



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## Meilleures pratiques pour le thème «Sensibiliser les femmes au service de police»



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## Introduction

En 2021, une moyenne de 25.8 % des collaboratrices et collaborateurs des corps de police en Suisse étaient des femmes. Ce chiffre n'a cependant guère augmenté au cours des cinq dernières années (24.15 % en 2017). Parmi les fonctions de cadres, la proportion de femmes comptait seulement 1.90 % en 2021. Seule une augmentation minimale n'a été constatée dans ce domaine aussi durant ces dernières années (1.52 % en 2017).

Ces chiffres montrent que la proportion de femmes dans les corps de police n'augmente que de façon négligeable et que leur représentation parmi les positions de cadres (civils et en uniforme) est absolument insuffisante.

Les présentes meilleures pratiques ont été élaborées pour favoriser la diversité des genres et afin de présenter aux corps de police des approches concrètes permettant d'augmenter la proportion de femmes au sein de leur organisation, notamment aussi dans les positions de cadres. Au vu des grandes différences, entre autres en raison des tailles des corps de police, il incombe à chacun d'entre eux d'examiner et éventuellement d'appliquer les approches relatives à la diversité des genres adaptées aux conditions, aux circonstances et aux besoins particuliers. La plupart des solutions élaborées ici ne sont pas spécifiques au genre, mais tiennent compte de l'évolution actuelle de la société et s'adressent donc aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

Le lieu de travail est l'endroit où les collaboratrices et collaborateurs passent la plus grande partie de la journée. Pour que les collaboratrices et collaborateurs soient satisfaits et restent le plus longtemps possible chez leur employeur, il faut créer un environnement de travail qui leur convienne.

Les facteurs suivants jouent un rôle central à cet égard:

- les conditions de travail
- les prestations complémentaires
- les possibilités de formation continue
- l'équipe
- le salaire
- la politique de conduite

Ces facteurs se reflètent à des degrés différents dans les six champs d'action fondamentaux qui se sont développés dans le cadre des travaux. Trois champs d'action (1-3) agissent directement ou indirectement dans les six champs d'action et doivent être considérés globalement. Les champs d'action 1 à 3 posent les bases nécessaires pour que les autres champs d'action puissent avoir un impact.

### Champs d'action:

1. Culture d'entreprise
2. Développement du personnel
3. Modèles de travail et de temps de travail
4. Recrutement
5. Réintégration après un arrêt de travail
6. Carrière de cadre

## 1. Culture d'entreprise

### Problématique et objectifs

Historiquement, la culture d'entreprise d'un corps de police est caractérisée par le genre masculin. Si les femmes doivent être intégrées dans une culture d'entreprise à caractère masculin, un processus culturel doit être lancé simultanément. Des études (p. ex. l'étude de la Haute école de Lucerne sur mandat du Seco «Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen» [Mesures visant à promouvoir les femmes à des positions de cadres]) ont montré que, dans les cultures d'entreprise à caractère masculin, les hommes favorisent surtout d'autres hommes. Les objectifs d'égalité ne sont pas suffisamment mis en œuvre en raison de l'ancienne mentalité traditionnelle.

Le collaborateur ou la collaboratrice doit pouvoir s'épanouir dans son travail, s'investir et se réaliser. La culture de l'entreprise doit donc être adaptée et l'environnement de travail doit être aussi motivant que possible.

