



Ce projet est financé par le Programme Droits,  
Egalité et Citoyenneté 2014-2020  
de l'Union Européenne



## POLICE DE PROXIMITÉ SANS FRONTIÈRES



### RAPPORT DE BONNES PRATIQUES

#### WP2: Ressources Humaines

(Livrable D2.1)

Version française



Les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans le présent document ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation internationale pour les migrations ou de ses États membres. Cette publication est une compilation de la recherche existante assemblée par l'OIM et le contenu de ce rapport représente uniquement le point de vue de l'auteur qui est seul responsable. La Commission européenne n'accepte aucune responsabilité quant à l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

L'OIM est attachée au principe selon lequel une migration humaine et ordonnée profite aux migrants et à la société. En tant qu'organisation intergouvernementale, l'OIM agit avec ses partenaires de la communauté internationale pour : aider à relever les défis opérationnels de la migration ; faire progresser la compréhension des questions de migration ; encourager le développement social et économique par la migration ; et défendre la dignité humaine et le bien-être des migrants.

---

Ce document a été financé par le Programme Droits, Égalité et Citoyenneté de l'Union Européenne et a été préparé par le Bureau de pays de l'OIM pour la Belgique et le Luxembourg dans le cadre du projet 'Police de Proximité sans frontières' (CoP).

© 2021 Organization Internationale pour les Migrations (OIM)

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stocké dans un système de recherche, ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

## Contenu

<b>À propos du projet</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>6</b>
<b>Bonnes pratiques</b>	<b>7</b>
<b>1. Promouvoir la profession de police auprès des communautés de migrants</b>	<b>7</b>
1.1. Utiliser la promotion face-à-face	7
1.1.1. Le bus de recrutement, Rotterdam	7
1.2. Utiliser des campagnes digitales	8
1.2.1. Recrutement épique, une agence de recrutement, États-Unis	8
1.3. Utiliser l'action positive afin d'attirer des personnes d'origine étrangère	9
1.3.1. 'MigrantInnen in die Polizei Bremen', élargissement des critères de sélection, Allemagne	10
1.3.2. Phoenix Leadership Programme, programme de mentorat pour des groupes sous-représentés, Merseyside Police, Royaume-Uni	10
1.3.3. Guide d'action positive pour le recrutement de la police, College of Policing, Royaume-Uni	11
1.3.4. Programme de recrutement en langue seconde, London Metropolitan Police, Royaume-Uni	11
1.4. Adapter l'environnement de travail afin d'inclure des personnes d'origine diversifiée	12
1.4.1. Inclusion en milieu de travail, College of Policing, Royaume-Uni	12
<b>2. Éviter le biais racial dans le processus de sélection</b>	<b>13</b>
2.1. Anticiper les barrières des tests de sélection	13
2.1.1. Soutien pratique pour s'inscrire dans l'académie de police, Police norvégienne	13
2.1.2. 100% (fl)ik, Gand, Belgique	14
2.2. Diversifier les membres de jury et les entretiens du processus de sélection	14
2.2.1. Rapport sur la diversité de la police, jurys de sélection et contrôles de moralité, Chambre des Représentants, Royaume-Uni	15
2.3. Utiliser le recrutement local pour attirer des personnes diversifiées	16
2.3.1. Recrutement local, Police d'Anvers, Belgique	16
2.3.2. Perspectives comportementales pour la création de la force de police de demain, le pouvoir des messages, Etats-Unis	16
<b>3. Promouvoir la diversité au sein de la police</b>	<b>17</b>
3.1. Inclure la diversité de manière structurelle dans la formation initiale	17
3.1.1. Formation à la diversité culturelle, Victoria Police, Australie	18
3.1.2. Ontario Collège de Police, Canada	18
3.2. Développer les politiques de diversité basés sur des objectifs et statistiques	19
3.2.1. Fixer des Objectifs, Police Norvège	19
3.2.2. Discours de recrutement inclusif, Police suédoise	19
3.2.3. Statistiques de diversité parmi les employeurs, Canada	20
3.2.4. Politiques en Diversité dans les Zones de Police Belges	20
3.3. Changer l'environnement de travail à travers la formation des supérieurs	21
3.3.1. Recommandations de formation, College of Policing, Royaume-Uni	21
<b>4. Rétention des officiers de police issus de l'immigration</b>	<b>22</b>
4.1. Offrir des opportunités de promotion égale	22
4.1.1. Police et Roma et Sinté, Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe	22
4.1.2. Rapport de police sur la diversité, objectifs fixés pour la représentation diversifiée des hauts fonctionnaires au sein de la police, Chambre des Représentants, Royaume-Uni	23
4.2. Valoriser le rôle que les officiers de police d'origine étrangère peuvent jouer	23
4.2.1. Cartographie de compétences, Académie de Police, Norvège	23
4.2.2. Politiques d'environnement sûr, Pays-Bas	24
4.2.3. College of Policing, Royaume-Uni	24

4.2.4. Phoenix Leadership Programme, support networks, Merseyside Police, United Kingdom

24

***Lecture additionnelle***

**26**

## À propos du projet

Le projet «Police de Proximité sans Frontières » est mis en œuvre d'avril 2021 à mars 2023 et est financé par le programme Droits, Égalité et Citoyenneté de l'Union européenne (2014-2020). Les activités sont mises en œuvre par l'Organisation Internationale pour les Migrations Belgique, en partenariat avec cinq zones de police locale belges (PZ Gand, PZ Bruxelles Ixelles, PZ BruNo, PZ Charleroi & PZ Anvers) ainsi que LEVL (anciennement Minderhedenforum), Unia et Uit De Marge vzw.

L'objectif de ce projet est de contribuer à l'éradication de toutes les formes de racisme, de xénophobie et d'autres formes d'intolérance et de discrimination au sein de la police belge et par la police belge envers les communautés de migrants.

Le projet permettra d'atteindre cet objectif grâce aux interventions suivantes :

1. Améliorer la politique et les processus de ressources humaines de la police pour accroître la représentation des migrants dans le corps de police et retenir les policiers issus de l'immigration.
2. Améliorer la qualité des mécanismes de plainte existants pour accroître leur accessibilité aux victimes d'actes racistes et xénophobes et leur efficacité dans la lutte contre les actes de racisme, de xénophobie et d'autres formes d'intolérance.
3. Améliorer la police de proximité et la confiance entre les communautés de migrants et la police pour réduire les préjugés raciaux, la xénophobie et l'intolérance.
4. Faciliter les échanges transnationaux entre les parties prenantes aux niveaux local, national et européen pour contribuer à l'éradication de toutes les formes de racisme, de xénophobie et d'intolérance dans les forces de police de l'UE.

Adoptant une approche de bas en haut, axée sur les besoins et participative, le projet s'appuiera sur les bonnes pratiques existantes identifiées en Belgique, dans l'ensemble de l'UE et même mondialement et capitalisera sur les expériences et l'expertise des partenaires du consortium.

## Introduction

Basé sur des recherches documentaires et des réunions exploratoires avec les partenaires du projet et d'autres parties prenantes, ce rapport de bonnes pratiques constitue une cartographie et une évaluation des politiques actuelles de recrutement et de diversité dans la police belge (au niveau fédéral et local) et dans d'autres forces de police, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Union européenne (UE). En particulier, il identifie les pratiques existantes efficaces dans les domaines de dépistage et de sélection, de la communication et de la promotion, ainsi que des politiques de formation et de diversité pour un recrutement et une rétention accrues des policiers issus de l'immigration.

Ce rapport de bonnes pratiques est destiné à informer et à inspirer les partenaires du projet, notamment les zones de police belges participantes, dans le but ultime de leur permettre de développer et de mettre en œuvre des initiatives similaires basées sur les bonnes pratiques et les leçons apprises identifiées. Les bonnes pratiques particulièrement intéressantes et/ou innovantes feront l'objet de visites d'études plus approfondies. Par la suite, sur la base des résultats de ce rapport, des échanges tenus lors des visites d'étude, et des résultats issus des enquêtes et des discussions de groupe, des orientations pratiques seront rédigées. Ces recommandations clés préciseront comment mettre en œuvre des pratiques innovantes afin d'améliorer les politiques de recrutement aux niveaux local et national dans le but ultime d'attirer et de retenir des policiers issus de l'immigration. Ces recommandations seront pertinentes pour le contexte belge mais aussi au-delà.

Le rapport est structuré comme suit :

- La section méthodologie, décrivant les techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des données et discutant des défis rencontrés dans le processus ;
- La section des bonnes pratiques, présentant les résultats de cet exercice de cartographie qui ont été regroupés en quatre domaines principaux :
  - Promouvoir le métier de policier au sein des communautés de migrants
  - Éviter les préjugés raciaux dans le processus de sélection
  - Promouvoir la diversité au sein de la police
  - Retenir les policiers issus de l'immigration ;
- Une liste de lecture supplémentaire.

## Méthodologie

Les résultats de cette recherche sur les bonnes pratiques sont fondés sur les contributions des partenaires du projet, des partenaires affiliés, des acteurs plus larges basés en Belgique, en Europe et même au-delà, combinés à la recherche documentaire. Plusieurs réunions virtuelles avec les parties prenantes ont eu lieu, pour avoir une meilleure vue sur les sujets abordés ci-dessous.

La liste des pratiques inspirantes n'est pas exhaustive, il s'agit d'une sélection de pratiques intéressantes que nous avons rencontrées et qui sont en lien avec les trois thèmes abordés au sein du projet :

- Ressources humaines ;
- Mécanismes de plainte ;
- Police de proximité.

Ce rapport couvre le WP2 : moyens d'améliorer la politique et les processus des ressources humaines de la police pour augmenter la représentation des migrants dans le corps de police et retenir les policiers issus de l'immigration.

Les pratiques sont énumérées sous chacune de ces rubriques, qui sont ensuite divisées en sous-thèmes. Le lecteur trouvera une description de la pratique et un lien pour plus d'informations. Les points forts de chaque pratique sont résumés dans la description de la pratique.

