

CRÉER DES MESSAGES POSITIFS : LA LUTTE DE LA POLICE CONTRE L'EXTRÉMISME VIOLENT

Drs. Nadia Gerspacher
et Stevan Weise

CRÉER DES MESSAGES POSITIFS:

La lutte de la police contre l'extrémisme violent

Drs. Nadia Gerspacher et
Stevan Weine

Copyright © 2019 Drs. Nadia Gerspacher et Stevan Weine.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored, or transmitted by any means—whether auditory, graphic, mechanical, or electronic—without written permission of the author, except in the case of brief excerpts used in critical articles and reviews. Unauthorized reproduction of any part of this work is illegal and is punishable by law.

This book is a work of non-fiction. Unless otherwise noted, the author and the publisher make no explicit guarantees as to the accuracy of the information contained in this book and in some cases, names of people and places have been altered to protect their privacy.

ISBN: 978-1-6847-1344-8 (sc)

ISBN: 978-1-6847-1343-1 (e)

Library of Congress Control Number: 2019918183

Because of the dynamic nature of the Internet, any web addresses or links contained in this book may have changed since publication and may no longer be valid. The views expressed in this work are solely those of the author and do not necessarily reflect the views of the publisher, and the publisher hereby disclaims any responsibility for them.

Any people depicted in stock imagery provided by Getty Images are models,
and such images are being used for illustrative purposes only.

Certain stock imagery © Getty Images.

Lulu Publishing Services rev. date: 11/14/2019

SOMMAIRE

Avant-propos	vii
Préface	xi
Remerciements	xv
À propos des auteurs et contributeurs	xvii

Chapitre 1 Introduction : faire évoluer le langage concernant la police	1
<i>Stephen Cargin, Nadia Gerspacher, et Jessalyn Brogan Walker</i>	

Chapitre 2 Pourquoi un discours fonctionne ?	9
<i>Nathaniel L. Wilson et Stevan Weine</i>	

Chapitre 3 Élaboration de discours fondés sur l'évaluation organisationnelle	37
<i>Dan Waddington</i>	

Chapitre 4 Directives concernant l'élaboration de discours positifs	56
<i>Stevan Weine</i>	

Chapitre 5 Adapter le discours localement: distribution directe de messages au public	70
<i>Talene Bilazarian</i>	

Chapitre 6 Délivrer des messages sur les réseaux sociaux	89
<i>Talene Bilazarian</i>	

Chapitre 7 Orienter la culture organisationnelle afin d'accroître la confiance du public: un modèle de gestion du changement	107
<i>Dan Waddington</i>	
Chapitre 8 Conclusion	128
<i>Nadia Gerspacher</i>	

AVANT-PROPOS

C'est avec une immense gratitude que j'ai accepté d'écrire l'avant-propos de cette nouvelle publication du programme de lutte policière contre l'extrémisme violent, l'un des piliers de l'organisation Hedayah depuis sa création en 2012. Hedayah, Centre d'excellence international en matière de lutte contre l'extrémisme violent, a été créé en réponse au souhait croissant des membres du *Global Counterterrorism Forum (GCTF)*, et plus largement de la communauté internationale, d'établir un centre indépendant et multilatéral dédié aux programmes de renforcement des capacités, au dialogue et à la communication, mais aussi à la recherche et à l'analyse des moyens de lutte contre l'extrémisme violent sous toutes ses formes et manifestations. Nous réunissons des experts et constituons désormais une plateforme d'expertise et d'expériences acquises aux quatre coins du monde.

Peu après la création d'Hedayah, nous avons entamé une collaboration fructueuse avec l'Institut des États-Unis pour la paix (United States Institute of Peace (USIP)) et bénéficié d'un financement de l'Office de lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent du Département d'État américain. Ce partenariat a permis la mise en place d'une série de formations à l'intention de différents acteurs de terrain afin d'améliorer la compréhension du rôle qu'ils ont à jouer dans la lutte contre l'extrémisme violent (LCEV) et d'accroître leurs capacités de mettre en place des programmes sur le plan local. Durant trois ans, le programme a réuni des acteurs de la société civile, des éducateurs ainsi que des représentants des médias, des pouvoirs publics et des forces de l'ordre issus de pays conjointement identifiés comme

prioritaires du fait de leur expérience directe de la menace de l'extrémisme violent. L'engagement de chacun d'entre eux en matière d'application de la loi a été conçu pour être :

- *philosophique* : de nature à encourager un changement dans la culture organisationnelle en faisant accepter l'idée qu'une police par trop coercitive accroît au final la menace parce qu'elle génère de la méfiance et exacerbe la rivalité entre membres appartenant à des communautés hostiles ; et
- *pratique* : en donnant aux policiers la possibilité de formuler de nouvelles approches dans la manière d'aborder les aspects les plus importants de l'activité policière au quotidien, notamment en ce qui concerne la présence sur le terrain au sein de communautés hostiles, le recours aux contrôles d'identité et la manière de s'adresser aux groupes minoritaires.

La priorité accordée aux forces de l'ordre a suscité un intérêt considérable au sein de notre organisation mais aussi à titre personnel. J'ai la chance d'avoir reçu une éducation qui me permet d'apprécier et de savoir à quoi ressemble un service de police de proximité, ma mère ayant été la première femme policière aux Émirats Arabes Unis. J'ai assisté à la relation forte qu'elle a su tisser avec les membres de notre communauté autant que j'ai pu observer la confiance ainsi suscitée auprès de ses collègues hommes ou femmes en uniforme. Elle aurait pu profiter de la situation pour se faire communiquer des informations privilégiées, mais il était plus important pour elle de s'attirer la confiance des gens qu'elle servait quant à sa capacité à répondre en temps utile et avec les niveaux de connaissances et de compréhension appropriés au problème à traiter.

Dans le contexte de LCEV, il est essentiel d'opérer une transition vers des approches axées sur la proximité. Il ressort clairement des analyses que les approches policières qui sont ou paraissent exagérément coercitives sont un facteur clé de l'extrémisme violent. Dans les quartiers où les policiers apparaissent comme discriminants, corrompus et/ou autoritaires, les jeunes, notamment marginalisés, sont exposés à un risque accru de radicalisation et d'enrôlement dans des groupes extrémistes violents. Le modèle de police de proximité permet un flux d'informations fiable et réciproque entre le

public et la police ainsi que l'établissement de partenariats sûrs avec les organisations et responsables locaux en matière de sécurité.

Cette publication cherche à faire avancer la discussion autour de la police de proximité en se concentrant sur des conseils pratiques pour aider les organismes internationaux d'application de la loi à élaborer et à diffuser un discours autour de leur travail. Face à l'omniprésence des réseaux sociaux qui scrutent à la loupe leurs activités, les forces de l'ordre ont dû adapter leur communication et leur rayonnement pour s'assurer qu'elles continuent de toucher leur public et que les préoccupations relatives à leur comportement ou à leur réaction soient prises en compte le plus rapidement possible. Plutôt que de créer un « contre-discours » (ou un outil qui défie directement ou indirectement les idéologies et les messages d'extrémisme violent), cette application sur le terrain explore plutôt les moyens d'élaborer une explication unique et positive de la vision de la mission et des activités d'un service de police et de s'assurer que ce message est reçu par le public approprié. La diffusion de tels messages offrant une description honnête des activités des forces de l'ordre s'est avérée efficace pour combattre le discours des partisans de l'extrémisme violent et de ceux qui cherchent à leur nuire. Plutôt que de se lancer dans une joute verbale avec les opposants à la police, ce manuel fournit plutôt des instructions claires sur la manière d'identifier et de faire connaître les forces de l'institution policière et les moyens de reconnaître une erreur lorsque certaines missions ne se sont éventuellement pas déroulées comme prévu.

