -----	4
3.1.1.	Politique consignée de manière formelle .....	4
3.1.2.	Pourquoi une politique interne de diversité ?.....	5
3.1.3.	Culture policière.....	6
3.1.4.	Rôle de l'autorité administrative.....	7
3.1.5.	Analyse du problème .....	7
3.1.6.	Cohérence et transposition de la politique .....	7
3.1.7.	Ancrage organisationnel .....	8
3.1.8.	Personnes de référence et réseaux.....	8
3.1.9.	Gestion des compétences .....	9
3.1.10.	Rôle de la direction .....	9
3.1.11.	Vue sur la diversité interne ?.....	10
3.2.	Analyse de risques -----	11
3.3.	Mesures de contrôle -----	11
3.3.1.	Mesures <i>ad hoc</i> .....	12
3.3.2.	Formation, entraînement et sensibilisation.....	12
3.3.3.	Trainings sur les dilemmes.....	13
3.3.4.	Recrutement & sélection.....	13
3.4.	Information et communication -----	14
3.5.	Monitoring-----	14
<b>4.</b>	<b>RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS</b> _____	<b>15</b>
4.1.	Développement de la politique et vision sur la diversité -----	16
4.2.	Mesures prises -----	17
4.3.	Recommandations -----	18
<b>5.</b>	<b>ABRÉVIATIONS</b> _____	<b>19</b>

## 1. SITUATION DU PROBLÈME

1. Le Comité P a lancé dans le courant de l'année 2015 une enquête intitulée 'Politique antiracisme et antidiscrimination dans une politique de diversité'<sup>1</sup> dans la ZP d'Anvers. Il avait été décidé de procéder à cette enquête suite à la parution dans la presse de divers articles sur un prétendu comportement raciste interne à la ZP d'Anvers. Ce comportement interne potentiellement discriminant et/ou raciste de la part de policiers et qui semblait viser des collègues issus de l'immigration, en particulier d'origine maghrébine (principalement marocaine) et turque.

2. Étant donné que bon nombre d'initiatives en matière de diversité ont déjà été prises dans la ZP d'Anvers au cours des dix dernières années, le Comité P décida, dans une première phase d'enquête, de se faire une idée de la situation de la politique de diversité et d'intégrité reprise dans le plan zonal de sécurité (PZS) et dans d'autres documents politiques. Dans une deuxième phase, la politique et les objectifs et ambitions formulés dans ce cadre seraient mis en parallèle avec la pratique. À cette occasion, on examinerait quelle est la perception de la politique de diversité interne par le groupe cible concerné au sein de la ZP ainsi que de la situation en matière de prévalence de la discrimination et du racisme internes sur le lieu de travail. Cette enquête portait également sur les réponses qui y ont éventuellement été apportées dans la politique (de diversité).

3. Tant lors de l'analyse de la politique que lors du contrôle sur le terrain, une attention particulière a été accordée à deux aspects de la politique que la littérature de recherche<sup>2</sup> considère comme incontournables pour une politique de diversité interne efficace, à savoir le recrutement, la sélection, la rétention et les possibilités de carrière éventuelles de la population étudiée ainsi que l'intervention et la répression effectives, par la politique et la direction à tous les échelons de la ZP, d'atteintes éventuelles en matière de discrimination et de racisme.

4. Dans ce cadre, on part généralement de l'idée qu'une meilleure gestion de la diversité et des différences au niveau interne contribuent à une meilleure gestion de la diversité et des différences au niveau externe. Une politique de diversité interne efficace améliore donc la politique de diversité externe et renforce ainsi la légitimité de la police<sup>3</sup>.

5. Des détails sur la méthode d'enquête utilisée alors ainsi que sur le déroulement de l'enquête peuvent être retrouvés dans le rapport d'enquête final relatif à la diversité dans la ZP d'Anvers<sup>4</sup>. Cette enquête a été achevée le 25/2/2016 par le Service d'enquêtes et un rapport final a été transmis au Comité permanent P. Le Comité permanent P a approuvé le rapport final et l'a ensuite transmis à la commission parlementaire d'accompagnement.

6. Le Comité permanent P a ensuite décidé d'étendre cette enquête de contrôle à d'autres settings afin de permettre une comparaison. Cette nouvelle enquête a toutefois été limitée à la première phase de l'enquête précédente, à savoir l'analyse de la politique. Une mise en parallèle de la politique et de la réalité sur le terrain et sa perception par le groupe cible ne fait plus partie de l'enquête subséquente. L'absence éventuelle de toute politique de

---

<sup>1</sup> Dossier 66335/2014.

<sup>2</sup> Voir par ex. J. FEYS, Politie, een afspiegeling van de samenleving? De relatie tussen politie en etnische minderheden In G. DUHAUT, P. PONSAERS, G. PYL & R. VAN DE SOMPEL (réd.), *Voor verder onderzoek... Essays over de politie en haar rol in onze samenleving*, Bruxelles : Politeia, 2002, pp. 771-794.

<sup>3</sup> J. JANSSEN, Bont én blauw. Over de vraag naar de relevantie van de etnische achtergrond van politieambtenaren, *Cahiers Politiestudies*, Antwerpen/Apeldoorn, Maklu, n° 35, 2015, pp. 183-199, p. 187 et suiv.

<sup>4</sup> Rapport n° 2016/25661 du 25/2/2016.

diversité interne dans ces settings ne signifie par conséquent pas nécessairement que des discriminations ou du racisme éventuel internes et externes se présentent.

7. Cela n'empêche pas que, dans l'analyse de la politique, on puisse examiner certaines observations de l'enquête précédente concernant la perception de la politique par le groupe cible de la ZP d'Anvers et les soumettre aux responsables de la politique dans le but d'obtenir des informations sur la manière dont on gère cela sur le plan politique dans les autres settings. Les déclarations faites à ce propos concernent donc en première instance la façon de voir les choses des intéressés.

8. Il a également été demandé d'interroger les nouvelles zones ou services étudiées sur des exemples inspirants ou 'good practices'. Comme dans l'enquête précédente à la ZP d'Anvers, cette enquête est en effet toujours placée dans une perspective positive d'amélioration de la politique. Ici aussi, les bonnes pratiques qui seront abordées dans la suite du texte constituent la façon de voir les choses des répondants eux-mêmes.

9. Comme pour les phases et l'orientation de la première enquête dans la ZP d'Anvers, on examine maintenant surtout la présence de toute politique (consignée par écrit) en la matière et ce en prêtant particulièrement attention : au thème du recrutement et de la sélection, à la politique visant à conserver et promouvoir des candidats de qualité issus des groupes cibles concernés et, enfin, à l'intervention et à la répression effectives de comportements discriminants et racistes internes qui faisaient à nouveau partie des questions de l'enquête.

10. Compte tenu de la situation que nous venons d'esquisser, les questions suivantes ont été tirées de la première enquête et retenues comme fil conducteur pour cette nouvelle partie de l'enquête de contrôle :

- Existe-t-il dans la ZP ou les services concernés une politique de diversité et en particulier une politique antiracisme ?
- Dans ce cadre, est-on attentif au fait de recruter des candidats des groupes cibles considérés et de les garder ?
- Quelle est la situation actuelle en ce qui concerne l'approche de la discrimination et du racisme sur le lieu de travail dans les ZP ou services concernés ?

## 2. DEVOIRS D'ENQUÊTE ET MÉTHODE D'ENQUÊTE

11. Afin de répertorier toutes les initiatives, projets et mesures pertinents et les instruments de suivi prévus dans les différents settings, les devoirs d'enquête suivants ont été effectués :

- analyse du PZS ;
- analyse des rapports annuels ;
- annonce de l'enquête par lettre aux chefs de zone ou responsables des services ;
- interview avec le chef de zone ou le chef de service (et/ou un responsable de la question) en vue d'obtenir des informations pertinentes, y compris un aperçu des initiatives, plans d'action et projets pertinents en cours et des instruments de suivi prévus, y compris un aperçu des plaintes dans cette matière.

12. Les entretiens avec les responsables de la politique ont été conçus comme des interviews semi-structurées au cours desquelles des questions préétablies (et parfois légèrement adaptées au setting) ont été parcourues. Ces questions ont été rédigées suivant le modèle COSO (*cf. infra*).

13. Afin de permettre la comparaison avec la ZP d'Anvers, il a été décidé d'appliquer le schéma d'enquête aux six settings suivants : la ZP Bruxelles-Ixelles, la ZP Gand, la ZP Liège, la ZP Charleroi, la ZP Schaerbeek – Saint-Josse-ten-Noode – Evere (ZP Bruno, en abrégé) et, enfin, la police fédérale des chemins de fer (SPC).

14. Bruxelles, Gand, Liège et Charleroi font partie des ‘grandes villes’ belges. On sait qu'une politique en matière de diversité et de lutte contre le racisme a été développée dans la ZP Bruno. De plus, il s'agit également d'une grande zone de police avec un terrain de travail dans une problématique de grande ville. Enfin, on a décidé de choisir un service de la police fédérale pour obtenir une image plus large de la problématique qui dépasse la ZP locale. On a opté pour SPC qui est, en tant que service de première ligne, beaucoup en contact avec le public (également allochtone).

15. Les interviews avec des responsables (et év. des chefs de corps) de la politique de diversité dans la ZP/service ont été réalisées du 13/5/2016 au 24/6/2016.

16. L'objet de l'enquête consiste en une analyse comparative de la politique développée dans les différents settings. Il s'agit en d'autres termes de 6 ‘audits’ distincts. En ce sens, l'intention n'est nullement de classer ou d'évaluer les corps visités de quelque manière que ce soit. L'absence de tout autre contrôle empirique dans le groupe cible le souligne clairement. C'est pourquoi on a décidé d'établir un rapport transversal, thématique sur les différents objectifs et mesures de la politique.