Certaines contributions sont basées sur des conversations en bilatérale et non sur des informations écrites. Certaines informations (comme les pratiques scandinaves) n'existent pas en anglais. Des réunions virtuelles ont été organisées dans ces cas-là pour avoir un aperçu des conclusions/recommandations importantes.

Ce rapport de bonnes pratiques doit être considéré comme un catalogue d'idées inspirantes pour les zones de police locale belges à adopter/adapter localement. Ces pratiques seront présentées aux zones de police et pourront être approfondies au moment de décider de mettre en place des initiatives similaires en Belgique. Il est important de noter que la plupart des pratiques ont lieu dans un certain contexte socio-économique, culturel, national. Ils servent plutôt d'inspiration que des modèles à copier.

## Bonnes pratiques

### 1. Promouvoir la profession de police auprès des communautés de migrants

Comme le prouvent les recherches, peu de personnes issues de l'immigration sont intéressées à travailler pour la police. Il y a plusieurs raisonnements derrière cela, l'un étant le manque de confiance de ces communautés envers la police et les mauvaises relations générales entre les deux, ce qui rend les personnes moins enclins à rejoindre la force.<sup>1</sup> Une autre raison réfère au manque de modèles de référence dans la rue : en général, le niveau de diversité au sein des forces de police est faible, et diminue une fois qu'il augmente en grade.<sup>2</sup> Comme la diversité n'est pas présente (dans la rue), beaucoup de gens ne pensent pas à rejoindre la force, car ils ne pensent pas que cela leur conviendrait. De plus, les opinions et l'éducation des parents pendant la petite enfance ont un impact non négligeable sur un individu. La visibilité externe devrait démontrer que la diversité est présente dans l'organisation.<sup>3</sup>

Il existe de nombreuses bonnes pratiques dans plusieurs pays qui tentent de rendre le métier de policier attractif pour les citoyens issus de l'immigration. Celles-ci peuvent aller d'initiatives à l'échelle nationale à de plus petites initiatives locales.

#### 1.1. Utiliser la promotion face-à-face

##### 1.1.1. *Le bus de recrutement, Rotterdam*

La ville de Rotterdam est connue pour ses programmes de recrutement en diversité active. En octobre 2020, l'unité de police de Rotterdam a lancé une action de recrutement appelée « Recrutement divers ». Selon son objectif, 15.000 nouveaux recrutés devraient être embauchés dans la police d'ici 2025. Pour rendre cet objectif plus inclusif, le projet a développé plusieurs initiatives.



Image 1 : Bus de recrutement. Source : [link](#)

L'une de ces initiatives consiste à attirer des talents grâce à un « bus de recrutement ». <sup>4</sup> Un bus avec le slogan « Rejoignez la police » en gras sur le côté est utilisé pour trouver de nouveaux collègues. Le bus fait le tour de la ville, ce qui permet de se rapprocher des gens dans la rue et de discuter de plusieurs sujets concernant la police et son fonctionnement. Au sud de Rotterdam, plusieurs rassemblements dans des bâtiments ont été organisés en plus de cette tournée, afin que les policiers puissent expliquer en détail leur expérience de travail dans la police. Dans le bus, les officiers de police expliquent ce que signifie la diversité dans la police et tentent d'attirer des personnes d'origines diverses dans les rangs de la police.

Dans le bus, les officiers de police expliquent ce que signifie la diversité dans la police et tentent d'attirer des personnes d'origines diverses dans les rangs de la police.

**Points forts :** grande visibilité auprès de tous les citoyens, interaction directe possible avec les citoyens qui aiment en savoir plus, approche personnalisée.

<sup>1</sup> <https://researchportal.vub.be/en/projects/voicing-diversity>

<sup>2</sup> [https://www.researchgate.net/publication/265069829\\_Diversity\\_within\\_Police\\_Forces\\_in\\_Europe\\_A\\_Case\\_for\\_the\\_Comprehensive\\_View](https://www.researchgate.net/publication/265069829_Diversity_within_Police_Forces_in_Europe_A_Case_for_the_Comprehensive_View)

<sup>3</sup> (PDF) [Signaling Diversity: A Study of Recruitment Strategies for Female and Minority Police Candidates \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111_Signaling_Diversity_A_Study_of_Recruitment_Strategies_for_Female_and_Minority_Police_Candidates)

<sup>4</sup> <https://www.politie.nl/nieuws/2020/oktober/5/07-nieuw-talent-werven-met-de-kom-bij-de-politie-bus.html>, <https://www.universiteitleiden.nl/nieuws/2020/10/sanive-celik-in-het-nos-radio-1-journaal-over-het-wervingsproject-diverse-werving-van-de-politie-in-rotterdam>, <https://www.mediatv.nl/politie-zoekt-nieuw-talent-met-wervingsbus-in-rotterdam-oost>



## 1.2. Utiliser des campagnes digitales

Les campagnes publicitaires constituent une grande partie du processus de recrutement.<sup>5</sup> Il est logique que lorsque les campagnes de recrutement sont conçues sous un angle de diversité, les citoyens d'origines différentes se sentent plus attirés par la force. Il existe un large éventail d'options de communication au sein des médias sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, ...) contrairement aux canaux plus traditionnels tels que les journaux, la radio ou la télévision.

Même si plusieurs zones de police n'ont pas de budget spécifique pour les campagnes digitales, il est intéressant d'explorer comment la diversité peut également être montrée à travers les canaux de communication existants de la police locale/fédérale.

### 1.2.1. Recrutement épique, une agence de recrutement, États-Unis

Aux États-Unis, les zones de police peuvent engager une agence de recrutement professionnelle pour réaliser une campagne de recrutement en ligne spécifique pour leur département.<sup>6</sup> L'une de ces agences est Epic Recruiting. Leur site Web [Full-Service Police Officer Recruiting Agency | Epic Recruiting \(pdrecruiting.com\)](https://pdrecruiting.com) est très clair sur la stratégie qu'ils utilisent : vous pouvez en apprendre davantage sur le « processus épique » en particulier en ce qui concerne les sites Web, la publicité, la production, etc. Il existe également plusieurs vidéos de recrutement<sup>7</sup> qui peuvent servir d'exemple et d'inspiration pour d'autres zones de police. Certains ciblent un public spécifique que les services de police veulent atteindre.<sup>8</sup>

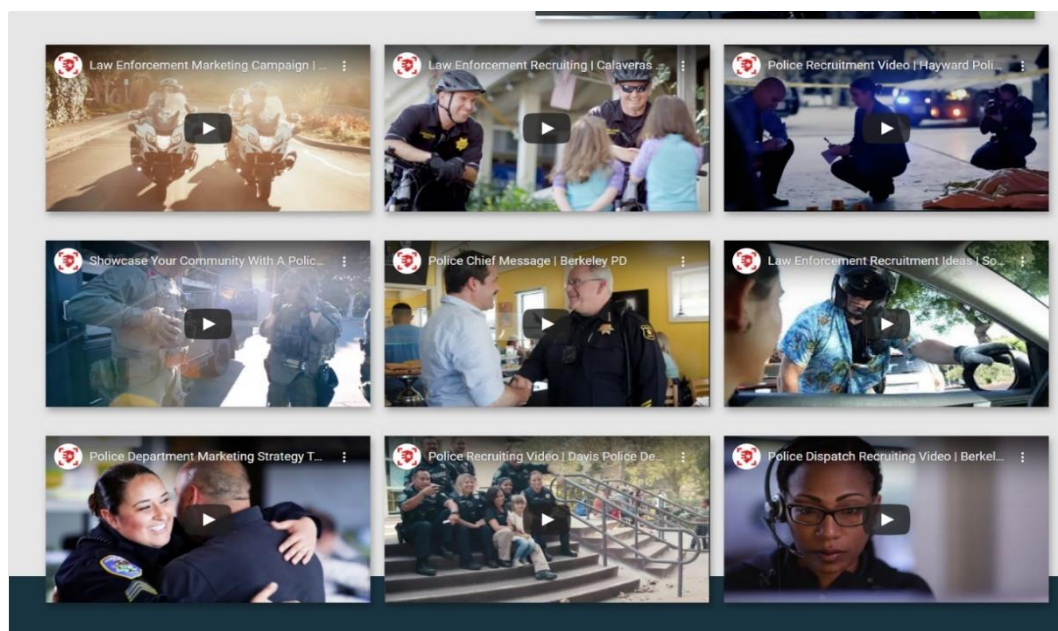


Image 2 : Aperçu des exemples de vidéos. Source : [link](#)

**Points forts :** aperçu des stratégies marketing, puissance de la vidéo, adapter votre message à des cibles spécifiques.

### 1.2.2. Rejoignez la police, campagne interactive sociale, Pays-Bas

<sup>5</sup> [Diversity within Police Forces in Europe: A Case for the Comprehensive View | Policing: A Journal of Policy and Practice | Oxford Academic \(oup.com\)](#)

<sup>6</sup> <https://pdrecruiting.com/diversity-in-police-recruiting/>

<sup>7</sup> <https://pdrecruiting.com/police-recruiting-services/production/>

<sup>8</sup> <https://pdrecruiting.com/case-studies/>

Aux Pays-Bas, ils ont opté pour une campagne interactive sur les médias sociaux spécifiquement destinée aux jeunes afin de donner un visage humain aux forces de police et un aperçu du type de travail de la police. La campagne « Kom bij de politie » ou « Rejoignez la police » utilise des plateformes comme Instagram, Facebook, Snapchat, Twitter, Youtube<sup>9</sup> et LinkedIn comme plateformes de médias sociaux pour faire passer le message et inciter les gens à rejoindre la police.

Leur page Instagram avec plus de 30 000 abonnés utilise des images, des vidéos, des questions-réponses et d'autres fonctionnalités interactives pour inciter les gens à rejoindre la force. Ce qui est vraiment attirant, c'est l'utilisation de « prises de contrôle » dans leurs histoires. De cette façon, un policier peut reprendre le compte d'un suiveur et parler de son expérience de travail ce jour-là. Les gens peuvent également poser des questions dans la section des commentaires. Des policiers de différents horizons (genre, origine ethnique, etc.) sont utilisés comme « modèles » de la campagne pour refléter l'intention de la police d'accueillir un corps diversifié.