### Approches concrètes

- Sensibilisation des supérieurs hiérarchiques aux différents aspects de l'égalité des chances et au renforcement de l'engagement dans leur propre domaine de responsabilité.
- Introduction d'un controlling systématique de l'égalité, c'est-à-dire définition d'objectifs, comparaison régulière entre la situation réelle et les objectifs, et élaboration de mesures sur la base des résultats.
- Sensibilisation au niveau des cadres ainsi qu'au niveau des collaboratrices et collaborateurs sur le thème du «comportement inadéquat».
- Engagement des cadres ainsi que des collaboratrices et collaborateurs à reconnaître l'égalité des genres.
- Création d'une culture d'entreprise qui s'engage en faveur de l'égalité des chances et la thématise, et qui offre des occasions d'échange, par exemple des «Brown Bag Lunches» pour les collaboratrices et collaborateurs intéressés ou des cercles de conduite pour la mise en réseau de/l'échange entre supérieurs hiérarchiques sur ce thème.
- Création d'une culture d'entreprise dans laquelle le temps partiel est considéré comme un modèle de travail établi et accepté au même titre qu'un temps plein pour les femmes et les hommes, n'entraîne pas de perte structurelle de salaire et ne constitue pas un obstacle à la carrière.
- Création d'une culture de l'erreur ouverte et active
- Création d'une culture d'entreprise qui valorise les femmes endossant des fonctions de conduite, ce qui rend les femmes plus disposées à accepter de tels postes.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 2. Développement du personnel

### Problématique et objectifs

Bien que les profils d'exigences et les procédures de sélection soient souvent formulés et appliqués de manière neutre, ils n'ont pas le même impact sur les femmes et les hommes. Il est important d'identifier et de surmonter les obstacles cachés. Le profil d'exigences pour l'entrée dans une unité spéciale peut être cité en exemple. Le catalogue des exigences, conçu pour les membres masculins de corps de police, ne peut être que difficilement rempli par les femmes, voire pas du tout.

Les femmes et les hommes doivent être encouragés de la même manière, en tenant compte de leurs points forts respectifs, afin que ces derniers puissent être mis à profit du corps de police. Un encouragement «spécial» exclusivement réservé aux femmes est rejeté notamment par les femmes, par crainte de ne pas être prises au sérieux par leurs collègues masculins.

### Approches concrètes

- Revoir les profils d'exigences et les procédures de sélection actuels en tenant compte des différentes forces et faiblesses des femmes et des hommes.
- Adapter les possibilités et les conditions-cadres de formation et de perfectionnement afin de promouvoir les femmes et les hommes de manière égale.
- Essayer de minimiser les risques dans la mesure du possible ou procéder à des réflexions basées sur les risques. Le travail de la police comporte des risques spécifiques, les femmes ayant tendance à éviter davantage les risques que les hommes, notamment en cas de maternité. Ces facteurs doivent être pris en compte lors de l'élaboration des profils de poste ou peuvent être utilisés pour rechercher plus spécifiquement les personnes adéquates.
- Remettre en question l'obligation générale de SO, en particulier dans les grandes villes - le thème de la carrière standard est également lié à cette réflexion. La question se pose de savoir s'il ne doit y avoir qu'une seule carrière dans la police ou si différentes voies sont envisageables pour atteindre le but.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

### 3. Modèles de travail et de temps de travail

#### Problématique et objectifs

De manière générale, il s'agit de créer un environnement de travail attrayant. Ici aussi, il ne s'agit pas seulement d'une question de genre, mais d'un environnement de travail attrayant pour les femmes comme pour les hommes. L'opinion dominante selon laquelle être policier ou policière est une vocation et non un métier doit être de plus en plus remise en question ou du moins redéfinie. Une réflexion globale sur l'environnement de travail s'avère nécessaire.

Souvent, il n'est pas possible d'influencer les conditions de travail effectives, ou alors seulement de manière limitée, car il faut respecter des conditions-cadres valables pour l'ensemble du canton. La conduite devrait s'engager pour que la marge de manœuvre existante puisse être exploitée et que les conditions-cadres soient améliorées dans le canton.

#### Approches concrètes

- La possibilité de travailler à temps partiel, notamment en équipe, est une préoccupation majeure de nombreux collaborateurs et collaboratrices. A cet effet, il convient de procéder à une analyse différenciée selon les groupes de métiers de la police (police de sécurité, police judiciaire, etc.), car il est plus facile de proposer des postes à temps partiel dans certains domaines.
- Créer des modèles de temps de travail qui permettent de concilier travail et famille/loisirs, par exemple l'horaire annuel ou des horaires de travail flexibles (pas d'horaire bloqué). Les horaires de travail et de présence longs ou élevés ont un effet dissuasif.
- Examiner la possibilité du télétravail ou du travail mobile, au moins partiellement.
- Proposer des postes en job-sharing.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 4. Recrutement

### Problématique et objectifs

L'attractivité de la profession a un impact sur les femmes, mais aussi sur les hommes. L'attractivité ne doit toutefois pas se limiter au salaire. Des améliorations dans les champs d'action 1 à 3 offrent des arguments avantageux qui rendent la profession de policier/policière encore plus attractive.