17. Dans la foulée de l'enquête dans la ZP d'Anvers, il a été décidé de scinder ce rapport transversal, thématique suivant les cinq composantes du modèle COSO<sup>1</sup>. Ce schéma a déjà été suivi dans d'autres analyses de la politique réalisées par le Comité P<sup>2</sup>. Chaque organisation est confrontée à des risques susceptibles d'hypothéquer la réalisation des objectifs politiques. Le modèle COSO est une méthode permettant de répertorier ces risques et de les maîtriser. Le modèle permet également de contrôler si le management d'une organisation a pris des mesures pour que les objectifs de la politique puissent être réalisés et s'il a mis en place un système de contrôle interne pour le garantir. Le modèle COSO comprend cinq composantes ou niveaux qui peuvent être évalués. Il y a (1) le niveau de l'environnement de contrôle où les objectifs de la politique sont développés et ils doivent être cohérents et consistants pour l'ensemble de l'organisation dans tous ses rouages, niveaux et settings. Cela constitue l'une des conditions indispensables pour qu'une politique puisse être efficace<sup>3</sup>. Il y a (2) l'analyse de risques où les problèmes ou violations éventuels sont répertoriés pour l'ensemble de l'organisation. Il y a encore (3) les activités de contrôle avec les diverses mesures qui doivent être prises pour pouvoir atteindre les objectifs. Dans ce cas et conformément aux questions de l'enquête, les mesures sont également examinées sur le plan du recrutement et de la sélection de collaborateurs et sur le plan de la répression effective de la discrimination et du racisme. Il y a (4) la composante de l'information et de la communication sur la politique et les mesures prises. Et il y a enfin (5) le monitoring ou le suivi et l'adaptation éventuelle de la politique menée. Les données des 6 settings sont traitées de manière transversale suivant cette classification. Des exemples ponctuels venant des settings serviront à illustrer certaines constatations.

<sup>1</sup> Pour plus d'explications sur le modèle COSO, voir le rapport d'enquête final sur la politique de diversité dans la ZP d'Anvers, en particulier les pages 24-25. Voir aussi <http://www.coso.org>.

<sup>2</sup> Ex. les enquêtes du Comité P sur le plan de la politique d'intégrité par ex. dans la ZP d'Anvers et dans la ZP Borgloon (voir par ex. les rapports annuels du Comité permanent P 2011, pp. 45-50, 2012, pp. 52-58).

<sup>3</sup> On peut renvoyer dans ce cadre aux conditions d'une politique d'intégrité effective qui est menée grâce à (a) la consistance de la politique, (b) une bonne assise, (c) de l'équité, (d) une instrumentation adéquate avec une attention particulière pour une stratégie stimulante, (e) une attention permanente pour la santé morale des collaborateurs et enfin (f) un ancrage institutionnel adéquat. L'effectivité d'une politique de diversité peut être mise en balance aux mêmes conditions. Voir VAN TANKEREN, M., *Het integriteitsbeleid van de Nederlandse politie : wat er is en wat ertoe doet*, Amsterdam/Apeldoorn, VU/Politie & Wetenschap, 2010, p. 175-176.

### 3. ANALYSE

#### 3.1. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE - POLITIQUE DE DIVERSITÉ

**18.** Les questions suivantes ont été abordées dans ce cadre. Une politique de diversité consignée de manière formelle a-t-elle été développée dans les settings étudiés ? A-t-elle une orientation interne et/ou externe ? Porte-t-elle sur la diversité en général (cf. genre, orientation sexuelle, ...) ou aussi et de manière spécifique sur la diversité ethnique ? Quelles vision et finalité ont ou devraient avoir une telle politique de diversité (cf. *supra* légitimité de la police) ? Une analyse de problème a-t-elle eu lieu à ce propos ? Une analyse du nombre de plaintes en la matière a-t-elle eu lieu ? A-t-on vu sur le nombre de 'collaborateurs allochtones' et quels sont les critères dans ce cadre ? La politique met-elle des accents en fonction d'une problématique déterminée ? Un contact ou un apport de partenaires externes a-t-il eu lieu ? La politique est-elle cohérente et les objectifs sont-ils transposés dans tous les rouages de l'organisation ? De l'attention a-t-elle été accordée à l'intégrité en général ? Une attention a-t-elle été accordée à une politique de 'ressources humaines (RH)' vis-à-vis des collaborateurs allochtones et de leurs compétences ? Qu'en est-il du comportement exemplaire de la direction à ce propos, etc. ?

##### 3.1.1. Politique consignée de manière formelle

**19.** Si une politique de diversité a été consignée de manière formelle dans les settings visités, elle vise en premier lieu la diversité en général. C'est actuellement le cas dans deux des six settings visités. Dans ces deux settings, un plan stratégique visant à soutenir cette politique est en plein développement. Un troisième setting fait partie d'un ensemble (fédéral) plus grand et peut renvoyer à une politique de diversité qui a été formulée pour cet ensemble. Dans ces settings, la majeure partie de l'attention va toujours au genre et à l'orientation sexuelle. Cela ne signifie pas pour autant qu'aucune initiative relative à la diversité ethnique n'a été et ne sera développée. Ce type d'initiative ne fait pas (encore) partie d'une politique globale. Dans l'un des settings, nous avons trouvé les prémisses d'une politique formelle et dans deux autres settings rien n'existait jusqu'à présent.

**20.** La raison avancée pour l'absence d'une telle politique de diversité formelle est l'absence tout aussi flagrante de nécessité. Tant que l'on ne reçoit que peu ou pas de signaux via les canaux habituels, par exemple via un service de contrôle interne (SCI dans la suite du texte) ou un service psychosocial, et d'indicateurs correspondants (plaintes, dénonciations, ...), on n'estime pas vraiment nécessaire de le faire. Le nombre réduit de plaintes déposées ne permet pas non plus de véritable interprétation. Dans une organisation essentiellement 'blanche', il est possible que de tels signaux ne soient pas perçus, simplement parce qu'une majorité de collaborateurs 'blancs' n'est pas confrontée à la problématique et n'en est pas consciente ou ne peut en prendre conscience<sup>1</sup>. Tant que la direction ne dégage pas de moyens (humains ou financiers) pour sonder proactivement la situation et pour réaliser une analyse du problème, cela risque de passer inaperçu. Soulignons, dans la même optique, que la plupart des settings ne disposaient pas de données permettant d'apporter une réponse à la question de savoir comment les collaborateurs allochtones se sentaient sur leur lieu de travail et s'ils y percevaient éventuellement des problèmes en matière d'acceptation et de

<sup>1</sup> S. CANKAYA, *Buiten veiliger dan binnen. In- en uitsluiting van etnische minderheden binnen de politieorganisatie*, Delft, Eburon, 2011, p. 141. La littérature met cela en rapport avec la notion de 'white privilege'. Dans ce concept, les personnes 'blanches' jouissent, souvent sans en avoir conscience, de privilèges sociaux dont les 'non blancs' ne jouissent pas en raison de leur apparence. Il s'agit de pouvoir se déplacer, travailler, jouer, faire des achats, etc. librement et sans que d'éventuels comportements dans ce cadre soient automatiquement associés et expliqués par la race ou l'apparence d'une personne. Ces avantages doivent être distingués de préjugés manifestes. Pour une illustration très imagée et personnelle, voir P. McIntosh, *White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack*, à lire sur <https://www.deanza.edu/faculty/lewisjulie/White%20Priviledge%20Unpacking%20the%20Invisible%20Knapsack.pdf> (3/10/2016).

loyauté<sup>1</sup>. Tout cela accroît le risque que des problèmes éventuels passent inaperçus aux yeux de la direction.

**21.** Dans les settings étudiés, les initiatives politiques prises semblent jusqu'à présent avoir une orientation plus externe qu'interne. La ZP Gand, qui a été un pionnier en ce qui concerne l'orientation sexuelle, a affecté un collaborateur à temps plein pour s'occuper du thème de la diversité ethnique, afin d'en développer la cohérence et de lui assurer un meilleur ancrage dans l'ensemble (interne et externe). Pour SPC, la problématique de la diversité s'inscrit dans un ensemble plus large d'intégrité qui, vu les antécédents d'incidents à ce propos, constitue un point politique spécifique dans lequel on a déjà beaucoup investi ces dernières années. SPC est en outre le seul setting qui fait partie d'une structure fédérale dans laquelle la diversité est, à ses dires, développée pour l'ensemble de l'organisation. On peut renvoyer dans ce cadre à une 'note de réflexion' sur la gestion de la diversité au niveau de la Direction police administrative (DGA) de laquelle relève SPC<sup>2</sup>. Cette note de réflexion a inspiré le commissariat général (CG) pour développer lui-même un 'cadre général pour la politique de diversité de la police fédérale' en octobre 2015. Cela comprend une note comprenant des explications et des points d'action concrets (*cf. infra*)<sup>3</sup>. Ce cadre vise toutes les formes de diversité, y compris la diversité ethnique.