Ce manuel est un complément utile aux précédentes publications d'Hedayah, en particulier celles qui traitent de l'importance de la communication stratégique et de la série « Contrer les discours de l'extrémisme violent », ainsi que de la « Bibliothèque de contre-discours ». En se concentrant sur le public distinct des autorités policières, ce volet inédit complète nos recherches et programmes existants et offre un potentiel considérable pour les programmes futurs avec les pays prioritaires.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à nos collègues de l'USIP, en particulier à Mme Nadia Gerspacher, pour avoir initié et supervisé ce processus jusqu'à sa publication. Nous remercions tout particulièrement M. Patrick Lynch, directeur de notre bureau de Washington, qui a supervisé la transition du programme de l'USIP à notre premier bureau satellite. Le programme de lutte policière contre l'extrémisme violent n'aurait pas été

possible sans le généreux soutien du Département d'État américain qui a assuré le financement des phases initiales du programme et de la rédaction du présent ouvrage, ainsi que du Bureau des affaires étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni qui continue à soutenir les formations en cours, axées sur l'examen et la révision des approches et programmes de formation existants. Enfin, un grand merci à tous les partenaires issus des forces de l'ordre qui ont travaillé à nos côtés dans le cadre de ce programme et de la rédaction de cet ouvrage. Nous vous remercions tant pour le courage dont vous faites preuve dans votre travail quotidien que pour votre capacité à identifier les moyens par lesquels vous pouvez continuer à améliorer votre service à le public.

Maqsoud Kruse
Directeur
Direction générale
Hedayah

PRÉFACE

Une des tâches essentielles dans la lutte contre l'extrémisme violent consiste à contrer le discours utilisé par les groupes extrémistes violents pour recruter de nouveaux adeptes et radicaliser ceux qui existent déjà. L'avènement des réseaux sociaux et l'accès quasi universel à Internet permet à ce discours de se diffuser dans le monde entier. Les images et messages montrant des policiers usant et abusant de leur pouvoir ont poussé des individus vulnérables vers les groupes extrémistes violents. En travaillant aux côtés des forces de l'ordre, j'ai pu observer directement comment le discours tenu par les groupes extrémistes violents peut introduire un certain vocabulaire repris par le public, y compris les enfants et les non-combattants comme les mères de famille, pour décrire les incidents survenus au niveau local. Le langage utilisé par ces groupes fréquentant des sites comme YouTube, Facebook et Twitter décrit la police sous un jour très négatif.

Compte tenu des préjugés encore présents aujourd'hui au sein des forces de police antiterroristes, ces critiques sur les opérations de police ne sont pas toujours dénuées de fondement, mais elles omettent le fait que les forces de l'ordre travaillent très dur pour protéger le public de la menace d'attaques d'extrémistes violents. Ce fait est en grande partie ignoré, car les institutions policières n'ont généralement pas la capacité d'introduire ce que j'appelle un « langage de protection » dans leur communication avec le public. En effet, après avoir travaillé avec les institutions policières du Pakistan, de Tunisie, du Maroc, de Jordanie, d'Irlande du Nord, et de nombreux autres pays du monde, il est clair que la police devait proposer à le public un vocabulaire alternatif pour décrire les activités de la police, fondé sur le principe de protection, de sécurité, de service et de

collaboration. Plus le public adhérera à ce langage de protection, plus ils accorderont de légitimité à la police.

La police peut soit empêcher, soit contribuer à la radicalisation des personnes vulnérables que les groupes extrémistes violents cherchent à prendre au piège par leur discours. Si elle choisit de contrer ces messages, la police doit d'abord reconnaître que son comportement lors des opérations et des patrouilles ainsi que son attitude générale à l'égard des personnes et des groupes qu'elle rencontre est à la source des récits du public à son sujet. Les institutions policières ont généralement des capacités de communication internes mais manquent parfois de la capacité de développer de manière proactive un vocabulaire permettant de décrire à la communauté le travail qu'elles effectuent pour la protéger. La police doit élaborer des discours non seulement pour neutraliser ceux des extrémistes violents, mais aussi pour donner une impression positive de son travail, en soulignant son rôle protecteur et sa volonté de travailler avec le public pour résoudre leurs problèmes communs plutôt que de la réprimer.

Le discours diffusé sur Internet et en dehors par les groupes extrémistes violents a été largement étudié ces dernières années. Il est aujourd'hui reconnu comme une communication stratégique destinée à influencer sur des publics existants ou potentiels, afin de susciter un soutien tacite ou actif aux activités des extrémistes. Au cours de nos recherches pour cet ouvrage, nous avons souhaité adopter une théorie du changement et nous concentrer sur le développement d'un discours alternatif plutôt que sur un contre-discours. En effet, il a été démontré que le contre-discours était beaucoup moins efficace qu'on ne l'espérait au départ, et pourrait même, selon certains experts, pousser davantage encore des individus vers l'extrémisme violent. La création d'un discours alternatif et, surtout, positif, est une approche beaucoup plus prometteuse.

Cet ouvrage propose des pistes et des outils pour aider les institutions de police à élaborer leur propre discours. Mais ces outils seront seulement efficaces si ces derniers cherchent sincèrement à œuvrer pour le bien commun en coopération avec le public. Cet ouvrage n'a pas pour but de les aider à fournir une fausse image de leurs activités et de leurs intentions. Avant d'utiliser les méthodes de cet ouvrage, les forces de police doivent s'efforcer d'adopter une démarche de proximité. (Pour une étude approfondie sur la manière de faciliter l'adoption d'une telle approche grâce à une formation

approfondie de la police, vous pouvez consulter une autre publication d'Hedayah intitulée *Intervention d'une police de proximité dans la lutte contre l'extrémisme violent*, par Nadia Gerspacher, Motaz Al-Rababah, Jessalyn Brogan Walker, et Nathaniel L. Wilson.)

Cet ouvrage adopte la théorie du changement suivante : si la police comprend la nature et la portée des messages extrémistes violents dans un contexte spécifique, celle-ci pourra formuler des messages alternatifs mieux ciblés. De plus, si la police est capable de créer et de mettre en œuvre des plans de communication stratégiques autour de ses activités et que ce discours alternatif fait écho au sein du public qu'elle sert, la radicalisation diminuera et le public verra la police comme un partenaire pour renforcer la résistance face au recrutement d'extrémistes violents.

Nadia Gerspacher
Washington, DC, 2019

REMERCIEMENTS

Ce projet ainsi que le programme de lutte policière contre l'extrémisme violent n'auraient pas été possibles sans le soutien de l'Office de lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent du Département d'État américain. Son personnel peut se féliciter d'avoir reconnu l'importance d'une professionnalisation des forces de police dans les différents pays comme moyen de lutte contre la menace de l'extrémisme violent. L'Office a constitué un partenaire constant et fiable tout au long de l'élaboration du programme de formation de la police contre l'extrémisme violent. Nous remercions tout particulièrement Oliver Wilcox, Robert McKenzie, Hassan Abbassy, Ayhan Ucock et Laurie Freeman pour leur soutien et l'aide apportée à l'élaboration de la théorie du changement qui est au fondement même du projet.

Nous sommes reconnaissants à l'USIP de nous avoir donné l'espace et le temps nécessaires à la recherche et à la mise au point de contenus et de solutions mais aussi à la rédaction de cette publication. Merci à Jeff Helsing d'avoir intégré le programme et ce projet dans les plans de l'Académie de gestion des conflits internationaux et de consolidation de la paix de l'USIP (qui a rendu possible la rédaction de cet ouvrage) et pour son soutien sans faille.