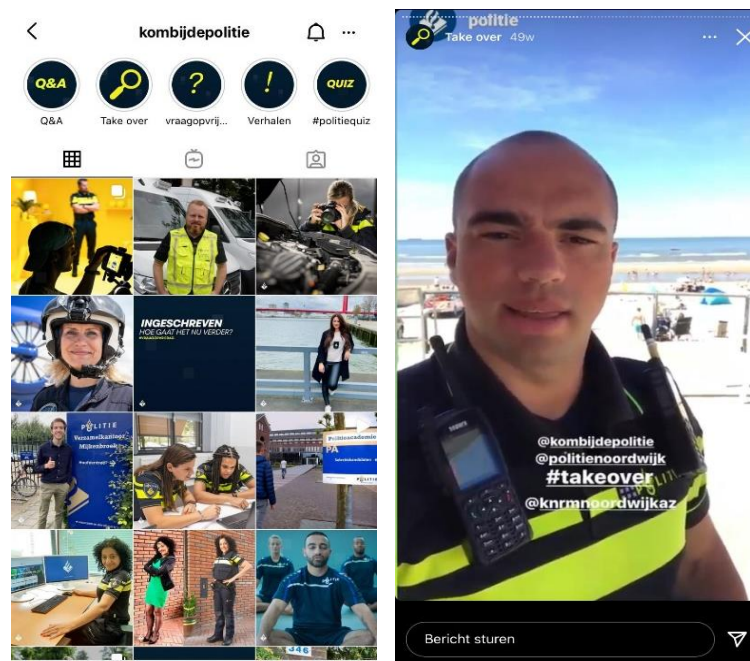


Image 3 : Aperçu page Instagram 'Kom bij de politie campagne'. Source : [link](#).

**Points forts :** moyens limités nécessaires, les canaux de communication existants peuvent être utilisés, potentiel pour atteindre un large public, en particulier les jeunes.

### 1.3. Utiliser l'action positive afin d'attirer des personnes d'origine étrangère

D'une manière générale, l'action positive signifie « des mesures visant à accroître la participation de groupes particuliers dans certaines sphères d'activité économique, politique ou sociale, dans lesquelles ces groupes sont considérés comme sous-représentés.<sup>10</sup> En résumé, cela signifie que grâce à une action positive, l'égalité des chances est atteinte, où les barrières pour tous ont été levées pour atteindre leur plein potentiel. Il est important de faire la distinction avec la discrimination positive, qui est illégale.<sup>11</sup>

L'action positive dans les forces de police est non seulement faisable, mais une nécessité. À la lumière de l'action positive dans la police, il est important de noter qu'il y a toujours la même compétition

<sup>9</sup> Exemple : [https://www.youtube.com/watch?v=oDPU\\_UmR3N8](https://www.youtube.com/watch?v=oDPU_UmR3N8)

<sup>10</sup> [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/220-FRA\\_thematicpaper\\_positiveaction\\_ICMPD\\_en.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/220-FRA_thematicpaper_positiveaction_ICMPD_en.pdf)

<sup>11</sup> College of Policing : <https://paas-s3-broker-prod-lon-6453d964-1d1a-432a-9260-5e0ba7d2fc51.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/College-of-Policing-Positive-Action-Guidance.pdf>

entre les candidats, mais l'action positive uniformise les règles du jeu : elle permet à chacun le même niveau d'opportunité pour une fonction spécifique.<sup>12</sup>

### 1.3.1. 'MigrantInnen in die Polizei Bremen', élargissement des critères de sélection, Allemagne

A Brême, en Allemagne, ils voulaient améliorer le recrutement des migrants, compte tenu de l'augmentation de la part des personnes issues de l'immigration. Plusieurs propositions ont été rédigées par le service de police, l'une étant soumise en tant que proposition en 2004 (pour un projet Equal de l'UE) : « Immigrants dans la police de Brême ». Afin d'augmenter la proportion de policiers issus de l'immigration, un ensemble de mesures ont été adoptées.<sup>13</sup>

La politique d'action positive s'est concentrée sur quatre éléments stratégiques : les compétences, l'adhésion, la sensibilisation et le soutien. Les séries de mesures suivantes ont été adoptées et sont dignes d'inspiration :

- Elargissement des critères de sélection en matière de citoyenneté (pour augmenter le nombre de candidats)
- Les compétences interculturelles et les compétences de locuteur natif autres que l'allemand ont été ajoutées en tant que compétences souhaitables
- Fourniture de cours d'allemand
- Octroi d'une deuxième opportunité aux candidats qui échouent au test d'allemand de l'examen d'aptitude

Points forts : un plus grand vivier de candidats peut postuler, valorisation des compétences interculturelles.

### 1.3.2. Phoenix Leadership Programme, programme de mentorat pour des groupes sous-représentés, Merseyside Police, Royaume-Uni

Un exemple d'initiative d'action positive est le « Phoenix Leadership Programme ».<sup>14</sup> Ce programme spécifique encourage les femmes, les minorités ethniques, les personnes handicapées et davantage de personnes issues de groupes sous-représentés à postuler pour rejoindre la police au Royaume-Uni et les aide à acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour progresser au sein du service. Les étudiants (en photo) ont suivi 3 ateliers d'une journée et ont bénéficié d'un encadrement. Ce programme vise à accroître le recrutement des groupes sous-représentés et à les aider dans leur carrière.

Le programme de leadership se concentre sur les compétences importantes nécessaires pour rejoindre la police. Cela comprend également une journée de travail dans un certain service de police. De cette façon, les étudiants ont pu parler aux policiers, poser des questions sur le travail, etc. Tous les étudiants ont présenté leur expérience à leurs pairs afin que tout le monde soit au courant des différentes options de carrière au sein de la force. Finalement, des



Image 4 : Photo des étudiants du 'Phoenix Leadership Programme'. Source : [link](#).

<sup>12</sup> <https://recruitment-dcp-dp.org/positive-action/>

<sup>13</sup> [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/220-FRA\\_thematicpaper\\_positiveaction\\_ICMPD\\_en.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/220-FRA_thematicpaper_positiveaction_ICMPD_en.pdf)

<sup>14</sup> <https://www.wirralglobe.co.uk/news/10739778.merseyside-police-and-crime-chief-praises-new-diversity-programme/>

policiers issus de minorités sont venus témoigner de leur expérience en tant qu'exemple. Ils ont clôturé le programme avec un événement de remise des diplômes.

Les effets de ce programme ont été palpables : il y a eu une augmentation de 33 % des recrues issues des groupes minoritaires entre 2013 et 2016. Ce programme s'est avéré être une grande différence non seulement dans la représentation, mais aussi dans le rétablissement de la confiance entre les forces de police et la communauté.

**Points forts** : cours de préparation pour les groupes sous-représentés dans la police, programme de mentorat, modèles d'inspiration

### 1.3.3. *Guide d'action positive pour le recrutement de la police, College of Policing, Royaume-Uni*<sup>15</sup>

Le College of Policing est un organisme professionnel pour la police en Angleterre et au Pays de Galles. Grâce à des manuels, des recherches, des formations, et cadres normatifs etc., ils aident non seulement les agents et le personnel de police, mais également la communauté policière internationale, le public et d'autres parties prenantes intéressées. Ils ont rédigé plusieurs manuels et documents d'orientation avec des exemples spécifiques pour attirer, recruter et conserver une force diversifiée.<sup>16</sup> Plus spécifiquement pour l'action positive, le collège de police propose plusieurs autres pratiques intéressantes :

- Utiliser des campagnes médiatiques ciblées (par exemple à travers des podcasts, des vidéos, ...)
- Sensibiliser les agents de groupes sous-représentés (par le biais de campagnes, de séances de questions-réponses, de réunions individuelles, etc.)
- Assurer la contribution de la police lors d'événements locaux (p. ex. marches de fiertés, festivals, etc.) qui favorisent l'égalité, la diversité et l'inclusion
- Assurer une représentation diversifiée dans les jurys d'entretien et autres évaluations de recrutement
- Tenir le site Web à jour avec les priorités et les initiatives en matière d'égalité et d'inclusion.

**Points forts** : riche source de bonnes pratiques et partage de ce qui fonctionne.

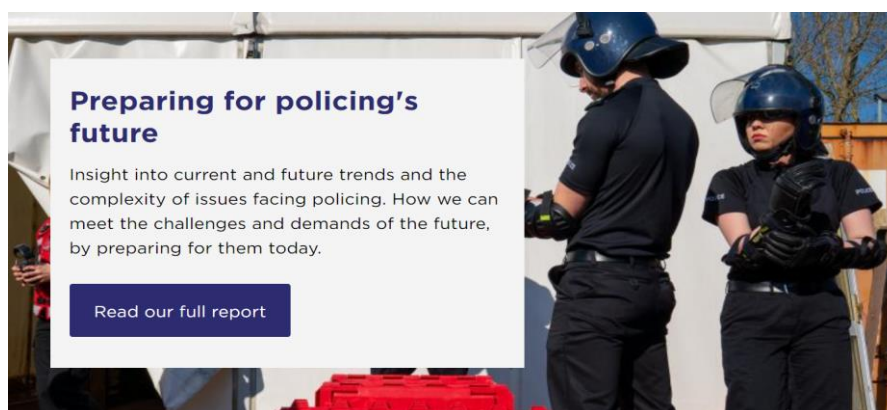


Image 5 : College of Policing. Source: [link](#).