### 3.1.2. Pourquoi une politique interne de diversité ?

**22.** Sur le plan international, la mise en place de la diversité interne a généralement débuté suite à des problèmes dans la relation police-population (allochtone) et leurs effets négatifs sur la légitimité de l'intervention policière<sup>4</sup>. Cette vision suppose un lien positif entre l'amélioration de la diversité interne et l'aptitude à gérer la diversité externe dans la société. Dans ce cadre, il existe plusieurs manières d'améliorer la légitimité<sup>5</sup>. L'une d'entre elles est la thèse du reflet. Si la communauté se reconnaît mieux dans la police, il y aura une meilleure cohésion et collaboration avec la police. À cet effet, il est souhaitable d'avoir un plus grand nombre de collaborateurs d'origines (ethniques) diverses. Pour y parvenir, il faut mettre un terme à la discrimination interne des allochtones, par exemple sur le plan de la sélection et des relations internes. Un autre moyen est lié au capital socioculturel du collaborateur allochtone. Faire appel à des collaborateurs ayant une origine ethnique déterminée permet de mieux intervenir au contact de personnes de la même origine ethnique. Dans ce cadre, la connaissance de la langue transforme la personne en 'expert culturel'. Enfin, il y a la motivation d'attirer plus de talents via le recrutement d'autres collaborateurs et assurer ainsi un afflux suffisant dans l'organisation. Chacune de ces options, qui peuvent en outre se présenter de manière combinée, vise à confier un rôle déterminé et un statut ou position sociale correspondant au collaborateur allochtone<sup>6</sup>. Par le développement d'une plus grande diversité interne on vise l'amélioration de la position sociale et du statut social du collaborateur d'origine (ethnique) différente. L'enquête menée à Anvers montre que c'est source de résistance au niveau interne et que cela peut entraîner des conflits de rôles pour les collaborateurs en question. Le statut d'inspecteur de police a parfois été refusé à des collaborateurs allochtones en disant qu'ils ont été discriminés positivement lors de leur engagement. Le fait de devoir

<sup>1</sup> Certaines des zones de police visitées prouvent que, moyennant un peu de créativité et via un apport externe, nous pensons par ex. à UNIA ou au monde académique (*cf. thèses, recherches*), il est possible de recueillir des données et idées de manière assez facile et peu onéreuse (*infra*).

<sup>2</sup> L. VANDERWAEREN, *Diversiteit beheren in DGA*, note de réflexion *s.l.s.d.*, 12 p.

<sup>3</sup> COMMISSARIAT GÉNÉRAL POLICE FÉDÉRALE, *Politique de diversité de la police fédérale*, note temporaire CG-2015/4096, 1/10/2015, 3 p. + Cadre général de la politique de diversité de la police fédérale, 7 p.

<sup>4</sup> B. BOWLING et al., *Policing minority ethnic communities*, in, T. NEWBURN, *Handbook of Policing*, Devon, Willan Publishing, 2008, pp. 611-641, pp. 627-628.

<sup>5</sup> J. JANSSEN, *l.c.*, p. 187 et suiv.

<sup>6</sup> I. VERWEE, *De politierol bekeken door de bril van de burger*, Reeks politiestudies, Antwerpen/Apeldoorn, Maklu, p. 21, 2013.



constamment prouver leur loyauté met en évidence le présumé conflit entre le rôle de 'l'allochtone' au sein de la police et en dehors de celle-ci. Cette loyauté doit parfois être prouvée par des formes de comportement non intègre sur le lieu de travail. Des témoignages de collaborateurs allochtones de la ZP d'Anvers sur la manière dont on considère la connaissance des langues des collaborateurs allochtones ont indiqué que le rôle 'd'expert culturel' pouvait parfois se révéler problématique tant en interne qu'en externe. La pratique montre en d'autres termes que la supposition, toujours prise pour argent comptant, que plus de diversité interne mène automatiquement à un meilleur service externe n'est pas aussi évidente et est fortement influencée par la manière dont on réagit en interne à l'arrivée de collaborateurs allochtones. Pour les répondants de la ZP d'Anvers, la clé de ce problème se trouve dans la culture policière traditionnelle de 'crime fighting'. Est-on conscient de ce problème dans les settings étudiés ? Cette idée est-elle incorporée par exemple dans des procédures, briefings, formations et autres ?

**23.** Si nous considérons les (rares) motivations dans les settings visités, la thèse du reflet semble primer le plus. Les notes respectives de DGA et du CG (*supra*) se prononcent aussi sur le fait de mettre fin à la discrimination proprement dite et sur celui d'attirer le plus de talents possible. Dans certains settings, la promotion du rôle d'expert culturel passe par l'input de la connaissance des langues dans Galop. Le return de la diversité interne pour la diversité externe est généralement considéré comme acquis. Les responsables de la diversité au sein de SPC et de DGA soulignent le rôle de frein joué par la traditionnelle 'culture d'unité' et du 'discours sociétal conservateur sur le plan de l'acceptation et de la propagation de la diversité sociétale'<sup>1</sup> qui va de pair. La note de réflexion au niveau de DGA souligne la nécessité de coupler la politique de diversité au développement de la community policing<sup>2</sup>.

### 3.1.3. Culture policière

**24.** La manifestation la plus conséquente de ce lien entre diversité et culture policière a été trouvée dans la ZP Bruno. Sur le plan de la politique, on voit le changement de culture policière (traditionnelle) comme la clé du développement de la diversité. D'après la ZP Bruno, l'ouverture et la confrontation des collaborateurs de la police à d'autres valeurs sont importantes dans ce cadre. Cette ZP a lancé le projet Bruno@ttitudes pour travailler sur cette culture policière et les attitudes correspondantes. L'objectif est que, lors de l'intervention policière, il faut pouvoir retomber sur des valeurs solidement ancrées en ce qui concerne les droits de l'homme et l'intégrité. Dans cette optique, on souligne qu'une politique axée sur un changement de culture, qui met l'accent sur les droits de l'homme et l'intégrité, avait déjà été initiée du temps de la police communale de Schaerbeek et des investissements dans le community policing avaient déjà été faits à l'époque. Selon la zone, une politique cohérente et constante en la matière, y compris après la réforme des polices, a posé les bases d'une culture policière plus ouverte à la diversité. Une police d'intervention décentralisée est l'un des éléments d'une telle approche orientée vers la communauté. Si l'on comprend la structure d'une organisation policière comme un indicateur de la manière dont se présentent les relations entre le citoyen et l'État, une organisation décentralisée constitue un moyen pour l'autorité de 'se rapprocher du citoyen'. Ce faisant, on devrait améliorer les relations entre la police et la population (allochtone). Cela pourrait à son tour être bénéfique pour attirer plus de collaborateurs d'origine allochtone. Les investissements constants (préalables) dans le travail décentralisé et orienté vers la communauté comme moyen d'accroître la diversité interne constituent, d'après la ZP Bruno, une forme de bonne pratique. Selon la zone, l'un ne peut pas être considéré sans l'autre. Des investissements sur les deux plans devraient pouvoir être compris comme des conditions (préliminaires) pour que la politique *overall* puisse être efficace. Quel est l'intérêt d'investir dans de 'l'expertise culturelle' et dans la communication avec les citoyens allochtones si la politique n'est pas axée sur l'investissement dans des contacts dans le quartier ? Cela signifie à tout le moins que des évolutions ou changements

<sup>1</sup> K. DEPOVERE & L. VANDERWAEREN, Politie en diversiteit. Een toetsing aan de praktijk, *Handboek Politiediensten*, suppl. 85, 217, 23 avril 2008, pp. 1-20, p. 5.

<sup>2</sup> L. VANDERWAEREN, *o.c.*, p. 5-7.



sur le plan de l'organisation de la police et de la nature des contacts entre la police et les citoyens auront un impact sur la réussite d'une politique interne et externe de diversité.

### 3.1.4. Rôle de l'autorité administrative

25. La diversité constitue une priorité interne du PZS, tant dans la ZP Gand que dans la ZP Bruno. Ce plan est signé par les autorités policières. Dans la ZP Bruxelles-Ixelles, le collège de police a été l'initiateur d'une campagne 'origine étrangère et multiculturalité'. Cette campagne se déroule en collaboration avec le Centre interfédéral pour l'égalité des chances (UNIA) et vise principalement à améliorer les relations avec la population locale. Cette dernière est composée de plus de 170 nationalités. Les initiatives visant à mieux préparer les candidats aux épreuves de sélection à la police de la ZP Bruxelles-Ixelles sont également soutenues par l'autorité administrative.

### 3.1.5. Analyse du problème

26. On peut encore faire remarquer qu'une analyse du problème a déjà eu lieu dans certains settings étudiés pour les questions d'intégrité. Nous pensons particulièrement à la ZP Gand, la ZP Bruno et en partie aussi SPC. Il a été constaté qu'une analyse du problème ou une analyse de risque en matière d'intégrité et le plan d'intégrité qui en découle peuvent constituer une bonne base de départ pour faire un exercice similaire sur la diversité. Le fait que la méthodologie COSO ait déjà été utilisée dans ce genre de plans constitue un avantage. Nous pouvons encore faire remarquer à ce propos que, dans le cadre de l'analyse de la politique externe de diversité, la ZP Bruno va faire réaliser une étude indépendante sur 'l'ethnic profiling'<sup>1</sup>. En ce qui concerne l'analyse du problème au sein de la police fédérale, mentionnons la note d'accompagnement du CG (*supra*)<sup>2</sup>. Cette note repose sur une analyse (pointue) du problème réalisée par UNIA<sup>3</sup>. Les chartes de la diversité en vigueur au sein de la police ont entre autres été passées en revue. UNIA souligne notamment dans son analyse que des 'stéréotypes tenaces' subsistent, que 'la pertinence de la législation antidiscrimination' est remise en cause, que 'les connaissances, les savoir-faire et les attitudes' pour intervenir contre la discrimination font défaut, 'un manque de conviction, d'initiative et de dynamisme pour inscrire durablement la question de la diversité parmi les priorités internes de la police' et, enfin, le 'manque d'investissements pour pouvoir faire appel à un plus grand nombre de formateurs à la diversité au sein de la police'. UNIA recommande des changements essentiels dans la vision, la politique et les processus de la police sur la question. C'est à l'honneur du CG de ne pas mettre ces constats de côté et de les prendre comme base de sa politique.