Merci à Jessalyn Brogan Walker pour son enthousiasme à toute épreuve et son aide précieuse que ce soit sur les questions administratives, logistiques ou encore grâce à ses talents rédactionnels. Merci à Nate Wilson pour sa contribution depuis le début du Programme de lutte contre l'extrémisme violent destiné à la police. Il a su faire face aux contraintes administratives, bureaucratiques, politiques et organisationnelles afin d'organiser le voyage

des officiers de police venus entre autres de Jordanie, du Pakistan, de Tunisie, du Nigeria, de Somalie, du Kenya, du Kosovo, d'Afghanistan aux ateliers organisés à Abou Dabi, en Italie et à Washington.

Nous remercions tout spécialement les auteurs de ce livre qui se sont rendus à Vicenza, en Italie, pour donner ensemble un cours visant à tester la validité, l'utilité et l'applicabilité du contenu de cet ouvrage. Merci au Dr. Stevan Weine de m'avoir aidée à préparer cet ouvrage. Merci au Dr. Stevan Weine, à Nate Wilson, Jessalyn Brogan Walker, Dan Waddington, Talene Bilazarian et Stevie Cargin pour leur important travail dans l'élaboration de cette publication et la mise à profit de leur précieuse expertise.

Et merci aux autorités policières du Kosovo, de Tunisie, du Pakistan, de Jordanie et du Kenya d'avoir envoyé des officiers en activité pour diffuser les enseignements tirés de cette formation. Leur participation et leurs commentaires ont été déterminants pour garantir la pertinence du contenu de cet ouvrage par rapport aux problèmes actuels auxquels sont confrontés leurs services de police et leurs gouvernements.

*Nadia Gerspacher
Washington
Juin 2019*

À PROPOS DES AUTEURS ET CONTRIBUTEURS

Auteurs

Nadia Gerspacher a supervisé l'enseignement dans le secteur de la sécurité au sein de l'*Academy for International Conflict Management* de l'Institut des États-Unis pour la paix (USIP). Sa mission portait sur le programme de renforcement des compétences, ce qui lui a permis de développer des meilleures pratiques tant dans la mise en œuvre que dans la planification. Elle supervisait les projets visant à identifier et à diffuser des idées, des directives, des connaissances et des compétences auprès de publics représentant le secteur de la sécurité dans des états fragiles touchés par des conflits. Au sein de l'USIP et ailleurs, elle a mis au point de nombreux programmes afin de soutenir les efforts de réforme de la police et du secteur de la sécurité en général ; elle a contribué à de nombreux partenariats à l'international en vue d'élaborer des cours, de mener des études et d'offrir un enseignement aux pays donateurs et aux acteurs de la sécurité. Ses publications sont des travaux académiques, des guides techniques mais aussi des études et des recherches appliquées visant à améliorer l'assistance et les pratiques policières. Elle est titulaire d'une thèse en relations internationales et ses recherches sont plus principalement axées sur la coopération policière internationale et sur les institutions de nature à soutenir cette coopération. Elle a également mené des recherches sur le développement des compétences des institutions policières du monde entier.

Stevan Weine est docteur en médecine, professeur de psychiatrie à la Faculté de médecine de Chicago de l'Université de l'Illinois, où il est également directeur de *Global Medicine* et du *Center for Global Health*. Depuis 25 ans, il mène des recherches sur les réfugiés et les migrants aux États-Unis et dans les pays sortant d'un conflit, en mettant l'accent sur la santé mentale et physique ainsi que la prévention de la violence. Il dirige un programme de recherche actif, financé par des fonds externes, qui a bénéficié de nombreuses subventions fédérales, étatiques, universitaires et de fondations depuis 1998, avec la collaboration de partenaires locaux. M. Weine est l'auteur de *Quand l'histoire est un cauchemar : vies et souvenirs de purification ethnique en Bosnie-Herzégovine* (Rutgers, 1999) et *Témoignages et catastrophes : récits des traumatismes de la violence politique* (Northwestern, 2006).

Contributeurs

Talene Bilazarian est doctorante en sciences politiques à l'Université d'Oxford. Ses recherches portent sur la mise en œuvre et les réponses locales aux programmes de lutte contre l'extrémisme dans les villes américaines et britanniques. Elle a été consultante pour Hedayah et l'Institut des États-Unis pour la paix pour dispenser une formation internationale axée sur la police de proximité et les réseaux sociaux. Son travail est paru dans *Lawfare*, le programme sur l'extrémisme de la George Washington University, le Centre d'études stratégiques et internationales ainsi que la revue *Policy & Internet*.

Stephen Cargin est conseiller en matière de leadership stratégique, de maintien de l'ordre et de sécurité. Il possède trente-trois ans d'expérience dans le maintien de l'ordre en Irlande du Nord et dans d'autres régions du monde. Il est un ancien chef de police adjoint et superintendant principal des services de police d'Irlande du Nord, ancien chef et chef adjoint du Département de la justice, Département de l'amélioration des services et un ancien commandant de district de la ville de Londonderry, l'un des commandements de district les plus difficiles du Royaume-Uni. Il possède une grande expérience en tant que commandant stratégique et tactique dans le contexte d'interventions policières contre les menaces terroristes graves ainsi que les conflits et affrontements sectaires. Il a été étroitement

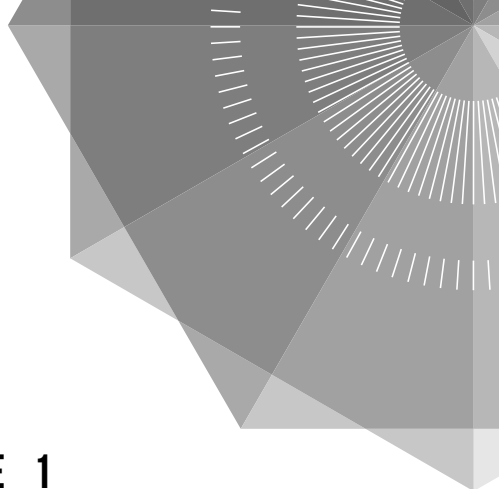
impliqué dans des opérations de maintien de l'ordre officielles ou secrètes, la réforme de la police, l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de lutte contre l'extrémisme violent, et un travail de proximité avec des leaders politiques et personnalités influentes dans des communautés instables et difficiles à atteindre.

Dan Waddington, compte près de quarante ans d'expérience dans le domaine de la justice pénale en tant que directeur de projet, formateur, consultant, enseignant, analyste et praticien, travaillant aux États-Unis et dans plus d'une vingtaine d'autres pays. C'est un expert reconnu dans les domaines de la lutte contre l'extrémisme violent, la réforme pénale, la police de proximité, l'analyse de la criminalité et le développement des organisations. Il a élaboré et présenté des programmes de formation sur de nombreux sujets liés au droit pénal et a été conseiller et conférencier à l'Institut des États-Unis pour la paix, au Forum mondial contre le terrorisme et au Centre d'excellence international Hedayah pour la lutte contre l'extrémisme violent. Il a été coordinateur régional pour le Département américain de la Sécurité intérieure, développant et intensifiant les efforts au niveau local pour lutter contre le recrutement d'extrémistes violents et la radicalisation menant à la violence. Il est actuellement professeur de droit pénal. Il est titulaire d'une licence en droit administratif, d'une maîtrise en administration publique et d'un doctorat en droit pénal.