Il faut en outre trouver des moyens de s'adresser concrètement aux groupes cibles souhaités. Qu'attendent les femmes et les hommes du métier de policier/policière? Quels sont les messages qui fonctionnent et où doivent-ils être placés? Comment peut-on concrètement motiver les femmes et s'adresser à elles?

La procédure de sélection de la Poca ZH donne de meilleurs résultats chez les femmes que chez les hommes, car les femmes sont souvent mieux qualifiées (études ou professions commerciales). En raison de la réalisation d'un test médico-sportif au lieu du «test de Macolin», les femmes n'y échouent pas non plus.

### Approches concrètes

- Mettre explicitement au concours des postes à temps partiel ou des postes avec possibilité de job sharing («Le poste peut également être occupé en job sharing»).
- Examiner l'offre d'un cours de formation modulaire et la possibilité de suivre la formation de policier/policière à temps partiel.
- Introduction d'une procédure de sélection adaptée qui tienne compte des points forts des femmes et examen de la possibilité, notamment pour les corps de police ayant peu d'engagements SO, d'effectuer un test médico-sportif au lieu d'un test de sport.
- Création d'une «bourse d'emploi» sur Internet, où les collaboratrices et collaborateurs qui travaillent déjà à temps partiel ou qui aimeraient travailler à temps partiel peuvent s'inscrire et indiquer dans quel domaine (police judiciaire, police routière, etc.) et où ils aimeraient travailler. Ainsi, deux personnes peuvent se réunir et postuler ensemble pour un emploi à 100%.
- Utilisation de canaux spécifiques, c'est-à-dire qu'il faut réfléchir aux profils nécessaires, à l'endroit où ils se trouvent et aux canaux qui permettent d'aborder ces personnes de manière ciblée et efficace.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 5. Réintégration après un arrêt de travail

### Problématique et objectifs

Il existe différents obstacles qui rendent difficile la réintégration des collaboratrices et collaborateurs après un arrêt de travail, en particulier le congé maternité pour les femmes. Ces obstacles doivent être éliminés dans la mesure du possible afin de faciliter la réintégration des femmes et des hommes après un arrêt de travail et de leur donner la possibilité et l'envie de reprendre leur métier de policier/policière.

En l'absence de dispositions légales, il convient d'exploiter au mieux les conditions-cadres existantes et d'exercer une influence politique pour les améliorer.

Le droit du personnel de la Confédération stipule que le taux d'occupation peut être réduit jusqu'à 60% après une parentalité. De plus, les collaboratrices et collaborateurs peuvent réaugmenter leur taux d'occupation dans un délai de trois ans.

Dans plusieurs corps de police, il est possible de prendre un congé non payé après un congé maternité et de continuer ensuite à travailler à temps partiel.

### Approches concrètes

- Procéder à des réflexions à l'interne sur les postes vacants en raison d'une grossesse, afin de les repourvoir temporairement en temps voulu.
- Création d'un pool d'emploi pour les collaboratrices enceintes qui ne peuvent plus travailler au front.
- Possibilité de travailler temporairement à temps partiel après être devenu parent et d'augmenter à nouveau le taux d'occupation après un certain temps. Pour permettre cette augmentation, on peut par exemple créer un pool d'emploi pour les personnes qui réintègrent le travail.
- Offres de soutien familial externe, par exemple pré-réservation de places de crèche, crèche interne ou soutien dans la recherche de places de crèche.
- Aménagement flexible du temps de travail pour les tâches de garde et possibilité d'effectuer certaines activités en télétravail.
- Congés de courte durée pour la garde et l'encadrement des enfants.
- Bureau parents-enfants avec coin de jeu pour les enfants permettant de combiner, à court terme, le travail et la garde des enfants dans des situations exceptionnelles, par exemple lorsque la garde externe des enfants n'est pas disponible ou que l'on doit se rendre exceptionnellement au bureau à court terme un jour non travaillé.
- Maintien de la qualification professionnelle et des contacts professionnels en cas de congé maternité/paternité et prise en compte de ces absences en termes de salaire.
- Programmes de remise à niveau pour les policières et les policiers qui reprennent le travail afin de faciliter leur réintégration professionnelle.