### 3.1.6. Cohérence et transposition de la politique

27. Une politique de diversité doit s'appliquer à l'ensemble de l'organisation, à tous ses niveaux et fonctions. Cela requiert de la cohérence et la transposition des ambitions dans l'ensemble de l'organisation. Si cela se fait déjà dans les ZP ou services étudiés, les efforts en ce sens sont surtout axés sur la diversité externe. Ici aussi, la présence d'un plan d'intégrité bien pensé constitue une bonne base méthodologique de départ pour développer une telle politique de diversité dans toute l'organisation. Pour le niveau fédéral, la note précitée du CG énumère une série d'ambitions pour 2015-2016. Il ne s'agit bien entendu pas d'un plan complet mais cela traduit les objectifs en une série d'actions concrètes à entreprendre, en particulier pour les dirigeants. Une évaluation de la politique de diversité pour l'ensemble de la police fédérale n'entre pas dans le champ de la présente enquête, mais on peut s'attendre à ce que les piliers et directions respectifs élaboreront chacun un plan politique harmonisé aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Nous avons pu constater que la direction de SPC était déjà en mesure de présenter plusieurs initiatives prises mais elle nous a renvoyés aux niveaux supérieurs de DGA et CG pour plus d'explications sur la vision et la stratégie qui y président.

<sup>1</sup> Une étude qui mérite à notre avis un suivi.

<sup>2</sup> COMMISSARIAT GÉNÉRAL POLICE FÉDÉRALE, *l.c.*

<sup>3</sup> UNIA, *Rapport annuel 2014, Convention entre le Centre interfédéral pour l'égalité des chances et la police fédérale*, chapitre 3 Défis pour 2015, Bruxelles, UNIA, p. 21.

### 3.1.7. Ancrage organisationnel

**28.** Aucune ZP ou service n'a choisi d'organiser le travail sur la diversité comme un service distinct ni de l'intégrer à l'organigramme<sup>1</sup>. Dans les années 90, la ZP Liège avait par exemple une cellule multiculturalité dans le cadre des contrats de sécurité. Elle a par la suite été rebaptisée cellule diversité. Elle organisait notamment des activités communes entre la police et des jeunes (allochtones) afin d'aboutir à de meilleures relations (externes). Cette thématique a été reprise par la cellule jeunes qui a ensuite été créée<sup>2</sup>. La raison de l'absence de service distinct est que l'on ne veut surtout pas créer une ambiance nous/eux. Le fait de ne pas vouloir ancrer volontairement un service dans un organigramme fait que le thème n'est plus visible (sur le plan organisationnel). La ZP Charleroi va le plus loin en ce sens et déclare ne pas vouloir mener une quelconque politique distincte en matière de diversité. En ce qui les concerne, le lien des collaborateurs au niveau interne dans le corps est suffisamment étroit pour éviter les problèmes en matière de diversité. Sur le plan externe, on dit ne pas avoir connaissance de ghettos dans la ZP et donc ne pas rencontrer de problèmes notables. Cela n'a toutefois fait l'objet d'aucune enquête (cf. *supra* analyse du problème). L'absence de problèmes concernant la diversité (ethnique) externe pourrait peut-être servir d'argument pour ne pas mener de politique de diversité (ethnique) interne. La ZP Liège souligne à son tour que la diversité est plus évidente pour la jeune génération de collaborateurs de la police, ne fût-ce que parce qu'ils entretiennent également des relations pendant leurs temps libres avec des partenaires d'origine maghrébine ou turque. Reste la question de savoir comment et de quelle manière on peut donner une visibilité suffisante à des problèmes et défis éventuels sur ce plan.

### 3.1.8. Personnes de référence et réseaux

**29.** Même s'il n'existe pas de services de diversité distincts, il y a au moins une personne responsable de la matière dans chacun des settings étudiés. Ces collaborateurs combinent cette fonction et celle de personne de référence pour la COL 13. C'est via cette personne de référence que des contacts sont également établis en la matière avec d'autres services ou zones. La participation à des réseaux et la désignation de personnes de référence se retrouvent donc dans toutes les entités étudiées. La satisfaction dans les settings concernant le return utilisable semble toutefois limitée. D'après les zones, c'est surtout le réseau diversité de la police fédérale qui ne répond pas aux attentes dans ce cadre<sup>3</sup>. Dans la ZP Charleroi, la personne de référence COL 13 est également le moteur des campagnes de sensibilisation dans des matières similaires. Une campagne contre le sexisme s'est ainsi déroulée en 2014. La même personne de référence donne des cours aux aspirants-inspecteurs sur les infractions de 'discrimination' pour la rédaction de leurs procès-verbaux. En plus des personnes de référence pour la COL 13, la ZP Bruxelles-Ixelles et la ZP Liège peuvent également faire appel à une personne de référence LGBTQ (lesbian, gay, bi, trans et queer).

**30.** L'impact de ces initiatives n'a pas encore été mesuré dans les settings étudiés. Il est de plus question de créer des points de contact. Un point de contact homophobie existe ainsi dans la ZP Gand. Il a reçu 38 dénonciations depuis sa création en avril 2014.

**31.** Dans toutes les entités étudiées, il y a des contacts ou une collaboration avec UNIA. Il y a des contacts sur le plan du développement de la politique, de l'échange d'informations (par ex. sur le plan du contrôle juridique des plaintes relatives à la discrimination) et en ce qui concerne la formation<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> S'il n'existe pas de service distinct en ce sens pour SPC, il existe bien entendu le service diversité de la police fédérale.

<sup>2</sup> Des contacts sont établis, par exemple, avec les mosquées de la région liégeoise via le projet "espace de dialogue".

<sup>3</sup> Le CG annonce dans la note en question une évaluation de la participation et de l'output/outcome de ce réseau.

<sup>4</sup> Vous trouverez plus d'informations détaillées dans les rapports annuels de la convention entre la police fédérale et UNIA. Cf. UNIA, *o.c.*

### 3.1.9. Gestion des compétences

**32.** Sur le plan de la politique menée, on a également cherché à savoir si les compétences spécifiques des collaborateurs allochtones sont répertoriées et valorisées. Des initiatives en ce sens portent surtout sur la valorisation de la connaissance des langues (arabe (marocain), berbère, turc, ...). La preuve la plus convaincante en a été trouvée dans les zones de police Gand et Bruno. Leur connaissance est mentionnée dans le système de gestion du personnel Galop. Cela peut également constituer une recommandation pour les autres corps. Dans son rapport annuel 2011-2013, SPC indique faire aussi appel à la connaissance des langues de ses collaborateurs<sup>1</sup>. Par ailleurs, dans les zones de police Bruxelles-Ixelles et Bruno, les initiatives relatives au régime de fin de carrière ('Napp') semblent constituer un incitant à mieux enregistrer les compétences. Les expériences dans la ZP d'Anvers (*supra*) montrent qu'il serait intéressant dans ce cadre de se pencher sur les attentes positives que l'on place automatiquement dans le rôle de l'allochtone en tant 'qu'expert culturel' et de sa 'si précieuse' connaissance des langues. De manière similaire, on a mentionné une certaine tension interne à SPC lorsque des collaborateurs parlaient le marocain entre eux. Ils ont été priés de cesser par une 'simple demande' (de la part de la direction)<sup>2</sup>. Le langage utilisé pour s'adresser à des auteurs allochtones constituait apparemment aussi un 'point délicat' dans les relations<sup>3</sup>. On peut encore se demander quelle signification a eu cette 'simple demande' au niveau interne auprès des intéressés. Cela met en effet en cause la confiance (*c.q.* loyauté) que l'on a dans ce que les collaborateurs allochtones se communiquent entre eux ainsi que dans leurs relations avec des externes<sup>4</sup>. Le langage qui va de pair avec le rôle d'expert culturel pourra avoir une autre signification s'il n'est pas considéré directement et automatiquement comme profitable à l'organisation. Cela indique à notre avis que le rôle d'expert culturel mérite qu'on le précise.

**33.** Selon la ZP Bruno, il y a longtemps que l'on y prête attention aux compétences et aux RH chez les collaborateurs allochtones. C'est également une conséquence d'une politique similaire à celle menée précédemment à l'égard des collaborateurs féminins. C'est le regretté précédent chef de corps de la ZP Bruno qui veillait à placer des femmes à des positions visibles. Des positions qui offraient en outre des possibilités d'obtenir des promotions. Même si tous les collaborateurs ne saisisent pas toujours les opportunités offertes, c'est cet 'héritage' que l'on souhaite perpétuer, y compris et spécifiquement pour les collaborateurs allochtones de la ZP. Ici aussi, on plaide pour une politique ferme et cohérente dont on pourra cueillir les fruits par la suite. L'orientation de bons collaborateurs potentiels issus des groupes à risques vers des positions visibles offrant des possibilités de promotion est par conséquent aussi considérée comme un exemple de bonne pratique.

### 3.1.10. Rôle de la direction

**34.** Une enquête sur la diversité réalisée précédemment dans la ZP d'Anvers a souligné le rôle essentiel de la direction (du cadre moyen). C'est la raison pour laquelle on a demandé où en était le développement de la politique en la matière dans les settings étudiés. Qu'en est-il du comportement exemplaire de la direction ? Toutes les ZP et tous les services en reconnaissent l'importance mais ce n'est pas encore souvent traduit en points d'action concrets. Pour les ZP Gand et Bruno, les chefs de corps ont d'ores et déjà souligné qu'ils s'y engageaient. À cet égard, la ZP Bruno dit mener une politique de tolérance zéro à l'égard de la direction. Dans la ZP Gand, les dirigeants signent une charte spécifique à ce propos. L'intégrité fera également partie des entretiens de planification, de fonctionnement et d'évaluation en 'cascade' entre chef de corps et directeurs, entre directeurs et chefs de service et ainsi de suite dans toute de l'organisation. Depuis les problèmes d'intégrité survenus à

<sup>1</sup> DGA-SPC, *Rapport d'activité 2011-2013*, p. 26.