Jessalyn Brogan Walker pilote le programme de lutte policière contre l'extrémisme violent au sein d'Hedayah et est également chargée de programme au *Global Center for Cooperative Security*. À ce poste, elle travaille avec des formateurs de police internationaux, des officiers et des cadres à la promotion d'une police de proximité comme outil de lutte contre l'extrémisme violent. Ensemble, ils examinent comment revoir la formation actuelle dispensée dans les écoles de police afin d'y intégrer une éthique de proximité. De 2014 à 2017, elle a conduit pour l'Institut des États-Unis pour la Paix et aux côtés d'Hedayah un programme de développement des compétences comprenant des ateliers sur la lutte contre l'extrémisme violent auprès d'acteurs issus des forces de l'ordre, du gouvernement et de la société civile. Elle est titulaire d'une licence en sociologie et politique et d'un master en criminologie auprès de l'Université de Cork, obtenu

en 2013. Ses centres d'intérêts en matière de recherche sont les causes profondes de la criminalité et de la violence à l'international, les systèmes pénitentiaires dans le monde et la perception des identités.

Nathaniel L. Wilson a rejoint l'Institut des États-Unis pour la paix (USIP) en 2011 après avoir travaillé pour le Partenariat pour la Sécurité Mondiale à Washington et auprès du centre Mossawa à Haïfa, en Israël. Au sein de l'USIP, il a coordonné l'enseignement et la formation sur la lutte contre l'extrémisme violent (LCEV), élaboré un projet visant la mise au point et l'application d'un programme de LCEV à destination des principaux acteurs publics et privés et coordonné le programme de lutte policière contre l'extrémisme violent. En tant que responsable pour la Libye, il a piloté le soutien aux institutions clés et le renforcement des capacités locales pour le maintien de la paix. De ce fait, il a contribué à la stabilisation et à la réconciliation en Libye. Ses écrits ont été publiés sur un grand nombre de forums et par diverses institutions, dont le *Strategic Studies Institute & U.S. Army War College Press* et l'USIP. Il est titulaire d'un master en relations internationales de l'*American University's School of International Service* et d'une licence en science politique de l'Université Saint-Louis du Missouri.



CHAPITRE 1

INTRODUCTION : FAIRE ÉVOLUER LE LANGAGE CONCERNANT LA POLICE

STEPHEN CARGIN, NADIA GERSPACHER, ET JESSALYN BROGAN WALKER

La communication entre le public et ses services de police est la pierre angulaire de la sécurité et de la sûreté dans le monde. La communication est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit de lutter contre l'extrémisme violent et le terrorisme. En effet, pour faire face à ces menaces, il faut un niveau de professionnalisme impliquant une communication *systématique*. Cependant, de nombreux services de police ont rompu tout contact régulier avec le public face à la menace d'activités extrémistes et terroristes violentes. Ce repli s'est traduit par l'aliénation du public et de la police, ce qui a conduit les deux parties à se dénigrer l'une l'autre et à éroder dangereusement leur confiance mutuelle. Cette rupture dans le contrat social entre le public et l'institution chargée de la protéger constitue le terreau des extrémistes violents. L'extrémisme violent et le terrorisme sont des activités à caractère politique dont le soutien dépend directement de la méfiance envers la police et le gouvernement. Ce soutien à l'extrémisme violent peut être tacite et se manifester par un manque de coopération et de collaboration avec la police. Mais il peut aussi être actif, alimenté par le processus de radicalisation et par une augmentation du ressentiment chez les individus mécontents.

Au cours des vingt dernières années, l'extrémisme violent a été universellement reconnu comme une menace pour la sécurité de la communauté internationale. Alors que le nombre d'attaques et la compréhension du processus de radicalisation menant à la violence augmentent, une attention croissante est accordée à la reconnaissance des conditions structurelles et individuelles qui conduisent une personne sur la voie de l'extrémisme violent. Bien que la définition de l'extrémisme violent ait été contestée, elle fait généralement référence aux croyances et aux actions de personnes qui soutiennent ou utilisent la violence par conviction idéologique pour atteindre des objectifs politiques, religieuses ou idéologiques.¹ Ceux qui luttent contre l'extrémisme violent plaident en faveur d'une approche globale incluant toute la communauté locale afin de faire comprendre que tous les membres d'une société ont un rôle à jouer dans l'identification et (le cas échéant) la réaction aux menaces à mesure qu'elles se présentent. Dans ce cadre, la police est un acteur clé, car les policiers ont la possibilité de s'engager auprès du public en période de stabilité comme en temps de crise ou de bouleversements.

Le rôle de la police dans la lutte contre l'extrémisme violent ne doit pas être sous-estimé. En effet, les méthodes et procédures policières éthiques peuvent permettre de détecter et démanteler les opérations terroristes ainsi que changer le comportement d'extrémistes violents. Une police efficace a le pouvoir de gagner le cœur et l'esprit des opposants aux forces de l'ordre, en créant un environnement intégrant ses services et lui permettant ainsi une meilleure prestation. Les officiers de police ayant accès à l'ensemble de l'éventail des menaces et à leur compréhension sont mieux équipés à la fois pour assurer la sécurité d'une zone et pour identifier les perturbations potentielles. Cependant, pour atteindre cette perspective, un service de police doit d'abord travailler de concert avec le public afin de susciter la confiance.

La communication systématique requise pour une approche

¹ L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) définit l'extrémisme violent comme le fait « de prôner, de s'engager, de se préparer ou de soutenir d'une autre manière la violence idéologique motivée ou justifiée pour atteindre des objectifs sociaux, économiques et politiques ». Voir USAID, *The Development Response to Violent Extremism and Insurgency* (Washington, DC: USAID, September 2011), 2, https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdacs400.pdf.

collaborative de la lutte contre l'extrémisme violent et du terrorisme repose sur le développement de la capacité de la police à créer un discours positif. Ce discours positif est essentiel pour décrire les activités et les opérations de police en privilégiant les concepts de protection et de service. Aux quatre coins du globe, la police présume que le public a confiance dans ses activités. Mais ce ne peut pas être le cas si la communication est limitée ou inexistante. La lutte contre l'extrémisme violent dépend du partage d'informations entre la police et le public pour prévenir et combattre le recours à la violence. La police ne peut laisser ses actes parler d'elle-même, car les groupes extrémistes violents, les militants et des groupes de vigilance se focalise plutôt sur l'usage de la force par la police que sur sa mission première : fournir une protection.

Par exemple, si une opération policière nécessite le recours à la force, cette utilisation peut être rapidement relayée sur Internet et dans le discours de ses détracteurs. Les extrémistes tentent de présenter ce recours à la force comme un abus de pouvoir et le signe que la police n'est pas au service du public. Ainsi, si la police n'explique pas la raison du recours à la force et la nature de l'opération en utilisant un vocabulaire de protection plutôt que d'autorité, cette version des faits est susceptible d'être comprise et acceptée par la communauté locale. Bien entendu, ceci doit être communiqué dans un contexte garantissant le recours légitime à la force. En l'absence de telles garanties, tout message de la police sera probablement peu convaincant.

Cet ouvrage fournit aux services de police du monde entier des pistes pour créer un discours positif pour que leurs activités soient appréhendées comme protectrices et favorisant la sécurité collective. Il a aussi pour but de guider la police dans l'élaboration d'un langage de protection différent de son langage actuel et pouvant être adopté par le public pour décrire ses activités. Le modèle de langage de protection présenté ici fournit un moyen d'élaborer des messages positifs sur les activités de la police et une alternative à prendre en compte par le public lors de la formation de leurs opinions avant d'accorder leur soutien aux groupes extrémistes violents. Cette stratégie consiste à faire évoluer le langage utilisé à propos de la police - mais ceci ne peut être efficace sans une condition préalable essentielle : les activités et opérations policières doivent être en conformité avec le plus haut niveau de professionnalisme possible.

Principes généraux

Pour réaliser cette évolution du discours, la police doit collaborer avec le public pour établir la confiance dans les services de police. Un changement organisationnel peut être nécessaire pour créer un cycle vertueux de confiance du public et un engagement mutuel entre la police et le public ainsi que les discours qui le renforcent. À cette fin, il convient de garder à l'esprit les six principes généraux suivants.