### 1.3.4. *Programme de recrutement en langue seconde, London Metropolitan Police, Royaume-Uni*

En juillet 2015, la Police métropolitaine de Londres a eu recours à l'action positive<sup>17</sup> pour attirer des personnes issues de minorités. Londres a plus de 40 communautés différentes, où à côté de l'anglais,

<sup>15</sup> College of Policing: <https://www.college.police.uk/support-forces/diversity-and-inclusion>

<sup>16</sup> College of Policing: <https://www.college.police.uk/support-forces/diversity-and-inclusion>

<sup>17</sup> <https://metro.co.uk/2015/07/20/all-new-met-police-constables-must-be-able-to-speak-a-second-language-5304857/>



une gamme d'autres langues sont parlées. La Police métropolitaine a introduit un critère d'admissibilité linguistique supplémentaire en tant que compétence clé, pour les 14 langues énumérées ci-dessous (campagne de recrutement du site Web). Seules les personnes répondant à ce critère pouvaient postuler. Les résultats : 180 nouvelles personnes ont été recrutées, dont 50 % avec une origine Noir Minorité Ethnique (NME- BME).<sup>18</sup> Après la fin de cette campagne de recrutement, l'idée a été de nouveau installée en janvier 2016, avec maintenant jusqu'à 25 langues qui étaient des facteurs importants pour l'admissibilité. Un détail important est que les personnes qui sont devenues de nouvelles recrues seraient installées dans les communautés de London où la langue seconde est utilisée.

Points forts : valorisation des compétences interculturelles, y compris la langue, lien culturel avec les communautés.

#### 1.4. Adapter l'environnement de travail afin d'inclure des personnes d'origine diversifiée

L'une des leçons tirées de l'étude 'Voicing Diversity'<sup>19</sup>, une étude de recherche sur la diversité au sein de la police belge, était que l'organisation policière reste une organisation prédominante blanche et conservatrice. Dans un cadre homogène, il est plus difficile de créer un environnement professionnel où les personnes d'horizons différents se sentent les bienvenues.

Une étude<sup>20</sup> par l'OSCE autour de la relation entre la police et les Roms et les Sinté a constaté que non seulement pour recruter mais aussi pour retenir les Roms et les Sinté, l'établissement d'un environnement de travail neutre, multiethnique et sans discrimination est très important.

##### 1.4.1. Inclusion en milieu de travail, College of Policing, Royaume-Uni

Par rapport à d'autres pays, comme la France par exemple, le Royaume-Uni n'interdit pas aux employeurs du secteur public de porter le hijab. Prenez le code vestimentaire de la police métropolitaine par exemple : les signes religieux peuvent être portés avec un uniforme de police, à condition qu'ils respectent certaines règles (par exemple, garder le visage et le badge nominaux visibles). En général, les forces de police en Angleterre et au Pays de Galles essaient de répondre aux différents besoins culturels (par exemple, permettre aux agents de porter un hijab, avoir des salles de prière, servir de la nourriture halal, ...). Cela peut aider à combler le fossé pour recruter des groupes sous-représentés.



Image 6 : Policier avec hijab. Source : [link](#).

<sup>18</sup> <https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmhaff/27/2706.htm>

<sup>19</sup> <https://researchportal.vub.be/en/projects/voicing-diversity>

<sup>20</sup> <https://www.osce.org/odihr/67843>

Le College of Policing a élaboré plusieurs documents sur la façon d'être conscient de la foi en milieu de travail. Ce guide<sup>21</sup> donne plus d'explications sur les dispositions de prière. Plusieurs avantages qui pourraient découler de la mise en œuvre des recommandations énumérées sont :

- Démonstration claire de l'inclusivité
- Impact positif sur les campagnes de recrutement
- Conduire à une amélioration significative de la confiance interne

Points forts : les différents besoins culturels sont pris en compte et créent un environnement de travail bienvenu.

## 2. Éviter le biais racial dans le processus de sélection

Le processus de sélection promet une évaluation objective et transparente, selon le centre d'évaluation. Cette méthode spécifique détermine la personnalité et l'aptitude d'une personne, grâce à l'utilisation d'entretiens, d'examens, de simulations liées à l'emploi, etc. Comme indiqué dans la recherche « Voicing Diversity »<sup>22</sup>, les méthodes de sélection se concentrent plutôt sur l'homogénéité que sur la diversité, créant ainsi une certaine forme de discrimination (non intentionnelle).

### 2.1. Anticiper les barrières des tests de sélection

Même lorsqu'il existe des campagnes d'aide au recrutement de personnes issues de l'immigration, le recrutement pour la police belge est effectué par le gouvernement fédéral (sauf pour une ou deux zones de police qui organisent un recrutement local). Il y a plusieurs conditions de base (ex. avoir la nationalité belge, avoir au moins 17 ans, avoir un permis de conduire B, ...), pour pouvoir faire les tests de sélection. Souvent, les personnes issues de l'immigration sont dans une position de départ désavantageuse pour réussir le processus de sélection.

#### 2.1.1. Soutien pratique pour s'inscrire dans l'académie de police, Police norvégienne

En Norvège, selon les statistiques de 2014, 14,9% de la population norvégienne totale sont soit des personnes qui ont elles-mêmes immigré dans le pays, soit des personnes nées de parents immigrés. Cette augmentation de l'immigration en Norvège s'oppose aux descriptions de la police en Norvège comme une « composition ethnique homogène ». Un document de recherche<sup>23</sup> évalue de manière critique les stratégies de diversité du service de police norvégien et du Collège universitaire de police norvégien.

Il y a des choses intéressantes à retenir, telles que le manque possible de soutien familial lorsque quelqu'un veut s'inscrire à l'école de police. Ou encore le fait que la formation policière n'est pas renommée au sein de la communauté immigrante (en comparaison à la médecine, au droit ou à l'ingénierie). Vu le manque d'encouragement par la famille à poursuivre une carrière policière, certains candidats n'arrivent pas à obtenir un soutien financier pour les dépenses liées aux conditions d'entrée (par exemple : suivre des cours pour obtenir un permis de conduire ou s'inscrire dans un centre de conditionnement physique en vue des tests psychiques). Afin de faire face aux obstacles, l'équipe de recrutement a tenté de les anticiper en proposant des cours spéciaux le soir pour préparer les examens de sélection pour les étudiants des minorités ethniques.

Points forts : proposer des solutions pratiques pour surmonter les défis spécifiques des candidats d'origine étrangère, penser à changer la perception de la police.

---

<sup>21</sup> <https://paas-s3-broker-prod-lon-6453d964-1d1a-432a-9260-5e0ba7d2fc51.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2021-04/prayer-provisions-workplace-adjustments-for-muslim-officers-staff-150321.pdf>

<sup>22</sup> <https://researchportal.vub.be/en/projects/voicing-diversity>

<sup>23</sup> <https://academic.oup.com/policing/article-abstract/9/1/36/1524724?redirectedFrom=fulltext>

### 2.1.2. 100% (fl)ik, Gand, Belgique

Avec la campagne '100% (fl)ik' (100% policier), la police de Gand essaie de diversifier les personnes intéressées à rejoindre la police. À travers un site informatif et des vidéos promotionnelles, ils essaient de donner un bon aperçu du fonctionnement du recrutement. Les candidats intéressés peuvent s'inscrire au programme d'orientation pour se préparer aux différents tests qui se déroulent lors de la phase de recrutement.



Image 7 : Campagne police de Gand. Source : [link](#).

Il y a d'autres zones de police en Belgique qui suivent la même idée : quand une personne s'inscrit aux tests de sélection pour la zone de police d'Anvers par exemple, elle reçoit une invitation pour participer aux cours préparatoires. Ces cours anticipent sur les tests de langue par exemple.

**Points forts** : préparer et accompagner des personnes d'horizons différents pour augmenter leurs chances de réussite dans le processus de recrutement, investissement clair pour favoriser la diversité.

### 2.2. Diversifier les membres de jury et les entretiens du processus de sélection

Lors de la procédure de sélection, les candidats doivent passer un entretien avec une commission de sélection. Cet entretien a lieu dans l'une des écoles de police belges. Le jury est composé de trois personnes : un représentant de la police locale, un de la police fédérale et un membre du service de sélection. Chaque entretien a un script spécifique à suivre. Au final, la commission donne un avis favorable ou négatif en termes d'éligibilité. La décision est notifiée avec le candidat qui peut demander une motivation de la décision. Lorsqu'une personne souhaite postuler pour devenir membre du jury, elle doit obtenir l'approbation d'un supérieur. Ensuite, un cours de deux jours suivra avec des directives pratiques pour l'entretien. Les thèmes de la diversité sont abordés, mais sans attention particulière. Il ne semble pas y avoir d'exigences en termes de diversité pour la composition du jury.

Quelqu'un qui veut rejoindre la police doit passer un contrôle de moralité.<sup>24</sup> Cette conduite renvoie au code déontologique des services de police.<sup>25</sup> Avant l'entretien, la zone locale du domicile du candidat est contactée pour savoir si la personne ou les personnes de son entourage ont eu des contacts avec la police (en tant qu'auteurs ou en tant que victimes). Après une vérification approfondie des antécédents, un avis est envoyé au comité de sélection. L'idée principale est de protéger le candidat de potentielles frictions une fois la personne admise dans la police. Quelqu'un peut se voir refuser l'adhésion à la police après un contrôle ou obtenir une limitation territoriale. Ce contrôle de moralité peut générer une certaine frustration : en cartographiant le quartier et les personnes liées au candidat, des facteurs contextuels peuvent influencer négativement une personne hors de son contrôle.

<sup>24</sup> <https://www.jobpol.be/nl/jobs-in-uniform/selectieprocedure/moraliteitsonderzoek>

<sup>25</sup> [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2006051033&table\\_name=wet](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2006051033&table_name=wet)

### 2.2.1. Rapport sur la diversité de la police, jurys de sélection et contrôles de moralité, Chambre des Représentants, Royaume-Uni

La commission des affaires intérieures étudie depuis un certain temps les questions relatives à la diversité policière. Ci-dessous des chiffres intéressants qui sont sortis du rapport<sup>26</sup> en 2016 :

#### Key facts

- In 1999, 2% of police officers in England and Wales were from a Black or Minority Ethnic (BME) background, compared to 6.5% of the population and 9.5% of the UK workforce.
- In 2015, 5.5% of police officers were from a BME background, compared to 14% of the population, and 11.4% of the UK workforce.
- No police force in England and Wales has a BME representation which matches its local demographic.
- In the Metropolitan Police Service BME police officer representation is 12.4%, compared to 40.2% of the population.
- Only two Police Chief Officers self-identify as BME.
- 4 police forces—Cheshire, North Yorkshire, Dyfed-Powys and Durham—employ no Black or Black British police officers.
- 11 forces have no BME officers above the rank of Inspector.