<sup>2</sup> K. DEPOVERE & L. VANDERWAEREN, *l.c.*, p. 16.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> A. PETERSON & S. UHNOO, *Trials of loyalty : Ethnic minority police officers as 'outsiders' within a greedy institution*, *European Journal of Criminology*, n° 9, 2012, 354-369.

Bruxelles, SPC assure un contrôle 24/7 par un officier dans le but de surveiller les activités des équipes sur le terrain. La discrimination interne et externe y est englobée. Les officiers sont également censés accorder de l'attention à la problématique dans chaque briefing ou ordre d'opération et donner des directives claires à ce sujet. De manière comparable, la note du CG joue la carte de la direction de manière conséquente pour la police fédérale. D'après ces directives, les objectifs de diversité doivent être repris dans les lettres de mission des mandataires, ainsi que les entretiens de planification, de fonctionnement et d'évaluation. On attend en outre des dirigeants (RH) qu'ils participent aux formations sur la diversité, sur sa gestion et sur la manière de réagir à des déclarations discriminantes de collègues. Les autres actions préconisées concernent le suivi et le monitoring de la problématique ainsi que le développement d'indicateurs à cet effet. Tout cela montre que de grandes ambitions sont formulées au niveau de la police fédérale concernant le rôle de la direction mais que leur développement est encore en cours ou devrait l'être. Mais ce mouvement dépend de l'appui de personnes clés au sein des différentes directions, départements, unités dans l'organisation. Ce sont elles qui déterminent à quelle destination affecter du budget, du temps et de l'espace. Le mandataire de DGA, de laquelle ressort SPC, a semble-t-il d'ores et déjà repris la diversité dans sa lettre de mission. Un contrôle plus poussé de ce qui en est réalisé dans la pratique dans toute l'organisation devrait permettre d'avoir des certitudes sur la question. Combien de formations sont finalement dispensées, quels indicateurs sont développés et comment sont-ils mesurés et évalués ? Enfin, de telles directives doivent être respectées par l'ensemble de la police intégrée. Comment les moyens à cet effet sont-ils utilisés (*cf. infra*) ? L'expression anglaise, 'the proof of the pudding is in the eating', s'applique également ici. Bon nombre des initiatives décrites sont en phase de planification ou sont annoncées. On ne dispose en tout cas (actuellement) que de peu de matériel d'évaluation. On ignore donc encore comment se passe réellement l'approche de la discrimination et du racisme sur le lieu de travail et si les initiatives précitées ont un quelconque effet. Cela nécessiterait un contrôle plus poussé auprès des collaborateurs allochtones sur le terrain.

### 3.1.11. Vue sur la diversité interne ?

**35.** Il a enfin été demandé si l'on a, dans les settings étudiés, une idée des origines ethniques des collaborateurs. Pour 5 des 6 settings ce n'est pas le cas à proprement parler. Les zones de police Charleroi, Bruxelles-Ixelles, Liège et le service fédéral SPC disent qu'une telle classification est purement et simplement interdite. À Gand, on dit pouvoir éventuellement le faire sur la base de la liste du personnel. La ZP Bruxelles-Ixelles tient uniquement compte du domicile, en répartissant les collaborateurs en francophones/néerlandophones. SPC a un tableau pour le genre. SPC indique cependant que plus de 20 collègues d'origine allochtone travailleraient rien qu'au poste de Bruxelles. En 2008, environ 10% des collaborateurs auraient été d'origine allochtone au poste Métro, qui a entre-temps été intégré à SPC Bruxelles<sup>1</sup>. La seule ZP qui avance des chiffres concrets est la ZP Bruno qui indique que 13% des collaborateurs opérationnels sont d'origine non européenne. Si l'on ajoute l'Union européenne, on atteint 18%. Avec les Calog (personnel civil), on atteint 21%. Il y a beaucoup à dire concernant les modes de calcul, et donc sous toute réserve, le fait est que cela semble significativement plus élevé que dans la plupart des autres ZP ou services. Renvoyons une fois encore dans ce cadre à l'importance et à l'impact des 'bonnes pratiques' déjà évoquées en matière de community policing et à la politique RH vis-à-vis des high potentials de diverses origines.

**36.** Le manque de clarté sur la question de savoir si l'on peut ou non recueillir des données sur les origines ethniques et sur les différentes sensibilités joue clairement des tours au niveau politique. Il est difficile de s'attaquer à une problématique trop faiblement représentée sans avoir de vision sur son importance. Une vision politique claire sur la finalité de la collecte de ces données serait bienvenue.

<sup>1</sup> K. DEPOVERE & L. VANDERWAEREN, *l.c.*, p. 15.

### 3.2. ANALYSE DE RISQUES

37. L'objectif d'une analyse de risques est d'avoir une idée/vision sur les circonstances et situations dans lesquelles les objectifs de l'organisation ne peuvent pas être réalisés, dans le cas présent en ce qui concerne la diversité. On peut ainsi répertorier où et quand des préjugés, stéréotypes, discrimination et racisme ont le plus de chance de survenir. Une analyse de risques vise tant les risques internes (au sein de l'organisation) qu'externes (en relation avec le citoyen, les autorités et autres partenaires). Pour le fonctionnement externe, nous pensons au contact avec le citoyen (de diverse origine, orientation, etc.) et à la manière dont l'intervention se déroule, y compris l'usage d'autres langues, etc. En ce qui concerne le fonctionnement interne, il y a l'organisation et la composition des équipes, l'horaire, l'utilisation et la disponibilité de matériel, le comportement au bureau, etc. Des risques sont parfois aussi liés à ce qu'il se passe dans la sphère privée mais pouvant avoir des conséquences pour l'environnement de travail.

38. Ce sont surtout la ZP Gand et la ZP Bruno qui débutent ces analyses. Elles visent toutefois en premier lieu l'intégrité. Dans la ZP Bruno, cela s'est fait sur la base de la CP3, à la demande du chef de corps. Pour cette zone, mentionnons encore l'enquête sur le profilage ethnique que l'on peut comprendre comme une forme d'analyse de risques pour le fonctionnement externe. La ZP Gand a dressé l'inventaire des principaux risques pour l'intégrité par service, sur la base de groupes de travail. Il en a découlé des actions à entreprendre en priorité. De l'attention a ainsi été accordée à l'égalité des chances dans la formation à l'accueil. Cela peut constituer une base à un exercice similaire concernant la diversité. De plus, cette zone souhaite également rechercher auprès des collaboratrices quels sont les facteurs qui les empêchent de participer à des promotions. De la même manière, un screening des diverses réglementations et différents processus sur le plan de l'égalité des genres est annoncé dans le plan d'action sur les genres.

39. La conscience des risques potentiels semble plus présente dans ces deux ZP que dans les autres settings. La circulaire ministérielle CP3 en parle comme de la nécessaire 'conscience du contrôle'<sup>1</sup>. On attend de chaque collaborateur et (en particulier) du responsable qu'ils soient conscients des risques et qu'ils 'signalent et anticipent' les risques éventuels<sup>2</sup>. L'absence de toute politique de diversité définie de manière formelle dans les autres settings visités est une indication que cela se fait encore trop rarement. Le fait que la direction ne soit que peu ou pas confrontée à la problématique contribue également à limiter l'attention accordée aux risques au sein de l'organisation. Si des analyses ont déjà lieu de manière générale, elles ne sont que sporadiques et *ad hoc*. Les réflexions sont de nature casuistique par exemple sur l'utilisation de l'arabe entre collègues ou en contact avec le citoyen.

### 3.3. MESURES DE CONTRÔLE

40. Compte tenu de l'environnement de contrôle et des résultats de l'analyse de risques, le management détermine quelles mesures spécifiques peuvent être prises pour maîtriser les risques signalés et pour atteindre les objectifs généraux de la zone de police et les objectifs sur le plan de la diversité. Des exemples de telles mesures ou activités de contrôle sont : des procédures pour le traitement d'atteintes dénoncées et/ou constatées, la mise en place de procédures ou règles pour les tâches et/ou fonctions à risque, la définition des tâches et compétences, l'intégration de la politique de diversité dans la gestion du personnel et dans la chaîne de recrutement & sélection, les initiatives de formations en la matière, etc.

#### 3.3.1. Mesures *ad hoc*

41. Dans tous les corps ou services concernés, des mesures et procédures sont mises en place contre les préjugés, les discriminations et le racisme éventuel. En l'absence d'une large

<sup>1</sup> Circulaire CP3 du 29 mars 2011 relative au 'système du contrôle interne' dans la police intégrée, structurée à deux niveaux, *M.B.*, 21/4/2011.

<sup>2</sup> D. VAN RIJCKEGHEM, De CP3 of organisatiebeheersing bij de geïntegreerde politie, *Infodoc*, novembre 2011, pp. 15-18, p. 16.



analyse de risques, elles semblent avoir plutôt un caractère *ad hoc*. Le fait que des procédures aient déjà été développées dans la zone ou le service dans le cadre d'une politique d'intégrité plus large a une fois encore montré que cela offrait les plus grandes chances d'agir de manière plus rapide et plus cohérente concernant la diversité aussi. Dans la ZP Gand, mentionnons le plan d'intégrité qui comprend également un code comportemental. Il a en outre été demandé à tous les membres du personnel de 'signer la charte individuelle diversité et égalité des chances'. Une charte spécifique existe par ailleurs pour les dirigeants. Dans tous les settings, la COL 13 a été diffusée et des personnes de référence ont été désignées afin de permettre un meilleur enregistrement des plaintes à ce sujet.