**KKPKS**  
**CCPCS**

Konferenz der kantonalen Polizeikommandantinnen und -kommandanten  
Conférence des commandantes et des commandants des polices cantonales  
Conferenza delle e dei comandanti delle polizie cantonali

## 6. Carrière de cadre

### Problématique et objectifs

En ce qui concerne les carrières de cadres, le problème de la discrimination des femmes par rapport aux hommes est également fréquent. Les offres d'emploi pour les postes de cadres sont certes formulées de manière neutre en termes de genre, mais elles ne sont proposées qu'à temps plein, ce qui désavantage généralement les femmes. Se pose également le problème déjà évoqué des obstacles cachés aux candidatures féminines. La même question se pose lorsque les formations et les perfectionnements sont proposés exclusivement ou de préférence à des personnes travaillant à temps plein.

Un problème supplémentaire réside dans le fait que le potentiel des femmes est souvent mal évalué, étant donné que l'on privilégie en principe les parcours de vie linéaires, sans interruptions pour raisons familiales. Les femmes ont en outre tendance à se sous-estimer lorsqu'elles postulent à des postes de cadres, alors que les hommes ont tendance à se surestimer.

Un autre obstacle à la carrière des femmes dans une culture d'entreprise à prédominance masculine est la différence entre les modes de conduite des femmes et des hommes. Souvent, les femmes sont perçues comme plus faibles et moins affirmées que les hommes en raison de leur empathie. Les hommes ont par contre davantage tendance à adopter une attitude de laisser-faire en ce qui concerne leur position de conduite. Il est intéressant de noter que, contrairement au cliché de l'homme au fort pouvoir de conduite, il semble que les entreprises dirigées par des femmes soient davantage soumises à des réglementations, au soutien et à la conduite des collaboratrices et collaborateurs. L'organisation doit donc laisser suffisamment de marge de manœuvre pour différents genres de conduite ainsi qu'accepter et soutenir différents styles de conduite.

### Approches concrètes

- Proposer des fonctions de cadre en job sharing, c'est-à-dire donner les mêmes chances aux collaboratrices et collaborateurs à temps plein et à temps partiel.
- Sensibiliser et soutenir les supérieurs et les cadres afin que les collaboratrices et collaborateurs qui interrompent leur travail pour des raisons familiales ne soient pas relégués au second plan d'un point de vue professionnel.
- Veiller à ce que les collaboratrices et collaborateurs à temps partiel puissent également participer à des mesures de formation et de perfectionnement visant à favoriser le développement professionnel.
- Possibilité de participer à des formations de cadres appropriées sans occuper un poste de cadre, si une collaboratrice ou un collaborateur souhaite se développer dans cette direction.
- Lors d'une fonction de cadre vacante, les supérieurs doivent aborder de manière ciblée les femmes qualifiées et les encourager à présenter leur candidature pour le poste.
- Rendre les femmes occupant des fonctions de cadres (plus) visibles en tant qu'ambassadrices pour d'autres femmes ambitieuses au sein de leur propre organisation ou en dehors.
- Création d'un réseau de femmes pour les femmes. Par exemple, en organisant des séances d'information spéciales ou en mettant à disposition des mentors (femmes cadres confirmées auxquelles les jeunes femmes cadres peuvent s'adresser si elles ont des questions ou besoin d'aide; mise en réseau de responsables plus anciens avec des jeunes à haut potentiel).