Image 8 : Chiffres clés. Chambre des Représentants. Source : [link](#).

Bien qu'il y ait une augmentation de la présence d'agents issus du BME, il reste encore beaucoup de travail à faire. Dans le rapport, quelques recommandations intéressantes ont été énumérées :

- Développer un programme de coaching et de mentorat pour les agents BME
- Formation obligatoire pour le personnel qui participe aux jurys de sélection pour lutter contre les préjugés inconscients
- Formation obligatoire sur les questions de diversité pour les membres du jury de sélection et de promotion
- Élargir les jurys de sélection avec des évaluateurs externes issus du BME
- Fixer des objectifs pour la représentation de BME dans les cours pertinents pour la promotion et la progression vers des rôles de spécialiste.

#### Actions possibles :

- Assurer la transparence en ce qui concerne le contrôle de moralité
- Fournir plus de clarté sur ce qui relève et ce qui ne relève pas du contrôle de moralité
- Laisser les candidats avoir plus d'influence sur le contrôle de moralité, pour s'assurer qu'ils prouvent leur version de l'histoire
- Prévoir des quotas pour diversifier la commission de sélection
- Fournir des informations sur la façon de rejoindre la commission de sélection aux policiers issues de groupes sous-représentés
- Offrir des formations spécifiques à la diversité pour le comité de sélection lorsqu'il s'entretient avec des personnes issues d'une minorité.

Points forts : un jury diversifié peut apporter une perspective différente dans le processus de sélection et éviter les préjugés inconscients, former les membres du jury à faire attention à la diversité.

<sup>26</sup> <https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmhaff/27/27.pdf>



## 2.3. Utiliser le recrutement local pour attirer des personnes diversifiées

### 2.3.1. Recrutement local, Police d'Anvers, Belgique

Le recrutement pour la police en Belgique se fait au niveau fédéral. Cependant, la police d'Anvers a lancé un projet pilote il y a environ cinq ans pour recruter localement afin de s'assurer que les candidats policiers se retrouvent dans la zone de police de leur choix. Les conditions de recrutement sont toujours définies par le niveau fédéral, mais attirer des personnes pour incorporer la police au niveau local et assurer qu'ils travailleront dans leur environnement familier aide.

Grâce à des campagnes médiatiques et au slogan « Nous avons besoin de vous », ils ont lancé une campagne à grande échelle pour attirer de nouvelles recrues. Avec l'aide d'une équipe de recrutement diversité, le message a également été diffusé auprès des associations de cette zone de police spécifique.

Ce schéma de recrutement local est un succès et reste une pratique à ce jour. Les facteurs de succès importants sont :

- Relation personnelle étroite avec les nouvelles recrues à chaque étape du processus : plus d'accompagnement dans le développement de carrière
- Une relation personnelle plus étroite influence également la politique de rétention
- Accessibilité de l'équipe de recrutement : par rapport au niveau fédéral, les flux de communication entre l'équipe de recrutement et les recrues potentielles se sont déroulés plus facilement et plus rapidement.



Image 9 : Campagne de recrutement local de la police d'Anvers. Source : [link](#).

**Points forts :** Placer les policiers dans l'environnement qu'ils connaissent pour la satisfaction au travail et l'efficacité, les relations culturelles et locales peuvent rendre le travail plus facile, plus rapide et plus personnel.

### 2.3.2. Perspectives comportementales pour la création de la force de police de demain, le pouvoir des messages, Etats-Unis

L'équipe comportementale est une unité de recherche au cœur du gouvernement britannique, qui gère plusieurs projets pour améliorer la vie des gens et des communautés et adresser les principaux problèmes politiques. Elle combine une expertise en sciences du comportement avec une approche axée sur les données, pour développer et évaluer des changements de politique efficaces. En 2015, l'équipe comportementale a mené des recherches<sup>27</sup> sur le recrutement de la police aux États-Unis en se concentrant sur plusieurs villes.<sup>28</sup>



Image 10 : Message du défi Teacher Training. Source : [link](#).

La recherche s'est concentrée sur la façon d'attirer des personnes qui ne seraient normalement pas intéressées par des emplois dans le secteur public. Ils ont mené une expérience sur le terrain visant à élargir la base de candidats à ceux qui n'avaient peut-être pas envisagé de faire carrière dans la police auparavant. Ils ont sélectionné 10 000 personnes pour le parcours et leur ont envoyé des cartes

<sup>27</sup> [https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/BIT-Police-report\\_MKV5-WEB.pdf](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/BIT-Police-report_MKV5-WEB.pdf)

<sup>28</sup> [https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/BIT-Police-report\\_MKV5-WEB.pdf](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2019/01/BIT-Police-report_MKV5-WEB.pdf)

postales les encourageant à postuler auprès du service de police. Ils ont testé plusieurs messages sur les cartes postales, pour voir ce qui inciterait davantage les gens à rejoindre la force.

Voici ce qu'ils ont découvert :

- Essayer de capturer davantage l'individu en utilisant un « message de défi » (par exemple, « êtes-vous prêt à relever un défi ? » au lieu du traditionnel « message de service » a vraiment attiré beaucoup plus de gens à postuler
- Se concentrer davantage sur le fait que quelqu'un peut évoluer au sein de la force avec les mots : « ce n'est pas seulement un travail, c'est une carrière », a attiré plus que le traditionnel « message de service » (par exemple « venez servir » ou « répondez à l'appel à servir »).

Les trois principaux points à retenir pour cette recherche étaient :

- Puiser dans de nouvelles sources de motivation : les moindres changements dans l'offre d'emploi peuvent faire une réelle différence
- Le processus est important : concentrez-vous sur tous les points douloureux de la procédure lorsque quelqu'un veut rejoindre la force, ne voyez pas le choix de devenir policier comme un grand choix mais plusieurs micro-choix
- Votre prochaine recrue n'est peut-être pas là où vous cherchez : il pourrait être intéressant de puiser dans le sentiment de « créer un changement au sein de la profession policière » pour attirer les communautés sous-représentées. Il était également intéressant de renouer avec les anciens candidats, qui se sont montrés plus réactifs que les personnes qu'ils ont visitées dans certains collèges.

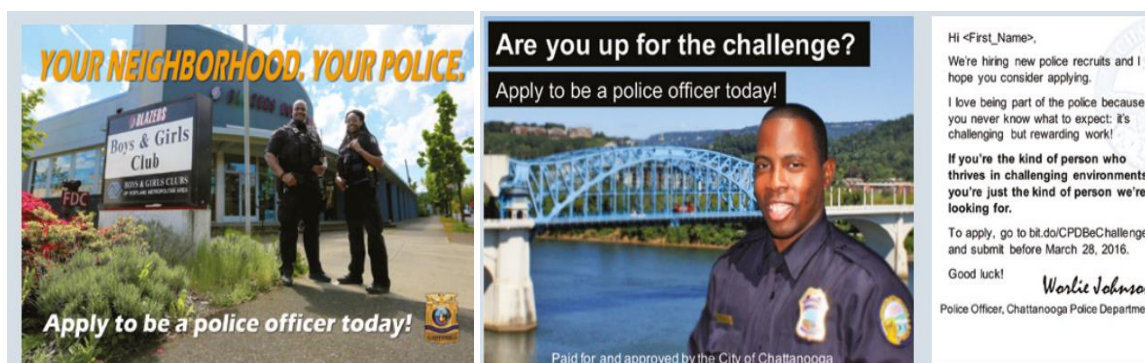


Image 11 : Cartes postales research BI Team. Source : [link](#).

**Points forts** : le pouvoir de formuler votre message et les différents impacts qu'il peut avoir, en fonction des données.

### 3. Promouvoir la diversité au sein de la police

Après avoir réussi les tests de sélection, la formation initiale peut commencer dans l'une des écoles officielles de police en Belgique. La formation dure 18 mois avec un an de formation et 6 mois de stage.<sup>29</sup> Par rapport à d'autres pays, la formation des policiers est relativement courte. Dans les pays scandinaves par exemple, il s'agit principalement d'une formation universitaire, avec la possibilité de postuler pour un master.

#### 3.1. Inclure la diversité de manière structurelle dans la formation initiale

De la plupart des conversations que nous avons eues avec les partenaires belges, il semble y avoir un consensus sur le fait que le programme de formation initiale pourrait être amélioré. Au sein de la formation initiale, le thème de la diversité est traité de façon marginale et isolé des autres formations.

<sup>29</sup> <https://www.jobpool.be/nl/jobs-in-uniform/functies/inspecteur/opleidingstraject>

Ce serait une bonne pratique d'inclure la diversité et la sensibilité culturelle dans chaque partie du programme de la police. Après la formation initiale, d'autres formations en diversité sont proposées en formation continue (comme les formations en diversité dispensées par Unia ou les sorties à la Kazerne Dossin à Malines, etc.). Ces formations continues en diversité sont volontaires et dépendent donc de l'importance que la zone de police accorde à la diversité et à l'inclusion. Même lorsqu'il existe des cours continus sur la diversité, la fréquentation peut être faible : si l'on considère la zone de police de Gand par exemple, au moins 50 % des corps de police admettent ne pas avoir suivi de cours sur la superdiversité et 1/3 a participé au cours de deux jours « Oser penser différemment ». De plus, dans certaines classes, les stéréotypes ont même été renforcés de manière négative (par exemple lors de l'apprentissage de la rédaction d'un rapport d'arrestation, en utilisant de manière conséquente le nom de « Mohammed »). Des mesures importantes ont été prises pour diversifier la formation policière de base, mais il y a toujours moyen de l'améliorer.<sup>30</sup>

Il est important de noter que se concentrer sur la formation à la diversité pour diversifier la force de police n'est pas la seule voie à suivre. Elle devrait être accompagnée par d'autres initiatives.