### 3.3.2. Formation, entraînement et sensibilisation

42. La formation sur le thème de la diversité est organisée partout. La formation 'Holocauste, police et droits de l'homme' (HPM) est surtout citée dans ce cadre (*cf.* SPC, Gand, Bruxelles-Ixelles, Bruno). Elle a été organisée en association avec la police fédérale à la 'caserne Dossin' de Malines. Cette formation est surtout axée sur les mécanismes de la discrimination et de l'exclusion et vise à apprendre à dire non en tant qu'exécutant. La formation doit en principe être suivie par tous les aspirants pendant la formation de base. Pour les collaborateurs déjà engagés, les zones et services élaborent un programme propre, étalé dans le temps en fonction de la capacité en temps et moyens. Cela ne semble pas toujours très simple. La ZP Charleroi indique par exemple ne pas pouvoir suivre cette formation en raison de restrictions financières. La distance et la durée des déplacements constituent aussi des obstacles pour certains corps (et écoles de police) du pays. La ZP Bruno investit par contre dans la formation HPM en déléguant des enseignants au musée. De plus, des formations existent dans les différentes entités visitées, notamment sur la législation antidiscrimination et antiracisme, la radicalisation (COPPRA), l'homophobie et la transphobie, la communication interculturelle, etc. Les formations sont organisées tant au niveau interne qu'au niveau externe. Les corps disposant de moins de moyens préfèrent les suivre à l'ANPA (police fédérale). Les partenaires externes sont notamment Fedasil, UNIA, Ni pute ni soumise, genres pluriels... Dans la ZP Gand, il y a également une formation de 2 jours 'durf anders te denken' (ndt osez penser différemment). Son objectif est un peu comparable à celui de la formation de cinq jours dans la ZP d'Anvers. Le chef de corps y a également participé. Cette formation serait organisée tous les mois pour que, dans les quatre ans, tout le monde l'ait suivie dans le corps. La ZP Bruno organise chaque année la quinzaine de la diversité. Cette ZP profite également d'autres occasions pour transmettre des points de vue aux collaborateurs et les sensibiliser. Il s'agit de représentations théâtrales (ex. Jihad) ou de projections de films (ex. Black) suivies d'un débat en présence des réalisateurs et avec les groupes cibles, comme des jeunes issus de l'immigration.

43. L'enquête sur la diversité menée dans la ZP d'Anvers a mis en évidence la grande importance du rôle de la direction<sup>1</sup>. L'intervention effective contre les atteintes semblait très difficile à réaliser. Dans ce domaine aussi, une formation spécifique sur la manière de mener une politique à la fois stimulante et répressive apparaît comme une grande nécessité. On en a conscience dans les settings actuellement étudiés. SPC prévoit donc une formation spécifique 'Holocauste, police et droits de l'homme' pour les dirigeants. On y parle de la question de suivre ou non les ordres (*cf.* ordre illégal), de la direction et de l'accompagnement (également sur le plan moral) des équipes (ex. lors de briefings et débriefings) et de l'intervention proprement dite (répression) de propos et comportements discriminants. Cette formation aurait normalement dû avoir lieu début 2016, mais a été provisoirement suspendue. Les dirigeants de SPC continuent à exercer ces aptitudes via un outil en ligne développé par eDiv<sup>2</sup>. Il y a également les formations de la police fédérale sur 'la gestion de la diversité dans l'unité' et 'comment réagir à des propos discriminants'. Il semble qu'un problème de capacité de place se pose parfois ici. Selon la ZP Liège, une formation fédérale a déjà été annulée pour une cinquantaine de ses collaborateurs, parce qu'il fallait donner la priorité à des

<sup>1</sup> Confirmant ainsi des enquêtes précédentes, voir B. BOWLING, *o.c.*, p. 625.

<sup>2</sup> Formation en ligne sur les lois antidiscrimination. *Cf.* <http://www.ediv.be/>

collaborateurs fédéraux. En ce qui concerne ces formations, il ressort en outre du rapport annuel 2014 de la convention d'UNIA avec la police fédérale que 16 des 50 formations annoncées au niveau fédéral, soit près d'un tiers, ont été annulées<sup>1</sup>. Tout ceci montre qu'il existe une grande 'diversité' de formations et d'entraînements. On ignore par contre plus dans quelle mesure ils sont intégrés et suivis dans l'organisation. Les formations HPM approfondissent par exemple plus l'autonomie et le courage moral mais le rapport annuel 2014<sup>2</sup> déjà cité de la convention indique qu'il semble quasiment impossible aux participants de les traduire dans leur contexte de travail réel.

### 3.3.3. Trainings sur les dilemmes

44. De l'attention est également accordée aux trainings sur les dilemmes et à l'intégration du thème de la diversité aux briefings. Ici aussi, la présence d'une politique d'intégrité élaborée facilite les initiatives prises. La ZP Gand a fait appel à un bureau externe pour les trainings sur les dilemmes. SPC a soumis un questionnaire à ses collaborateurs comprenant une centaine d'assertions desquelles on a ensuite discuté en groupe. SPC souligne que de l'attention a été consacrée à la discrimination et au racisme dans chaque briefing ou ordre d'opération. La ZP Bruxelles-Ixelles utilise la technique du training sur les dilemmes à l'aide de plusieurs petits films : 'que feriez-vous si c'était vous ?'. Des 'plaintes fréquentes' sont utilisées pour illustrer des situations et les réactions qu'un collaborateur de la police y a apportées. À la fin du film, 'l'auteur' ou l'intéressé prend la place de l'un des policiers concernés. On demande ce faisant de l'attention pour la position du supposé auteur ou de l'intéressé. Il s'ensuit une discussion. L'un de ces films porte sur la discrimination. Il semble que rien que le choix et le casting (recrutement) des acteurs ont eu un impact positif. Le public cible est constitué de jeunes inspecteurs débutants. On n'a jusqu'à présent pas encore osé la discussion sur les films avec les collaborateurs plus âgés, souvent du cadre moyen et supérieur. On peut se demander ce que cela donnerait si de jeunes collaborateurs étaient envoyés sur le terrain avec des collaborateurs plus âgés et plus expérimentés...

### 3.3.4. Recrutement & sélection

45. Un autre élément important dans les mesures de contrôle est constitué par les initiatives sur le plan du recrutement et de la sélection de collaborateurs allochtones de valeur. Les efforts en ce sens doivent contribuer à accroître le pourcentage de collaborateurs issus de l'immigration et faire ainsi de la police un meilleur reflet de la population. Une politique de discrimination positive est généralement rejetée dans ce cadre. Tant la ZP Bruxelles-Ixelles, la ZP Gand que la ZP Liège se tournent plutôt vers des cours préparatoires pour préparer les candidats (aussi et surtout allochtones) aux épreuves cognitives, en particulier pour améliorer leur connaissance de la première langue nationale. Dans la ZP Gand, un plan d'action de gestion de carrière baptisé 'de Gentse flikken zoeken u' (ndt les flics de Gand vous recherchent) a été développé dans l'optique d'engager de nouveaux 'flics' mais aussi de conserver ces talents. L'entraînement des candidats allochtones aux épreuves de sélection fait partie des actions prévues. Quelque chose de similaire se passe à Bruxelles mais uniquement pour les candidats francophones. Lors d'une toute première (pré-)formation, 4 candidats sur 30 ont réussi. On nous indique que non seulement un éventuel biais culturel est en jeu mais aussi le niveau du candidat même. En ce qui concerne ce dernier point, on peut se demander s'il ne faut pas aussi examiner où on va aller chercher des candidats ou le 'vivier dans lequel on va à la pêche'. On peut également mettre l'accent sur le passage d'une forme de recrutement passive à une forme de recrutement plus active et ciblée. Dans ce cadre, la condition d'enregistrer du succès est aussi de ne plus seulement faire que du 'selecting out' dans la phase de sélection mais de se demander quels sont les profils que l'on souhaite 'vraiment' (cf. 'selecting in').

46. On peut trouver une amorce dans le sens d'une telle 'recherche' plus active de candidats adéquats dans ZP Gand. On est actuellement occupé à y développer un plan pour

<sup>1</sup> UNIA, o.c., annexe 5.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 12.



recruter de manière plus active et plus ciblée dans les écoles supérieures, les maisons de jeunes, etc. La ZP Bruno collabore avec plusieurs écoles secondaires pour établir de meilleures relations entre la police et les jeunes. Suite à la menace terroriste, cette zone a aussi par exemple pris la décision de faire surveiller des mosquées et écoles comptant beaucoup d'élèves allochtones. D'après la direction, on donne ainsi un important signal symbolique qu'ils sont également considérés comme un groupe cible important à protéger et qu'ils font pleinement partie de la population. Cela s'inscrit également dans le cadre d'une politique de police de proximité. C'est ce qui, combiné à un environnement de travail attrayant, est décrit comme un atout pour attirer plus de candidats allochtones.

**47.** Le système de recrutement local est une autre voie empruntée pour attirer plus de candidats allochtones. Un projet pilote est actuellement en cours à ce sujet dans la ZP d'Anvers. Les résultats doivent encore être analysés et faire l'objet d'un suivi. Les ZP Gand et Bruxelles-Ixelles suivent ce projet pilote avec intérêt et sont demanderesse de son extension à leur ZP. La ZP Charleroi y est franchement opposée et craint une police à deux vitesses selon les moyens financiers de l'autorité locale. On se méfie également de la disparition d'une approche uniforme et intégrée de la chaîne de recrutement, sélection et formation qui entraînerait un recrutement, une sélection et une formation différents des inspecteurs dans les différentes parties du pays et en particulier dans le nord et dans le sud.