Comprendre la perception du public

Il est important que les services de police comprennent ce que le public pense de la police. Pour avoir une compréhension précise et actuelle de la manière dont la police est perçue, cette dernière doit recueillir des informations, écouter les médias, mener et analyser des sondages d'opinion et étudier les statistiques sur les plaintes et autres données sur ses performances. Cependant, ces approches ne peuvent se substituer au dialogue direct avec le public pour entendre ce qu'il pense de la police (en particulier au sein des communautés difficiles à atteindre). En fait, supposer que l'on sache ce que l'ensemble du public pense de la police peut être une menace pour les relations mêmes que l'institution souhaite établir.

Une fois que l'on aura compris ce que le public reproche à la police, le défi consiste à déterminer la volonté et la capacité de celle-ci à réagir. Les commissaires de police doivent donner toute latitude à leur personnel pour comprendre le point de vue de toutes les franges du public et créer des opportunités de dialogue, offrant ainsi à la police et à le public l'occasion de mieux se connaître et d'avoir une vision plus humaine de chacun.

Travailler à une vision fondée sur des principes

Chaque organisation policière doit créer sa propre vision et son propre ensemble de principes directeurs pour la prestation de services de police éthiques et la création d'un discours positif sur ses interventions. Les chefs de police doivent établir des principes clairs guidant les comportements et attitudes individuelles au sein de l'organisation. Une organisation policière

qui se définit elle-même et ses membres en tant que prestataires d'un service s'engage et se comporte différemment d'une organisation dont le but est d'identifier et d'éliminer les menaces potentielles au statu quo.

Disposer d'un ensemble clair de normes et de comportements éthiques au sein de l'organisation est essentiel pour réussir à changer la perception de la police par le public. Il est également indispensable de veiller à ce que chaque officier de police connaisse ces normes et soit mis face à ses responsabilités quand il s'écarte de ces normes. Les mécanismes qui permettent de vérifier la conformité et de contester les manquements aident grandement à démontrer que le service de police est digne de confiance et que les agents traiteront le public avec respect.

Créer un espace politique

Pour que la police réalise des progrès significatifs et durables dans l'instauration de la confiance envers la police, les dirigeants politiques doivent créer un espace propice à relever ce défi. Ce sera difficile à réaliser, mais il est impératif que le gouvernement se montre disposé à initier une réforme d'ensemble. Les dirigeants politiques, en particulier les élus ou personnalités influentes issus des populations les plus isolées, doivent agir en tant que défenseurs des services de police.

Dans certains pays, la mise en œuvre d'un plan d'action national a contribué aux efforts visant à générer un soutien accru aux efforts de réforme de la police. Le processus de conception et d'élaboration d'un tel plan devrait promouvoir un environnement inclusif dans lequel tous les acteurs majeurs sont consultés, en accordant une attention particulière au rôle de toutes les branches du gouvernement, des services de police et des organisations de la société civile. Définir clairement le rôle de la police favorise à la fois l'espace politique et l'autorité nécessaire pour entreprendre les changements organisationnels nécessaires, tout en montrant à la communauté dans son ensemble que ses préoccupations ont été entendues et prises en compte. Étant donné qu'un tel changement peut prendre plusieurs années, un document décrivant le processus et ses principes de gouvernance plus larges peut servir de référence pour progresser.

Créer un discours

Un discours ne doit pas être considéré comme un message statique, mais plutôt comme un message régulièrement examiné et révisé. Utiliser toutes les occasions possibles pour communiquer avec le public, écouter et répondre efficacement aidera à faire en sorte que le discours de la police corresponde aux besoins et aux attentes du public. Lorsque des erreurs sont commises (et ce sera sans doute le cas), la pire chose qu'un service de police puisse faire est d'essayer de les dissimuler. Masquer des erreurs peut anéantir de nombreuses années de confiance lorsque la vérité finit par faire surface.

Chaque service de police devrait définir une identité claire pour lui-même et le public et avoir une vision basée sur des principes et clairs. La lutte contre l'extrémisme violent est une juxtaposition pour l'espace public : les extrémistes veulent exercer un contrôle sur certains pans du public et être perçus comme la seule force légitime. La tâche du service de police est de discréditer les revendications des extrémistes et de convaincre la collectivité qu'elle est la seule autorité légitime et digne de confiance.

Le discours extrémiste violent est en concurrence directe avec le discours policier pour sa légitimité. Les membres de la police ne devraient en aucun cas sous-estimer ces enjeux. Il faut en effet qu'ils soient dédiés à la consolidation de la sécurité. Les extrémistes violents sont à l'affût des erreurs de la police, attendant qu'elle se comporte de manière inappropriée pour alimenter l'idéologie extrémiste, renforçant ainsi leur position. Il faut saisir toutes les occasions de promouvoir le travail et les succès de la police pour mieux faire comprendre et apprécier son travail.

Susciter la confiance

La confiance ne naît pas naturellement à la simple vue d'un uniforme ou d'un titre, elle doit être gagnée. Créer un climat de confiance nécessite du temps et un investissement personnel, car chaque policier sera jugé à l'aune de ses actions. La confiance est l'un des messages les plus puissants qu'un agent puisse promouvoir. Beaucoup de leaders communautaires et anciens terroristes ont raconté comment ils ont été influencés par la manière dont ils ont été traités par des policiers. Certains ont réagi aux

mauvais traitements en rejoignant ou en sympathisant avec des groupes extrémistes violents pour se venger de la police ou du système qu'elle représente. D'autres ont quitté ces mêmes groupes en raison d'expériences positives avec la police, exprimant le désir de travailler dans le cadre de la loi pour protéger et soutenir leurs communautés.

Prendre des risques

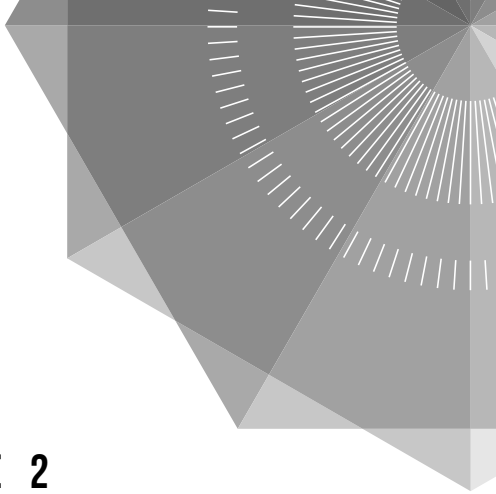
Bien que la notion de risque soit inhérente au travail de la police, il s'agit également d'un élément essentiel pour obtenir le soutien du public. En prenant des risques, par exemple en patrouillant à pied dans des zones difficiles d'accès, en participant à une réunion d'individus hostiles à la police ou à l'État, un policier peut établir des relations positives et durables avec une personne ou un groupe. Répondre aux préoccupations des habitants de manière efficace et en temps opportun peut améliorer considérablement ces relations. Rechercher activement des relations avec des personnes influentes au sein d'une communauté, pouvant toucher des franges du public qui n'a pas historiquement noué le contact avec la police, peut être très enrichissant pour les officiers de police et leurs services.

L'organisation de cet ouvrage

En juillet 2017, un atelier sur la création de discours policiers positifs pour lutter contre l'extrémisme violent s'est tenu à Vicenza, en Italie, dans le cadre d'une collaboration entre l'Institut des États-Unis pour la paix (USIP), le Département d'État américain et le centre d'excellence Hedayah pour la lutte contre l'extrémisme violent. Cette formation de trois jours a été dispensée à des participants venant du Kenya, du Kosovo, Maroc, Nigéria, Sénégal, Tunisie et Ouganda. Tout au long de l'atelier, il est devenu évident que les participants s'intéressaient au sujet et pouvaient bénéficier d'un document de référence concernant le processus d'élaboration et de diffusion d'un discours.