### 3.1.1. *Formation à la diversité culturelle, Victoria Police, Australie*

En Australie, la relation aggravée entre les aborigènes traditionnels et la culture de l'île du détroit de Torres d'Australie et la police a incité la police à introduire le programme de formation interculturelle. L'objectif est d'améliorer les compétences de la police dans le domaine des droits de l'homme, de la diversité communautaire et culturelle. Les principaux objectifs de cette formation sont :

- Mettre l'accent sur la police proactive et l'engagement communautaire
- Expliquer les approches universelles par rapport aux approches spécifiques à la culture
- Combattre les préjugés implicites, le racisme et le profilage racial et ethnique
- Travail sur les compétences de pensée critique, de réflexion et d'évaluation.<sup>31</sup>

'Les Recommandations pour la mise en œuvre d'un programme de formation à la diversité réussi pour les forces de l'ordre'<sup>32</sup> analyse comment un programme de formation culturelle efficace peut renforcer la confiance et réduire la peur lors de l'interaction avec les forces de l'ordre. Le document se concentre non seulement sur la police de Victoria, mais aussi sur le New Jersey, Los Angeles et New York.

Points forts : conception d'un programme de formation culturelle pour former un corps de police sensible à la culture, incitations pour les zones de police à suivre des formations sur la diversité.

### 3.1.2. *Ontario Collège de Police, Canada*

La formation des agents de police est l'épine dorsale de la capacité non seulement d'attirer la diversité dans le recrutement, mais aussi d'entretenir de bonnes relations avec les communautés minoritaires et de retenir les agents de police issus d'une minorité. Dans le collège de police au Canada, les instructeurs civils enseignent les relations interraciales et présentent les questions de diversité. La sensibilité culturelle est intégrée dans différentes parties du programme de police, de telle sorte que les perceptions biaisées existantes sont remises en question et les nouvelles recrues savent comment s'engager avec la communauté.<sup>33</sup>

Points forts : formation sur les questions de diversité par des instructeurs civils, diversité comme sujet transversal dans l'ensemble du programme de formation.

---

<sup>30</sup> <https://hannah-arendt.institute/rapport-politie-in-een-superdiverse-samenleving/>

<sup>31</sup> <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/79339/Griffin,%20Lamar.pdf?isAllowed=v&sequence=1>, p. 9-11, [https://www.policeaccountability.org.au/wp-content/uploads/2014/03/Vic-Uni\\_Learning-to-Engage-A-review-of-Victoria-Police-Cross-Cultural-Training-Practices\\_Dec-2013.pdf](https://www.policeaccountability.org.au/wp-content/uploads/2014/03/Vic-Uni_Learning-to-Engage-A-review-of-Victoria-Police-Cross-Cultural-Training-Practices_Dec-2013.pdf)

<sup>32</sup> <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/79339/Griffin,%20Lamar.pdf?isAllowed=v&sequence=1>

<sup>33</sup> [\(PDF\) Policing multicultural states: lessons from the Canadian model \(researchgate.net\)](#)

### 3.2. Développer les politiques de diversité basés sur des objectifs et statistiques

Dans une étude récente<sup>34</sup> menée par l'Université de Bruxelles, des enquêtes ont été envoyées dans les 185 zones de police belges. Sur ces 185 zones, 75 ont participé à l'étude, explorant la diversité au sein de la police belge. Sur ces 75 zones de police, 17 ont avéré avoir une politique de diversité, même si cette politique n'était pas toujours connue de tous les policiers.

Comme l'explique une étude,<sup>35</sup> les facteurs externes et les approches descendantes peuvent contribuer à favoriser l'augmentation de la diversité au sein des organisations ou au sein de la police en particulier. En imposant des lois ou des politiques nationales de manière descendante, la diversité peut notamment être améliorée. Une police nationale de la diversité directrice pourrait être adaptée au contexte local.

#### 3.2.1. Fixer des Objectifs, Police Norvège

Un élément qui peut être adopté pour une police diversifiée est l'inclusion d'objectifs pour recruter des personnes issues de l'immigration. Le Collège universitaire de police norvégien (NPUC) et le Service de police norvégien (NPS) se concentrent sur l'augmentation de la diversité parmi les employés depuis les années 2000. Les politiques de diversité mises en place comportent des objectifs ou quotas spécifiques.

Un exemple spécifique<sup>36</sup>: l'objectif de recrutement pour le NPUC (en 2012) était que 5% des étudiants en licence soient issus d'une minorité ethnique avant 2013. Grâce à l'application de plusieurs stratégies de recrutement (publicités sur les réseaux sociaux, visite d'écoles avec de nombreux étudiants issus de minorités ethniques, etc.), l'objectif était atteint : plus encore, le pourcentage total d'étudiants de minorité ethnique était de 13,1%. Il est toutefois important de noter que la définition d'élèves minoritaires dans ce cas était très large.

**Points forts** : fixer des objectifs de recrutement ethnique, adapter les stratégies de recrutement à ces objectifs

#### 3.2.2. Discours de recrutement inclusif, Police suédoise

Bien qu'il soit important de fixer des objectifs, il faut également examiner les inconvénients de fixer des quotas trop rigides pour faire respecter la diversité au sein d'une force de police. La police suédoise a commencé à investir dans des campagnes pour recruter davantage de femmes et de minorités ethniques au début des années 2000. En 2015, 42 % des policiers étaient des femmes et 8 % étaient des policiers d'origine étrangère (étranger dans cette définition = né à l'étranger ou de ses deux pa-

Variables	Police sample (n = 2956)		Civilian sample (n = 1629)		Total sample (N = 4585)	
	n	%	n	%	n	%
Gender						
Men	1930	65.3	528	32.4	2458	46.1
Women	1023	34.6	1092	67.1	2115	53.6
Other gender identity	2	0.1	3	0.2	5	0.1
Did not want to answer	1	0.0	5	0.3	6	0.1
Immigration background						
No immigration background	2778	94.0	1398	85.9	4176	91.1
Immigrant	59	2.0	122	7.5	181	3.9
Norwegian born to immigrant parents	19	0.6	21	1.3	40	0.9
Norwegian born, one	78	2.6	51	1.8	129	2.8
Norwegian, one immigrant parent						
Other immigration background	21	0.7	30	3.1	51	1.1
Did not want to answer	0	0.0	6	0.4	6	0.1
Region of origin						
Asia including Turkey, Africa, Latin-America, Oceania except Australia and New Zealand, and European countries outside the EU/EEA	45	57.7	76	53.1	121	54.8
EU/EEA countries, USA, Canada, Australia and New Zealand	28	35.9	67	46.9	95	43.0
No region indicated	5	6.4	-	-	5	2.3
Member of a national minority						
Yes	40	1.4	39	2.4	79	1.7
No	2864	98.6	1580	97.6	4444	98.3
Self-identified as LGBT						
Yes	110	3.7	55	3.4	165	3.6
No	2864	96.3	1565	96.6	4400	96.4
Self-identified as a person with a disability						
Yes	29	1.0%	34	2.1	63	1.4
No	2919	99.0%	1586	97.9	4505	98.6
Age	M	SD	M	SD	M	SD
	40.83	10.11	45.31	9.57	42.42	10.15

Note. Percentages are based on the total of valid responses to each question.

Image 12 : Les objectifs fixes et les résultats. Source : [link](#).

<sup>34</sup> <https://researchportal.vub.be/en/projects/voicing-diversity>

<sup>35</sup> [https://www.researchgate.net/publication/265069829\\_Diversity\\_within\\_Police\\_Forces\\_in\\_Europe\\_A\\_Case\\_for\\_the\\_Co\\_mprehensive\\_View](https://www.researchgate.net/publication/265069829_Diversity_within_Police_Forces_in_Europe_A_Case_for_the_Co_mprehensive_View)

<sup>36</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1098611120976024>



rents nés à l'étranger). En 2009 et 2010, 50 % des entrants étaient des femmes, ce qui pourrait contribuer à l'action positive. Cependant, il y a eu un contrecoup contre le système de quotas géré, affirmant que c'était un moyen de discriminer les hommes.

Les intentions positives des agendas en faveur de la diversité sont problématisées lorsque les personnes d'origine minoritaire sont soi-disant admises sur base de quota, ce qui les place dans une position subordonnée et « risquée » au sein de la profession et sur des prémisses moins légitimes. Cette recherche<sup>37</sup> montre des éléments importants à prendre en compte lors de la définition d'objectifs spécifiques afin d'attirer plus de diversité au sein de la police.

**Points forts :** équilibrer l'inclusion pour ne pas conduire à l'exclusion.

### 3.2.3. Statistiques de diversité parmi les employeurs, Canada

Une bonne pratique consiste à faire preuve de transparence sur certains groupes auxquels appartiennent les employés de la GRC (Gendarmerie royale du Canada). Ces statistiques sur la diversité des employés<sup>38</sup> est exigé en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ce consensus interne est sur une base volontaire et anonyme. Ces chiffres doivent être utilisés dans le recrutement de la police afin que la force de police reflète la société qu'elle sert.<sup>39</sup>

#### Employee diversity statistics

The following charts show the current representation rates of employment equity (EE) groups as of April 1st, 2020, for all categories of employees in the RCMP, within each sworn officer rank, and among RCMP Regular Member applicants. Historical representation rates are also provided to show yearly progression for the past ten years across all categories of employees.

Under the *Employment Equity Act* (EEA), federally regulated employers are required to survey their workforces to determine the number of individuals who are members of designated EE groups, namely, women, members of visible minorities, Indigenous peoples and persons with disabilities. Self-identification is voluntary on the part of the employee. Employees may identify to more than one group or choose not to identify at all, and must be provided with a means of modifying or removing their self-identification information at any time.