**48.** Pour la ZP Gand, nous renvoyons à un plan d'action 'genre' qui screene notamment les règlements et processus pour y déceler une discrimination éventuelle. Il vise notamment un soutien des 'femmes et high potentials' dans toute la carrière, la conciliation de la carrière et de la vie privée, l'égalité des genres dans tous les domaines et cycles de la politique. On souhaite ainsi que les commissions de sélection soient composées d'au moins un tiers de membres de l'un ou l'autre sexe. Il y a également 'l'empowering' des femmes et la promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes lors de l'obtention du brevet de direction. La ZP Liège et le service fédéral SPC souhaitent aussi déléguer systématiquement plus de femmes dans les commissions de sélection afin d'atteindre un meilleur équilibre de genres. Pour la ZP Liège, cela résulte d'ores et déjà de la présence de deux femmes sur 7 fonctions de directeur. Notons encore que cette ZP s'engage aussi à engager ou replacer des collaborateurs ayant un handicap physique. La ZP Bruxelles-Ixelles et la ZP Gand consacrent de l'attention à l'importance de la diversité lors de la formation des collaborateurs de l'accueil (par ex. à la CAE).

### **3.4. INFORMATION ET COMMUNICATION**

**49.** Dans tous les endroits visités, on s'informe et on communique sur la diversité. Il peut s'agir d'affiches qui sont diffusées en interne et en externe. Il y a des initiatives sur les médias sociaux. Ces initiatives et campagnes se concentrent généralement sur le genre et l'orientation sexuelle. Nous pensons aux actions visant à promouvoir l'égalité des hommes et des femmes et à y veiller, à lutter contre le sexisme, à lutter contre la stigmatisation de certains groupes en particulier l'homophobie, à l'attention accordée aux infractions à la législation antidiscrimination et antiracisme dans la rédaction des procès-verbaux, etc. Dans la ZP Charleroi, on entretient le renom de la personne de référence COL 13. Cette personne de référence est très active sur les médias sociaux. À Charleroi encore, la ville a lancé un nouveau logo municipalité. Le volet 'police' de cette campagne promeut la diversité via la photo d'un inspecteur de quartier d'origine rwandaise. Ces initiatives intéressantes ne semblent toutefois pas être englobées dans une vision stratégique globale, avec le risque qu'elles restent éphémères et en marge de l'organisation.

### **3.5. MONITORING**

**50.** La clé de voûte d'une politique élaborée de manière réfléchie et systématique est constituée par le suivi, l'évaluation et éventuellement la correction des mesures prises. Un tel suivi peut se faire de différentes manières et via divers canaux.

**51.** Le rôle du SCI dans le monitoring et la poursuite du signalement de problèmes éventuels sur le plan politique est très important dans ce cadre. Dans les settings étudiés, sa

contribution est essentiellement *ad hoc* et ponctuelle. Les services fournissent sans problème un aperçu des plaintes. Les nombres sont généralement trop faibles pour permettre beaucoup d'interprétation. Cela vaut aussi pour d'autres services comme le service psychosocial ('service d'écoute') de la ZP Liège. Ces dénonciations concernent plus des cas externes de discrimination ressentie. Cela soulève des questions sur le rôle et l'orientation du SCI dans cette matière. Si une éventuelle intervention ou suivi est principalement envisagée dans l'optique de la discipline, un suivi et une analyse ultérieurs seront difficiles sur le plan politique. Dans l'esprit de la CP3, le SCI pourrait par contre mener une politique plus (pro)active d'analyse de problèmes et de risques<sup>1</sup>.

**52.** Compte tenu de l'absence généralisée de données relatives à l'ethnicité, le monitoring de la morphologie du corps ou service est généralement aussi difficile. Si on a déjà une image de la diversité en interne, c'est plutôt sur le plan du genre. En plus de ce monitoring, la ZP Gand procède également à une évaluation annuelle du point de contact homotransphobie. SPC suit la répartition par grade, sexe et régime linguistique.

**53.** La politique de diversité peut par ailleurs faire l'objet d'un suivi via le département RH de la zone ou du service. Il peut réaliser des mesures concernant le bien-être des collaborateurs. Plusieurs mesures ont déjà eu lieu dans différentes zones concernant le bien-être au travail. Ici non plus, aucune vision n'a pu être proposée sur la question de savoir si et comment d'éventuelles conclusions peuvent (ont pu) être tirées concernant la discrimination et le racisme éventuel.

**54.** On peut dire pour conclure que s'il n'existe, au début du cycle politique, aucune vision stratégique sur la diversité et si aucun objectif politique clair n'a été formulé, on peut difficilement s'attendre à pouvoir mesurer et suivre correctement ce thème au terme de ce cycle. Le rôle du SCI et du management RH peut difficilement être sous-estimé dans ce cadre.

#### **4. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS**

**55.** Dans la présente enquête, il a été procédé à une analyse transversale de la politique de diversité et en particulier de la politique antiracisme dans 6 settings sélectionnés. Dans ce cadre, l'accent a été mis sur la recherche d'une politique (consignée par écrit) en la matière. Des initiatives, projet et mesures pertinents ainsi que les instruments de suivi prévus ont ainsi pu être répertoriés. À cette occasion, de l'attention a aussi été accordée au recrutement, à la sélection et à la rétention de candidats de valeur issus de l'immigration. De plus, un état de la situation de l'approche réelle de la discrimination et du racisme sur le lieu de travail a été demandé.

**56.** La présente enquête est la suite d'une enquête menée précédemment sur une politique interne de diversité et en particulier une politique antiracisme dans la ZP d'Anvers. Contrairement à cette enquête précédente, le Comité permanent P a décidé de ne pas mettre les données ainsi obtenues en balance avec la perception, les expériences et opinions qu'en ont les collaborateurs allochtones sur le lieu de travail. En ce sens, aucune conclusion ne peut être formulée sur l'évitement effectif de préjugés, de la discrimination interne et du racisme éventuel dans les settings étudiés. En d'autres termes, l'absence éventuelle d'une politique menée en la matière ne constitue pas la preuve d'une possible discrimination ou racisme interne. L'analyse ne vise donc pas non plus l'appréciation ou évaluation mutuelle des settings étudiés. Nous renvoyons au contenu du présent rapport pour l'aspect méthodologique.

##### **4.1. DÉVELOPPEMENT DE LA POLITIQUE ET VISION SUR LA DIVERSITÉ**

**57.** Les données recueillies dans les settings sélectionnés montrent que la (politique de) diversité n'est pas inconnue des corps et que plusieurs initiatives sur le plan par exemple des réseaux, de la formation, des procédures, de la communication etc. ont été et sont

<sup>1</sup> La ZP BruNo a indiqué avoir procédé à une telle analyse au moment où le niveau de menace était le plus élevé. Elle a montré qu'il ne semblait pas y avoir de problème de racisme interne. Des citoyens se posaient plutôt des questions sur la procédure suivie pendant une intervention.

développées. Pour deux des six settings, ces initiatives font partie d'une politique de diversité définie de manière formelle au niveau stratégique de l'organisation. Un setting ressort à un plus grand ensemble (au niveau fédéral) dans lequel une telle politique de diversité a également été adoptée. Un setting essaie de commencer. Ces initiatives politiques semblent surtout axées sur le genre et concernent plutôt la diversité externe.

**58.** Là où l'on a déjà franchi la plupart des étapes dans le sens du développement d'une (vision sur la) politique de diversité, elle semble déjà partiellement intégrée et être la conséquence du développement d'une politique d'intégrité. Cette dernière constitue une bonne base pour continuer à développer une politique de diversité à l'avenir. L'accent sur l'intégrité implique également que le comportement (exemplaire) de la direction de ces settings n'est pas oublié.

**59.** La pression et la demande émanant de l'autorité administrative, pensons par exemple aux engagements demandés dans le PZS, peut donner le coup de pouce nécessaire pour travailler sur une politique de diversité policière.

**60.** Les zones ou services visités nous apprennent en outre que des investissements antérieurs dans la community policing et dans une meilleure relation avec le citoyen seraient tout bénéfique pour accroître la diversité interne. Les efforts visant à faire évoluer la traditionnelle culture policière monolithique plutôt fermée semblent surtout constituer une clé importante pour y parvenir. La diversité ne concerne en effet pas seulement la 'couleur' ou l'origine du collaborateur mais aussi et surtout la capacité générale à 'gérer les différences' et à pouvoir en apprécier la valeur ajoutée<sup>1</sup>. Des investissements permanents dans la politique pourraient être entendus comme une 'bonne pratique' à suivre. On peut en effet se demander si investir dans des collaborateurs qui peuvent communiquer plus facilement avec des citoyens allochtones sans mener de politique valorisant cette communication peut apporter beaucoup de choses. Une politique de diversité n'est en d'autres termes pas réalisable dans un vide politique et organisationnel. La vision sur l'organisation de la police et la relation police-population sont des éléments au moins aussi importants pour confirmer ou améliorer la légitimité de la police. Vouloir engager plus de collaborateurs avec une origine ethnique différente sans se soucier du service policier qu'ils doivent assurer au citoyen ne mène pas automatiquement à plus de diversité externe et à plus de légitimité policière. On peut se poser des questions à cet égard sur l'hypothèse automatique selon laquelle engager plus de collaborateurs 'allochtones' peut être la panacée à tout<sup>2</sup>.