Cet ouvrage a été rédigé dans l'optique de s'adresser à un tel public. Le chapitre 2 introduit la notion de discours, explique comment il est utilisé (par les groupes extrémistes violents et les services de police) et identifie ce

qui le rend efficace. Le chapitre 3 explique comment mener une évaluation organisationnelle en examinant à la fois les forces et les faiblesses d'un service de police afin de l'aider à rédiger un discours efficace. Le chapitre 4 fournit des directives pour la création de discours positifs, en présentant un cadre détaillé pour la construction de messages adressés à la communauté locale. Le chapitre 5 explique comment porter ces discours à l'attention du public d'un service de police et met l'accent sur l'intérêt de cibler les messages vers des groupes dépassant les compétences traditionnelles de la police. Le chapitre 6 évoque le rôle des réseaux sociaux pour atteindre le public. Le chapitre 7 souligne la nécessité d'une culture organisationnelle qui renforce la confiance du public en la police, soutenant ainsi les discours existants et futurs. Le chapitre 8 fait la synthèse des principaux enseignements de cet ouvrage.



CHAPITRE 2

POURQUOI UN DISCOURS FONCTIONNE ?

NATHANIEL L. WILSON ET STEVAN WEINE

Résumé analytique

- Les discours sont faits de récits reliés entre eux qui fournissent une cohérence cognitive et émotionnelle et qui, en fin de compte, ont un impact sur les actions d'autrui.
- Pour toucher les émotions du public, les discours extrémistes violents prétendent assurer la sécurité, la prestation de services et cultiver un sens de la culture.
- Pour marquer les esprits, les extrémistes violents utilisent des discours pour définir le public comme un « groupe » face à « l'autre », en plus de donner une cohérence aux messages individuels.
- Les extrémistes violents poussent à l'action par le biais de discours en fournissant une vision et des valeurs, en utilisant des réseaux pour diffuser leur message, en démontrant la crédibilité de leurs actions et en présentant la défaite comme une victoire pour maintenir le moral du groupe.
- La police devrait prendre des mesures proactives pour créer son propre discours pour supplanter celui des extrémistes violents.

- En modifiant le discours pour offrir une vision convaincante du rôle de la police, y compris par des actions axées sur les services, la police peut se positionner comme le seul fournisseur légitime de la sécurité du public.

Introduction

Lorsque les dirigeants des services de police réfléchissent aux nombreuses activités qui composent la journée, la semaine, les trimestres et les années d'une carrière réussie, le travail de communication n'est probablement pas au premier plan de leur réflexion. Ils savent peut-être pourquoi un policier en particulier s'est engagé dans la police, mais cette connaissance n'est pas essentielle pour comprendre le travail réel de la police. Les meilleurs dirigeants savent que les anecdotes personnelles sont en fait une partie importante de l'histoire de l'organisation. Elles aident les officiers à comprendre le vécu et les poussent à prendre des mesures à l'avenir pour éclairer la prise de décision actuelle et future. Idéalement, ces récits sont une manière d'apprendre et aident les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les récits ou histoires donnent un sens et un but aux actions. Les organisations extrémistes violentes sont conscientes que les discours sont un élément clé de leur boîte à outils stratégique. Deux des groupes extrémistes violents salafistes-jihadistes les plus notoires, Al-Qaïda et Daesh, étaient en profond désaccord sur un aspect narratif essentiel : la diffusion ou non de la violence extrême en leur nom. Al-Qaïda craignait que des exemples de brutalité tels que les vidéos de décapitation ne soient utilisées contre eux par les médias. L'architecte idéologique de Daesh, Abu Musab al-Zarqawi en revanche, croyait que montrer une extrême brutalité était nécessaire pour forcer un schisme entre musulmans sunnites et chiites.¹ Un ancien dirigeant d'Al-Shabab, partenaire d'Al-Qaïda en Somalie, a résumé cette

¹ W. McCants : The Believer : « How an Introvert with a Passion for Religion and Soccer Became Abu Bakr al-Baghdadi, Leader of the Islamic State » (Washington, DC: Brookings Institution, September 1, 2015), <http://csweb.brookings.edu/content/research/essays/2015/thebeliever.html>. Al-Zarkaoui a dirigé la branche d'Al-Qaïda en Irak de fin 2004 jusqu'à sa mort en juin 2006.

préoccupation pour l'image, les médias et les discours en 2013 : « La guerre des discours est devenue encore plus importante que la guerre des marines, du napalm et des couteaux. » ²

Confrontées au manque de temps et de ressources, les autorités policières peuvent ne pas être convaincues du bien-fondé de mettre l'accent sur l'élaboration et la diffusion de discours. Ces activités peuvent sembler trop abstraites. De plus, même si la hiérarchie perçoit l'importance de ce concept, le temps consacré à l'éducation et à la formation vient amputer celui consacré à perfectionner des compétences de terrain comme l'entraînement au maniement des armes à feu et aux procédures de maintien d'ordre, par exemple. Au travail, les policiers passent tellement de temps à s'occuper des questions de violence et de criminalité qu'ils n'ont plus beaucoup de temps à consacrer à autre chose.

Les dirigeants des services de police doivent comprendre que le terrorisme est plus qu'un crime et, par conséquent, les approches de la lutte contre le terrorisme doivent être plus larges que celles de la lutte contre des crimes. Les extrémistes violents visent à envoyer un message, à raconter une histoire et à appuyer leur discours. Le nombre de victimes d'activités extrémistes violentes n'est qu'une mesure de leur succès, ³ et souvent pas la plus importante. Un ancien responsable du Service de la prévention du terrorisme de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Alex Schmid, explique cette idée :

Pendant trop longtemps, le terrorisme a été compris principalement en termes de violence (politique). Progressivement, on s'est rendu compte qu'il fallait le comprendre davantage en termes de communication et de propagande. La violence et la propagande ont beaucoup en commun. La violence vise à modifier les comportements par la coercition. La propagande vise la même chose par la

² S. Cottey : « Why It's So Hard to Stop DAESH Propaganda, » *Atlantic*, 2 mars 2015, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2015/03/why-its-so-hard-to-stop-Daesh-propaganda/386216/>.

³ C. Winter et H. J. Ingram, « Why DAESH Is So Good at Branding Its Failures as Successes », *Atlantic*, 19 septembre 2017, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/09/Daesh-propaganda/540240/>.

persuasion. Le terrorisme est une combinaison des deux, utilisant la démonstration de violence comme instrument de guerre psychologique, faisant pour ainsi dire la « publicité » de la capacité d'un groupe armé non étatique à faire du mal et à détruire.⁴

La direction de la police doit regarder au-delà du crime terroriste lui-même (le message) pour comprendre comment les extrémistes violents expliquent les raisons du crime (le récit) et la motivation plus large (le discours) sous-jacente aux deux. Si ce n'est pas le cas, la police sera forcée de réagir constamment aux événements sanglants et ne sera pas en mesure de formuler son propre discours pour supplanter celui des extrémistes violents vis-à-vis des communautés qu'elle sert.

Avant de pouvoir consacrer des ressources à l'élaboration, au test sur le terrain, au perfectionnement et à la diffusion de leur propre discours, les policiers doivent comprendre les éléments du discours extrémiste violent avec lequel ils sont en concurrence et les raisons de leur résonance auprès du public. La police doit aussi comprendre les discours sur la police. Sans l'analyse et la compréhension véritable des discours qui circulent au sein du public, la police ne sera pas en mesure d'en créer de nouveaux pour les remplacer. Les policiers ne peuvent établir de partenariats ni résoudre les problèmes du public sans une solide compréhension des discours – celui des extrémistes violents et le leur.