Image 13 : Statistiques sur la diversité des employés. Source : [link](#).

**Points forts :** statistiques transparentes sur la diversité au sein de la police, la législation nationale impose des statistiques transparentes pour permettre un suivi du recrutement équitable.

### 3.2.4. Politiques en Diversité dans les Zones de Police Belges

Plusieurs zones de police belges ont adopté leur propre politique de diversité. Les points forts de ces politiques incluent :

- Désignation des acteurs responsables (équipe diversité, point focal diversité, équipes de liaison opérationnelles, ...)
- Priorités et objectifs spécifiques
- Principales valeurs éthiques de la zone de police

<sup>37</sup> [https://www.researchgate.net/publication/324345450\\_Marginalised\\_voices\\_in\\_the\\_inclusive\\_recruitment\\_discourse\\_A\\_dilemma\\_of\\_inclusionexclusion\\_in\\_the\\_Swedish\\_police](https://www.researchgate.net/publication/324345450_Marginalised_voices_in_the_inclusive_recruitment_discourse_A_dilemma_of_inclusionexclusion_in_the_Swedish_police)

<sup>38</sup> <https://www.rcmp-grc.gc.ca/transparenc/police-info-policiers/employ/2020-eng.htm>

<sup>39</sup> [\(PDF\) Policing multicultural states: lessons from the Canadian model \(researchgate.net\)](#)

- Utilisation d'indicateurs quantitatifs/qualitatifs pour mesurer les progrès.

**Points forts :** actions complémentaires pour assurer la diversité, engagement fort de la hiérarchie.



Image 14 : Rapport de l'Institut Hannah Arendt.

### 3.3. Changer l'environnement de travail à travers la formation des supérieurs<sup>40</sup>

Dans une série de groupes de discussion, organisée par l'Université de Bruxelles (VUB), des policiers issus de l'immigration ont déclaré avoir eu une expérience globalement positive pendant la formation policière initiale. Cependant, ils ont indiqué que peu d'attention était accordée à la diversité. Il convient également de noter que la plupart des policiers issus de l'immigration n'aiment pas être perçus comme différents du reste du groupe<sup>41</sup> ce qui devrait être pris en compte dans l'enseignement de la diversité. Mettre davantage l'accent sur la diversité et le respect au sein de l'environnement de travail pourrait contribuer à créer une équipe de travail ouverte et neutre dans laquelle tous les agents se sentent les bienvenus. Mettre l'accent sur la diversité au sein de la société pourrait aider les policiers à se sentir mieux équipés et plus sensibles face aux citoyens issus de l'immigration.

Ces dernières années, une attention particulière a été accordée à la formation des supérieurs, mais les directives pratiques sur la manière de lutter efficacement contre les actes discriminatoires/racistes restent faibles. De plus, il serait intéressant d'évaluer l'impact de ces formations, et de voir quel effet elles ont sur le terrain.<sup>42</sup>

#### 3.3.1. *Recommandations de formation, College of Policing, Royaume-Uni*

Le manuel concernant la représentation, l'attraction, le recrutement, la progression et la rétention<sup>43</sup> par le College of Policing prononce quelques recommandations intéressantes concernant le changement de la culture de travail par la formation des supérieurs :

- Examiner les programmes de formation et de développement du leadership
- Assurer la prestation de programmes de formation et de développement pour tous ses dirigeants afin de mieux les outiller pour diriger et développer leur personnel
- Fournir des programmes de formation précoce qui couvrent un large éventail de groupes de soutien spécialisés disponibles (le personnel sous-représenté dans la force devrait recevoir des conseils précoces par les groupes de soutien)
- Veiller à ce que tous les chefs de police soient formés à la sensibilisation à la santé mentale (par exemple, premiers soins en santé mentale, sensibilisation aux traumatismes)
- Mettre en place des réseaux de soutien par les pairs.



Image 15 : 'Train Team Leaders Well'. Source : [link](#)

<sup>40</sup> <https://hannah-arendt.instituut/rapport-politie-in-een-superdiverse-samenleving/>

<sup>41</sup> <https://researchportal.vub.be/en/projects/voicing-diversity>

<sup>42</sup> <https://hannah-arendt.instituut/rapport-politie-in-een-superdiverse-samenleving/>

<sup>43</sup> <https://paas-s3-broker-prod-lon-6453d964-1d1a-432a-9260-5e0ba7d2fc51.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2021-02/npcc-workforce-representation-toolkit-for-police-force.pdf>

Points forts : plan d'action pour assurer la diversité par un leadership ferme et efficace.

#### 4. Rétention des officiers de police issus de l'immigration

Si le recrutement joue un rôle clé dans la diversification des forces de police, une importance égale doit être accordée à la création d'un environnement de travail dans lequel les policiers souhaitent rester et peuvent ainsi être retenus. D'après des recherches<sup>44</sup> c'est un fait que les membres du personnel des minorités ethniques sont plus susceptibles de quitter la police. Dans certains pays, tous les efforts sont consacrés à un recrutement diversifié et presque aucun à la rétention d'officiers de police issus de l'immigration. Cela peut conduire à une déception après le recrutement : « il y a peu de place pour être différent en tant qu'élève minoritaire à l'école de police ». <sup>45</sup>

Il a été confirmé par plusieurs intervenants et recherches que même s'il est important de se concentrer sur le recrutement, ces efforts seront vidés de leur sens si aucune attention n'est accordée à la rétention. Malheureusement il n'y a pas de statistiques disponibles sur les raisons pour lesquelles les officiers quittent ou sur les origines ethniques des personnes qui partent, ce qui donnerait un aperçu plus clair de la motivation des personnes qui partent. Cependant, il existe plusieurs façons de faire en sorte que les policiers issus de l'immigration soient enclins à rester dans la force.

##### 4.1. Offrir des opportunités de promotion égale

Pour être promu à un grade supérieur, il existe des examens de sélection<sup>46</sup> organisé par le service Recrutement et Sélection. Il existe un certain nombre de conditions préalables pour pouvoir postuler et un ensemble de critères de sélection. Même si ces critères sont définis objectivement, il peut être intéressant d'anticiper sur l'inclusion des groupes minoritaires par des actions positives. Par exemple, la campagne pour la diversité ne devrait pas s'arrêter une fois que l'on est entré dans la police, elle devrait aller plus loin dans le développement de carrière d'un policier issu d'une minorité.

##### 4.1.1. *Police et Roma et Sinté, Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe*

L'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) a rédigé une publication <sup>47</sup> pour aider les États participants à établir la confiance entre les Roms et les Sinté et la police, en identifiant les principes et les bonnes pratiques qui peuvent être utilisés dans les efforts visant à améliorer les relations. En ce qui concerne spécifiquement la promotion et le développement de carrière, les recommandations suivantes peuvent être identifiées :

- Intégrer des programmes de formation spécifiques en développement de carrière
- Fournir des programmes de « mentorat » pour ceux qui ont un potentiel d'avancement
- Assurer la transparence dans le processus de promotion.

Plus généralement, l'OSCE recommande ce qui suit :<sup>48</sup>

- Élaborer des politiques claires et un soutien politique en ce qui concerne le recrutement des femmes et des minorités (top-down)
- Former des partenariats avec des organisations minoritaires au niveau local (ascendant).



Image 16 : Processus d'avancement professionnel. Source : [link](#).

<sup>44</sup>[https://www.researchgate.net/publication/265069829\\_Diversity\\_within\\_Police\\_Forces\\_in\\_Europe\\_A\\_Case\\_for\\_the\\_Comprehensive\\_View](https://www.researchgate.net/publication/265069829_Diversity_within_Police_Forces_in_Europe_A_Case_for_the_Comprehensive_View)

<sup>45</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1098611120976024>

<sup>46</sup> <https://www.jobpol.be/nl/jobs-in-uniform/promotie-examens>

<sup>47</sup> <https://www.osce.org/odihr/67843>

<sup>48</sup> <https://www.osce.org/secretariat/23804>

Points forts : se concentrer sur le développement de carrière, encourager/accompagner les personnes issues de minorités, adopter un processus transparent.

#### 4.1.2. *Rapport de police sur la diversité, objectifs fixés pour la représentation diversifiée des hauts fonctionnaires au sein de la police, Chambre des Représentants, Royaume-Uni*

Comme discuté ci-dessous, la recherche effectuée par la Chambre des représentants concernant la représentation des agents BME dans la police en 2016, contient des recommandations intéressantes en matière de développement de carrière et de promotion :<sup>49</sup>

- Fixer des objectifs pour la représentation de BME dans les cours préparatoires pour la promotion et la progression vers des rôles de spécialistes
- Coaching et mentorat pour les agents BME
- Établir un forum des hauts dirigeants BME, pour fournir un soutien et des conseils aux agents BME cherchant une promotion
- Utilisation de webinaires (police métropolitaine)
- Utilisation de sessions de formation en présentiel (police métropolitaine)
- Coaching individuel (police métropolitaine)
- Evènements de rencontres au début du processus de recrutement pour préparer les candidats aux centres d'évaluation (police métropolitaine).

Points forts : action positive pour que les agents issus de l'immigration recherchent activement des opportunités de promotion.

#### 4.2. Valoriser le rôle que les officiers de police d'origine étrangère peuvent jouer

Une étude de recherche dans les zones de police norvégiennes a révélé qu'il y avait tellement d'attentes créées pour le recrutement de personnes diverses, que lorsqu'elles réussissent et rejoignent le collège, elles se sont senties sous-évaluées. Elles avaient souvent l'impression que leurs compétences spécifiques n'étaient pas utilisées.

Il est important de noter la différence entre valoriser le rôle et faire pression sur les personnes issues de l'immigration pour qu'elles remplissent certains rôles. L'implication de policiers issus d'une minorité doit être considérée comme précieuse et intéressante, mais leur implication et le partage de leur expérience ne doivent pas être une attente.