**61.** Une politique efficace de diversité requiert une analyse poussée des problèmes et des risques. On ignore tout d'abord souvent combien il y a de collaborateurs d'origine allochtone. La plupart des settings peuvent tout au plus donner une estimation. Seule la ZP Bruno indique avoir une vision claire de la question. La proportion de collaborateurs issus de l'immigration y est nettement supérieure par rapport aux autres settings. Si le groupe cible n'est pas connu, il ne peut pas non plus être interrogé. L'absence de toute analyse du problème est également liée à la conscience des risques d'éventuels problèmes de discrimination et de racisme dans le chef de la direction. On peut dire qu'elle est généralement assez réduite. Il est possible que le fait que la direction du corps soit elle-même déjà souvent autochtone et de sexe masculin joue également un rôle dans ce cadre et qu'elle ne soit par conséquent que rarement voire jamais confrontée personnellement à des préjugés ou de la discrimination. Les zones d'ombre qui sont ainsi créées, généralement inconsciemment ou involontairement, ne favorisent pas l'attention et l'implication pour la question. Cela peut contribuer à ne pas adopter de politique d'enregistrement actif des données relatives aux dénonciations, plaintes et autres via les services compétents tels que le SCI, le HRM, les services psychosociaux, etc. Il est donc très difficile de se faire une idée correcte de la situation. On ne peut dès lors que supputer sur la

<sup>1</sup> B. BOWLING, *o.c.*, p. 611.

<sup>2</sup> E. CASHMORE, The experiences of ethnic minority police officers in Britain : under-recruitment and racial profiling in a performance culture, *Ethnic and Racial Studies*, Vol 24, n° 4, 2001, pp. 642-659, p. 654.

manière dont les collaborateurs allochtones perçoivent le climat interne en la matière. Un plus grand nombre de collaborateurs allochtones en interne accroît par contre l'attention et l'implication. Cela souligne le rôle de la direction dans la lutte contre les atteintes et leur répression en temps voulu. À cet effet, la ZP Gand intègre l'intégrité dans toute la cascade d'entretiens de planification et d'évaluation, de la direction au cadre de base. Pour la police fédérale en général, on peut renvoyer à une note interne du CG à ce sujet. Cette note prend pour base une analyse pointue d'UNIA pour plusieurs initiatives politiques similaires. Cette note souligne également l'importance de l'intégration d'objectifs de diversité dans la politique de compétences et de carrière RH<sup>1</sup>. Cela confirme l'importance de la recommandation formulée dans la précédente enquête sur la diversité concernant un rôle plus important de la politique (d'évaluation) des human resources dans la surveillance et le contrôle de la discrimination et du racisme internes éventuels. En étant plus conscient des risques, plus impliqué et plus attentif, on peut accroître l'attention pour la valorisation des 'atouts' et compétences des collaborateurs allochtones. La police a en effet grand besoin en son sein d'une perspective positive sur la diversité et la valeur ajoutée qu'elle peut représenter pour l'organisation et son insertion dans la société.

**62.** Une analyse de risques répertorie où il existe le plus de risques que les objectifs en matière de diversité interne et externe ne puissent pas être réalisés et où il existe le plus de risques et de dangers de discrimination et de racisme éventuels. Une politique efficace suppose par ailleurs aussi une cohérence c'est-à-dire une traduction conséquente des objectifs dans l'ensemble de l'organisation, appliquée à toutes les fonctions, grades, divisions et settings géographiques (quartiers par ex.). Ces deux points font actuellement encore défaut dans la plupart des settings visités. Une fois encore, cela rend très difficile d'établir une image correcte de la situation. Les settings où une telle analyse et transposition ont déjà eu lieu sur le plan de l'intégrité semblent disposer du plus de potentiel pour faire un exercice similaire en matière de diversité.

**63.** En résumé, s'il existe déjà dans les settings étudiés une politique de diversité consignée de manière formelle, il subsiste malgré tout un grand besoin de vision sur sa finalité ainsi que sur un développement plus poussé et cohérent et son intégration dans l'ensemble de l'organisation. Si ce n'est pas le cas, l'ensemble risque de conserver un caractère par trop *ad hoc*. Cela empêche quasiment d'avoir une vision claire sur la possible importance du problème. Cela fait également entrave à une approche positive étant donné que l'on ignore quelles opportunités et quels atouts la diversité interne peut offrir à l'organisation.

#### **4.2. MESURES PRISES**

**64.** Nous pouvons faire les mêmes constats sur le plan des mesures mises en place. Des mesures et des procédures ont été développées dans tous les corps et services concernés. En ce qui concerne les mesures prises, on a pu constater une orientation tant vers la répression que vers la sensibilisation. En l'absence d'une vision et d'une analyse de risques plus larges, cela semble avoir un caractère plutôt *ad hoc*. Ici aussi, il faut une intégration plus poussée des différentes mesures ou procédures ponctuelles dans une politique cohérente et globale pour l'ensemble de l'organisation. Cela vaut en particulier pour ce qui concerne l'approche concrète, par la direction, de la discrimination et du racisme sur le lieu de travail.

**65.** Il semble que peu de mesures soient actuellement prises sur le plan du recrutement, de la sélection ainsi que de la politique RH et de la rétention (ciblés). Parvenir à attirer et garder des collaborateurs d'origines diverses est pourtant une première condition pour avoir un corps plus diversifié. En ce qui concerne le recrutement, la ZP Bruno souligne ses efforts généraux dans le sens d'une bonne relation police-population ainsi que les conditions de travail attrayantes comme atouts pour attirer des collaborateurs allochtones. La ZP Gand recherche actuellement des manières alternatives de toucher des candidats allochtones ayant

<sup>1</sup> Suite à des incidents antérieurs en matière d'intégrité, SPC a appris à faire surveiller plus étroitement le fonctionnement quotidien par la direction (du cadre moyen).

un profil de meilleure qualité et prévoit à cet effet des actions de recrutement actives à d'autres lieux et endroits (écoles supérieures, maisons de jeunes, etc.). Les zones de police Gand et Bruxelles-Ixelles attendent aussi avec impatience l'évaluation du projet pilote de recrutement local à Anvers. Elles sont demanderesse de pouvoir également lancer un tel recrutement. La rétention sous la forme d'une gestion de carrière adaptée aux collaborateurs allochtones (et à tous les autres) représente encore un gros défi pour la police, notamment parce que beaucoup de départements RH sont encore organisés comme des services du personnel qui gèrent surtout les dossiers d'un point de vue administratif. La ZP Bruno semble avoir la plus longue tradition de gestion ciblée de la carrière qui est un héritage de sa politique d'égalité des chances et de 'high potential' vis-à-vis des collaboratrices. D'après nos interlocuteurs, mettre des collaborateurs de valeur à des places visibles avec un potentiel de promotion semble à cet égard pouvoir être considéré comme une 'bonne pratique'. Dans ce cadre, il faut tenir compte d'éventuels 'conflits de statut et de rôle' (*supra*) dans le chef des collaborateurs concernés.

**66.** Les mêmes conclusions peuvent être tirées en ce qui concerne la politique d'information et de communication sur le thème et la suite du monitoring et de l'évaluation des mesures prises. Des initiatives sont prises çà et là, mais plutôt *ad hoc* et sans ancrage politique.

**67.** Le fait que l'on ne comprend pas toujours l'urgence d'une politique de diversité est source de risques non seulement de ne pas remarquer à temps de la discrimination et du racisme éventuel internes, cela fait aussi passer à côté d'opportunités de valoriser les atouts d'un corps plus diversifié. Le travail policier quotidien qui se déroule dans une société de plus en plus diversifiée pourrait pourtant en tirer le meilleur parti.

#### **4.3. RECOMMANDATIONS**

**68.** Afin de remédier au caractère *ad hoc* de la politique de diversité constaté dans les settings étudiés, il est renvoyé aux recommandations faites précédemment par le Comité P dans l'enquête précédente sur la politique interne de diversité dans la ZP d'Anvers. Sur la base de la présente enquête, on peut y ajouter qu'un couplage à la mise en place d'une politique générale d'intégrité (*cf.* CP3) peut être recommandé comme valeur ajoutée et appui à une politique interne de diversité. Le soutien et le 'push' pour une véritable politique de diversité dans le chef de l'autorité administrative pourront constituer une aide bienvenue pour la police. Il a enfin été constaté que des actions dans le sens d'une plus grande diversité ne doivent pas avoir lieu dans un vide politique et organisationnel. La cohérence est donc conseillée entre les objectifs d'une organisation plus diversifiée sur le plan interne et ceux d'un meilleur service de police assuré à tous les citoyens dans une société super diversifiée. Sans cela, l'objectif de l'organisation de mieux refléter la société au niveau interne risque de rester une ambition assez limitée.

## 5. ABRÉVIATIONS

ANPA	Académie nationale de police
CAE	Cité administrative de l'État
Calog	Personnel du cadre administratif et logistique
CG	Commissariat général
Col	Circulaire du Collège des procureurs généraux
CoPPRa	Community Policing and prevention of radicalization and terrorism
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CP3	Circulaire CP3 relative au système de contrôle interne dans la police intégrée
DGA	Direction de la police administrative
Fedasil	Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile
Galop	Système de gestion du personnel
HPM	Holocauste, police et droits de l'homme
LGBTQ	Lesbian, gay, bi, trans & queer
Napp	Régime de non-activité préalable à la pension
PZS	Plan zonal de sécurité
RH	Ressources humaines
SCI	Service de contrôle interne
SPC	Police fédérale des chemins de fer
UNIA	Centre interfédéral pour l'égalité des chances
ZP	Zone de police
ZP Bruno	Zone de police Schaerbeek – Saint-Josse-ten-Noode – Evere