Ce chapitre est divisé en parties qui démontrent les raisons pour lesquelles les discours ont un impact sur les publics visés. Chaque partie illustre comment les groupes extrémistes violents recrutent et convainquent les recrues d'agir en utilisant un discours. Cette classification fournit donc plutôt un cadre d'analyse des récits extrémistes violents. La dernière partie traite d'une approche que la police peut adopter non seulement pour lutter contre le discours extrémiste violent, mais aussi pour en créer un autre.

Les dirigeants ne devraient pas hésiter à se renseigner sur le discours extrémiste violent par crainte d'y être sensible. La pensée critique, la

⁴ Alex P. Schmid : « *Al-Qaeda's Single Narrative and Attempts to Develop Counter-Narratives: The State of Knowledge* » (The Hague: International Center for Counter-Terrorism, 2014), 1, <http://www.icct.nl/download/file/AP-Schmid-Al-Qaedas-Single-Narrative-January-2014.pdf>.

formation professionnelle, le dévouement et la décence des officiers sont autant d'éléments qui déjouent la vision manichéenne du monde véhiculée par les extrémistes violents.

Types de discours

Avant de décrire de quelle manière un discours est efficace, il est nécessaire de définir ce que nous entendons par « discours » et ses composantes. Les *messages* sont des éléments d'information ou des actions discrètes menées pour transmettre une information à un auditoire. Les *histoires* ou *récits* sont composés de plus d'un message et sont « une série d'événements liés situés dans le passé qui ont été racontées par des moyens rhétoriques/idéologiques ». ⁵

Les types de discours les plus larges sont les *récits fondateurs*, qui sont des systèmes de récits qui, mis ensemble, fournissent une vision cohérente du monde remontant dans le temps et profondément ancrés dans une culture particulière. ⁶ Les *discours* se composent d'un système cohérent de récits qui partagent un désir rhétorique commun de résoudre un conflit en établissant les attentes du public selon les trajectoires connues de la forme littéraire et rhétorique. ⁷ Un discours extrémiste violent peut être défini comme « un système de récits qui s'unissent pour fournir une vision cohérente du monde dans le but de soutenir des individus, des groupes ou des mouvements dans le but de promouvoir des activités illégales violentes et d'assistance à la violence ». ⁸

Une façon courante d'envisager les discours consiste à distinguer les discours dominants, les contre-discours et les discours alternatifs. Les *discours dominants* sont les histoires racontées par la culture dominante ;

⁵ Jeffry R. Halverson, H. L. Goodall, Jr., et Steven R. Corman : *Master Narratives of Islamist Extremism* (New York: Palgrave Macmillan, 2011), p. 13.

⁶ Ibid., p. 14.

⁷ Stevan Weine : « Narrative Principles for Community Policing Regarding Violent Extremism » (présentation à la conférence *Creating Positive Policing Narratives for CVE: A Leadership Course for Police Institutions*, Vicenza, Italie, 18 juillet 2017.

⁸ A. Beutel et al., « Guiding Principles for Countering and Displacing Extremist Narratives, » *Journal of Terrorism Research* 7, no. 3 (2016): 35–49, <http://doi.org/10.15664/jtr.1220>.

ils définissent la réalité et guident la vie comme une main invisible. Les *contre-discours* sont des arguments qui contestent une croyance ou une vérité communément admise. Les *discours alternatifs* sont des récits qui s'enchaînent pour fournir une vision cohérente du monde qui détrône, sans le confronter directement, le discours dominant. La police a besoin de créer des discours alternatifs pour trouver des nouvelles sources de légitimité et les associer à une approche axée sur le public pour lutter contre l'extrémisme violent.⁹ Les organisations qui réussissent, qu'elles soient extrémistes ou policières, comprennent que la nature interdépendante de ces outils est importante pour le recrutement de personnes issues de certaines cultures ou ayant des antécédents particuliers. L'essentiel est que tous les discours sont composés de récits répétés par le biais de réseaux et que, lorsque les organisations racontent leurs histoires de manière efficace, elles ont le pouvoir d'obtenir le soutien des gens.

Attrait émotionnel

L'être humain n'est pas un ordinateur, une machine à traiter des informations pilotées uniquement par une froide logique. Les êtres humains sont également mus par leurs émotions. Le fait que les recrues des organisations extrémistes violentes n'agissent pas rationnellement ne doit pas servir d'excuse pour céder à la tentation de conclure qu'elles sont folles. Au contraire, il est important de comprendre que l'être humain n'est pas seulement rationnel.

Le choix des individus est autant basé sur un raisonnement rationnel que ses émotions. Alors, comment un discours touche-t-il le cœur de son public ? En répondant aux besoins humains fondamentaux comme la sécurité, les services de base et la culture.

Aspiration à la sécurité

Les symboles émotionnels sont capables de susciter la loyauté des gens. Ainsi par exemple, les groupes extrémistes veulent se positionner comme

⁹ Weine, « Narrative Principles. »

le groupe qui représente et offre la justice et la sécurité au sein de la société. S'ils peuvent prétendre que le gouvernement n'est pas le fournisseur légitime de la justice ou de la sécurité, alors leur attrait émotionnel en sera renforcé.

Selon le contexte, les conditions économiques peuvent être un facteur de motivation pour rejoindre un groupe extrémiste violent. Le but n'est pas de dire directement : « Vous êtes pauvres, rejoignez-nous et vous trouverez un travail. » Mais améliorer la vie des gens, même temporairement, en leur donnant de l'argent et un emploi, augmenter l'attrait émotionnel en répondant à leurs besoins. Une étude de l'ONU a révélé que la majorité des personnes ayant rejoint un groupe extrémiste connaissaient des difficultés financières et que leur principal besoin était de trouver un emploi. La perspective d'un emploi, combinée au sentiment d'« espoir/excitation », de « colère », de « vengeance » et de « peur » peut être un puissant attrait.¹⁰

Le slogan de Daesh « *Baqiyya wa tatamaddud* » (en arabe « rester et se développer ») est un exemple d'appel émotionnel explicite. Il implique que Daesh est en train de construire quelque chose. Il ne se contente pas du statu quo et fait ce qu'il peut pour le changer. La grande ambition est d'abolir le système de l'État-nation et d'établir un califat mondial, la notion islamique d'empire dirigée par un chef pieux. Notez que Daesh ne fait pas que remettre en cause le statu quo : il présente une alternative. Ce discours s'adresse particulièrement aux jeunes, qui ont souvent soif d'idéal et de grandes ambitions. De plus, il est intrinsèquement positif dans le sens où il donne l'impression de faire partie de quelque chose de grand. Il donne aux individus le sentiment d'avoir un objectif et un sens à leur vie.¹¹ Combiné au goût de l'aventure, c'est un attrait puissant qu'il ne faut pas sous-estimer.

Même quand Daesh subissait des revers militaires et perdait du terrain, il avait diffusé un discours à travers une chanson dont les paroles étaient :

¹⁰ Programme de Développement des Nations Unies : *Journey to Extremism in Africa: Drivers, Incentives, and the Tipping Point for Recruitment* (New York: United Nations, 2017), <http://journey-to-extremism.undp.org/>.

¹¹ Scott Atran, « The Role of Youth in Countering Violent Extremism and Promoting Peace » (adressé au Conseil de sécurité de l'ONU, Débat ministériel du 23 avril 2015, https://www.unisa.edu.au/Global/EASS/MnM/Publications/Address_UN_Security_Council_Scott_Atran.pdf).