#### 4.2.1. *Cartographie de compétences, Académie de Police, Norvège*

À plusieurs étudiants issus de minorités à l'académie de police de Norvège<sup>50</sup> la question a été posée ce qu'ils proposent comme solution pour une meilleure rétention après la phase de recrutement. Cette recherche a montré que les attentes étaient très élevées après un processus de recrutement axé sur la valorisation de la diversité au sein de l'école de police, mais qu'elles n'ont pas été satisfaites une seule fois sortie de l'école de police. Il est important que les minorités ethniques puissent apporter des compétences au-delà de la représentation. Une suggestion intéressante faite par les étudiants des



Image 17: Carte des compétences. Source:

<sup>49</sup> <https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmhaff/27/27.pdf>

<sup>50</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1098611120976024>



minorités était de cartographier différents types de compétences (pas seulement les compétences culturelles), pour ensuite les utiliser dans la pratique (par exemple, les compétences non techniques).

Points forts : cartographier et valoriser différentes aptitudes et compétences, trouver des moyens de valoriser différentes compétences sans en faire une obligation.

#### 4.2.2. *Politiques d'environnement sûr, Pays-Bas*

Les forces de police néerlandaises se concentrent sur l'amélioration de la rétention en mettant en œuvre des politiques « d'environnement sûr ». <sup>51</sup> Voici des exemples :

- créer des politiques anti-harcèlement
- proposer une formation complémentaire sur la diversité
- fournir des conseils confidentiels
- créer des réseaux de soutien aux minorités
- mettre l'accent sur la diversité en tant que problème de gestion.

Plus spécifiquement, Rotterdam se concentre sur la responsabilité du leadership et de la gestion de haut niveau vis-à-vis de la diversité. Les managers sont chargés d'aborder la diversité au sein de leurs équipes et font des rapports d'avancement tous les trois ou quatre mois. Par cette approche, la diversité n'est pas vue comme une voie unique à suivre, mais comme quelque chose qui doit être abordé dans la vie quotidienne des policiers.

Points forts : une politique globale qui fait de la diversité un enjeu quotidien, un ensemble de mesures qui conduisent à un environnement de travail respectueux et sûr.

#### 4.2.3. *College of Policing, Royaume-Uni*

Le College of Policing a fourni une page de site Web spécifiquement pour attirer, recruter et retenir une main-d'œuvre diversifiée. <sup>52</sup> Spécifiquement pour la rétention, il y a quelques points à retenir intéressants :

- Comprendre les indicateurs de rétention et publier des données pour augmenter la transparence
- Mener des enquêtes post-recrutement pour assurer la qualité du recrutement et surveiller le bien-être des nouveaux arrivants
- Fournir des « systèmes de jumelage »/des systèmes de mentorat
- Encourager les réseaux de personnel au-delà des points focaux de la diversité et s'assurer qu'ils ont accès aux hauts dirigeants pour obtenir soutien et influence
- Marquez les périodes de reconnaissance nationale (par exemple, le Mois de l'histoire des Noirs, la Journée internationale de la femme, ...)
- Fournir un environnement de travail flexible avec des contextes culturels/religieux à l'esprit (par exemple, jours de jeûne, ...)
- Créer des programmes de soutien pour tout le personnel.

Points forts : une variété de mesures au choix qui ont prouvé leur impact

#### 4.2.4. *Phoenix Leadership Programme, support networks, Merseyside Police, United Kingdom*

Comme mentionné ci-dessus, le programme Phoenix Leadership a eu un impact considérable sur la diversification du recrutement de la police de Merseyside. Le programme s'est également concentré sur la rétention. La personne chargée de mettre en œuvre ce programme a souligné l'importance de

---

<sup>51</sup> [https://www.iusticeinitiative.org/uploads/449dcf75-c97e-432c-8fd2-f7a884057d48/reducing-ep-in-EU-12172012\\_0.pdf](https://www.iusticeinitiative.org/uploads/449dcf75-c97e-432c-8fd2-f7a884057d48/reducing-ep-in-EU-12172012_0.pdf), p. 141

<sup>52</sup> <https://www.college.police.uk/support-forces/diversity-and-inclusion>

la stratégie de fidélisation lors du recrutement de personnes issues de minorités. Chaque étudiant a reçu un mentor pour l'année suivante. Le mentor et le mentoré se rencontraient une fois par mois, afin de soutenir l'étudiant dans sa candidature, ses entretiens et autres.

Après avoir réussi leurs examens et avoir intégré l'organisation, les nouveaux recrutés ont pu rejoindre des réseaux de soutien pour les groupes minoritaires : le groupe des femmes policiers, le groupe des noirs policiers, le groupe des policiers musulmans etc. Ainsi, les étudiants étaient assurés d'être soutenus non seulement pendant la période de recrutement, mais aussi tout au long de leur carrière.

## Lecture additionnelle

- Bedfordshire Police. (2020, October 9). Police officers who led recruitment campaign to boost force's diversity are honoured by the Queen. *Bedfordshire Police*. Retrieved from Bedfordshire Police: <https://www.bedfordshire.police.uk/news-and-appeals/recruitment-diversity-queen-oct20#7edde6c3>
- Çelik, S. (2018). Transformational leadership and organizational culture: Keys to binding employees to the Dutch Public Sector. *Organizational culture*, chapter 8. Retrieved from Universiteit Leiden: <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/access/item%3A2979782/view>
- College of Policing. (n.d.). *NPCC Workforce Representation, Attraction, Recruitment, Progression & Retention Toolkit*. Retrieved from College of Policing: <https://paas-s3-broker-prod-lon-6453d964-1d1a-432a-9260-5e0ba7d2fc51.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2021-02/npcc-workforce-representation-toolkit-for-police-force.pdf>
- Deutschland. (2021, May 17). Advantages in the field. *Deutschland.de (online)*. Retrieved from <https://www.deutschland.de/en/topic/life/diversity-in-the-security-forces-germany-is-diverse>
- Dispatch. (2020). *Promising Practices on Recruitment and Hiring*. Retrieved from <https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/09-2020/hiring.html>.
- DW. (2011, April 28). German police demographics are changing to better reflect society. *DW (online)*. Retrieved from <https://www.dw.com/en/german-police-demographics-are-changing-to-better-reflect-society/a-15035821>
- Elizabeth Linos. (2018, April 03). Simple Changes to Job Ads Can Help Recruit More Police Officers of Color. *Harvard Business Review*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/04/simple-changes-to-job-ads-can-help-recruit-more-police-officers-of-color>
- Epic Recruiting. (n.d.) *Tips for better police recruiting and retention within our department*. Retrieved from Epic Recruiting: <https://pdrecruiting.com/police-recruiting-and-retention/>
- European Union Agency for Fundamental Rights. (2016). *Fundamental rights-based police training: A manual for police trainers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from FRA Europa: [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2019-fundamental-rights-based-police-training-re-edition\\_en.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-fundamental-rights-based-police-training-re-edition_en.pdf)
- Flavin, B. (2018, October 12). Police Officers Explain Why Diversity in Law Enforcement Matters. *Rasmussen University*. Retrieved from Rasmussen University: <https://www.rasmussen.edu/degrees/justice-studies/blog/diversity-in-law-enforcement/>
- Lord, V.B. (1998). Swedish Police Selection and Training: Issues From a Comparative Perspective. *Policing*, 21(2), 280-292. Retrieved from <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/swedish-police-selection-and-training-issues-comparative>
- Minderhedenforum. *Diversiteitslabels*. Retrieved from Minderhedenforum: <https://www.minderhedenforum.be/actua/detail/diversiteitslabels>
- Ministry of Defence Police (n.d.). *Diversity and inclusion*. Retrieved from Ministry of Defence Police: <https://www.mod.police.uk/diversity-and-inclusion/>
- New Zealand Police. (n.d.) *New cops – homepage*. Retrieved from New Zealand Police: <https://www.newcops.govt.nz/>
- NZPoliceRecruitment. (2017, November 26). Freeze! NZ Police's most entertaining recruitment video, yet! Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=f9pslLoYmCc>
- OSCE. (n. d.). *OSCE High Commissioner on National Minorities*. Retrieved from OSCE: <https://www.osce.org/hcnm/>
- Peter Slort. (2018). *Stap voor stap naar meer diversiteit!* Retrieved from Politie Academie NL: <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/94529.pdf>

- Royal Canadian Mounted Police. (n.d.). *Employee diversity statistics*. Retrieved from Royal Canadian Mounted Police: <https://www.rcmp-grc.gc.ca/transparenc/police-info-policiers/employ/2020-eng.htm>
- Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General. (2008). *Guidebook on Democratic Policing*. OSCE. Retrieved from OSCE: <https://www.osce.org/files/f/documents/5/3/23804.pdf>
- The People Lab. (n.d.) *Recruiting A More Diverse Police Force*. Retrieved from The People Lab: <https://peoplelab.berkeley.edu/project/diverse-police-force/>
- Thornton, M. (2003, October). Affirmative Action, Merit and Police Recruitment. *Alternative Law Journal*, 28(5), 234-237. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/228219371\\_Affirmative\\_Action\\_Merit\\_and\\_Police\\_Recruitment](https://www.researchgate.net/publication/228219371_Affirmative_Action_Merit_and_Police_Recruitment)
- U.S. Department of Justice. (2009). *Law Enforcement Recruitment Toolkit*. Retrieved from <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/RecruitmentToolkit.pdf>
- United Nations Peacekeeping Resource Hub. (n. d.). *Research guides Pre-Deployment*. Retrieved from UN Peacekeeping Resource Hub: <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/pre-deployment>
- Victoria Police. (2020, July 7). Recruitment Q&A. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=XUB1d0N5V6I>
- Victoria University. (2020, January 31). Victoria Police Diversity Recruitment Program. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=IsKqgLxNKw>
- Vlerick School. (n.d.) *Tool 3: Recruiting for Diversity*. Retrieved from <https://www.vlerick.com/~media/research/researchInAction/Nimap/Tool3Recruitingfordiversitypdf.pdf>
- Work180. (2019, October 10). Diversity and Inclusion at Queensland Police Service. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=VTBfG9wIwgk>