« Notre État a fait couler les larmes de nos ennemis. Notre vent violent les a dispersés, les a tués par milliers et les a menés à la mort. » ¹²

Le besoin de services de base

La police sait que les gangs et les cartels de la drogue utilisent la prestation de services comme stratégie pour s'assurer le soutien du public, même si les gens n'apprécient pas toujours les services fournis, comme la « protection » contre rémunération fournie par la mafia en Sicile. Mais d'autres services sont les bienvenus, en particulier dans les zones où la sécurité et la justice font défaut et où la police est mal perçue. En examinant les besoins du public et en cherchant à les satisfaire, les extrémistes violents s'engagent avec elle dans une résolution simple et efficace des problèmes.

Par exemple, il a été rapporté qu'en Somalie, Al Shabab avait obtenu un soutien en faisant office de gouvernement parallèle dans les zones qu'il contrôle. L'organisation s'est positionnée comme le fournisseur légitime de la justice et de la sécurité en assurant la sécurité sur ses territoires ainsi qu'en instituant des tribunaux mobiles pour résoudre les litiges et l'application des lois. Sa structure étant décentralisée et locale, son discours en tant que défenseur des groupes marginalisés et des exclus du droit de vote est en parfaite adéquation avec le contexte. Elle a travaillé avec les clans pour encourager et manipuler les revendications, s'est associée à des milices antigouvernementales et s'est immiscée dans la société de manière à donner l'apparence d'agir comme une administration civile. Elle a même mis en place un système d'imposition. ¹³

Bien qu'il soit clair pour les observateurs extérieurs qu'Al-Shabab n'est pas l'autorité légitime en Somalie, ceci est peut-être moins évident pour les habitants. En effet, Al-Shabab est devenu « la principale alternative au

¹² A. Meuse : « As DAESH Gets Squeezed in Syria and Iraq, It's Using Music as a Weapon, » National Public Radio, 29 juin 2017, <https://www.npr.org/sections/parallels/2017/06/29/533803886/as-Daesh-gets-squeezed-in-syria-and-iraq-its-using-music-as-a-weapon>.

¹³ Tricia Bacon : « This Is Why Al-Shabaab Won't Be Going Away Anytime Soon, » *Washington Post*, 7 juillet 2017, https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2017/07/06/this-is-why-al-shabaab-wont-be-going-away-any-time-soon/?utm_term=.94effe76a767.

gouvernement ». Lorsqu'il est possible de choisir entre des responsables corrompus et des groupes armés qui ne pratiquent pas autant l'exploitation, les habitants sont logiquement susceptibles de choisir les groupes armés. Et si ces groupes montrent de la bonne volonté en fournissant des services, l'attitude envers ces groupes a plus de chances d'être positive. Pour revenir à l'exemple d'Al-Shabab, il a été reporté que ce groupe contrôlait les routes et percevait des péages sans la corruption policière typique régnant dans certaines parties du monde. Al-Shabab aurait même fourni des reçus.¹⁴

Lorsqu'un groupe extrémiste violent offre au public locale quelque chose qui lui manque et obtient ainsi son soutien, son discours s'en trouve renforcé. Le public peut rationnellement décider de soutenir le groupe car les biens et services qu'il offre crée des liens affectifs. Lorsque le gouvernement, la police ou la communauté internationale affronte le groupe, les habitants sont plus susceptibles de soutenir de manière active ou passive.

Aspirations culturelles

Les dirigeants des services police savent que la culture de leur organisation est essentielle à la façon dont leurs agents interagissent avec le public. La façon dont les agents interagissent entre eux et la façon dont ils perçoivent et accomplissent leur mission contribuent à la culture de l'organisation. La culture va au-delà des politiques, des procédures et de la rémunération de la police. Elle s'étend à la manière dont les agents se saluent, dont ils parlent de leur travail, ce qu'ils mangent, à la musique qu'ils écoutent et à ce dont ils discutent lorsqu'ils ne parlent pas de travail, c'est-à-dire que tout ce qui n'est pas directement et spécifiquement lié à la réalisation des tâches principales de leur poste a un impact sur la culture organisationnelle.

Les organisations extrémistes violentes ont à peu près la même situation. La journée d'un extrémiste ne se résume pas à creuser des trous, à étudier et à effectuer des tâches liées à ses activités militantes. Les membres de groupes extrémistes violents tels que Daesh mènent des vies en dehors de leurs rôles dans l'organisation. Mais les deux sont liés. En tant que chercheur, Thomas Hegghammer a étudié la culture de Daesh et rapporte :

¹⁴ Ibid.

C'est un univers fondamentalement esthétique [culturel] très sensible auquel on a affaire, avec sa poésie, ses chants, son art, ses arts graphiques et visuels ainsi que de nombreux rituels religieux. Beaucoup de choses ne semblent n'avoir aucun but, aucune sorte de fonction militaire. Et c'est ce qui m'a intéressé au départ. Vous avez des hommes traqués - parce que les terroristes sont des hommes traqués, qui manquent de temps et de ressources. On s'attend à ce qu'ils consacrent tout leur temps à des tâches utiles, telles que la construction de bombes, la rédaction de propagande ou la collecte de fonds. Mais en fait, ils font toutes ces choses apparemment inutiles. J'ai trouvé cela vraiment fascinant.

Ces « choses inutiles » que Hegghammer a étudié renforcent les liens entre les combattants et servent à consolider la dynamique de groupe et des idées que la pensée rationnelle seule ne peut exprimer. Il explique :

Il y a eu une tendance à penser la radicalisation comme le résultat ... [d'un] processus cognitif, qu'ils sont persuadés par la force de l'argument d'une doctrine donnée. Alors que il y a aussi une sorte de séduction esthétique, un processus qui n'implique pas nécessairement l'esprit ou la cognition autant que le cœur et les émotions. Et cela... c'est une idée importante.

Les groupes extrémistes violents accordent une grande priorité aux éléments culturels. « Ironiquement, les extrémistes violents comprennent déjà la valeur de la culture », explique Cynthia Schneider, ancienne ambassadrice américaine. « Et c'est pourquoi ils l'attaquent. (...) Ils y perçoivent la racine de l'identité et de la communauté¹⁵. Elle évoque également les efforts des habitants de Tombouctou pour cacher et déplacer d'anciennes transcriptions inspirées par la religion lors de l'invasion d'Al-

¹⁵ Cynthia Schneider : « Extremists Get Why Culture Matters. Why Don't We ? » (Conférence TEDx, TEDxMidAtlantic, 30 octobre 2015), <https://www.youtube.com/watch?v=l2RbImeUVqw>.

Qaïda en 2012. Al-Qaïda a imposé une version stricte de la loi islamique allant à l'encontre de la culture et des traditions locales incarnées dans les transcriptions. Ces transcriptions étaient « un trésor de connaissances. Elles contenaient des traités sur les droits de l'Homme, les droits des femmes, la philosophie, l'exploration scientifique, la religion, la poésie et la musique. Ces écrits formaient un puissant et authentique contrepoids islamique à l'extrémisme. »¹⁶ Ces transcriptions étaient donc dangereuses pour le discours diffusé et imposé aux populations locales par Al-Qaïda. Par conséquent, Al-Qaïda voulait les détruire pour effacer les souvenirs d'autres interprétations de la religion, et imposer de nouvelles règles et identités.

Lorsque l'identité d'origine a été supprimée, elle peut être remplacée par tout ce que les extrémistes espèrent instiller. Cela nécessite un discours qui déforme ou efface le passé et explique le présent du point de vue des extrémistes violents.

Les extrémistes violents font résonner leurs histoires non pas par un discours monotone de faits, mais par des moyens artistiques qui touchent aux émotions. Le conte est une forme d'art aussi ancienne que l'humanité. Des cultures primitives qui transmettent des récits sur les victoires glorieuses de la tribu aux films hollywoodiens modernes comme *Star Wars*, les humains comprennent ce qui est bon et ce qui ne l'est pas en racontant et en écoutant des histoires. Lorsque des jugements moraux sont affirmés, les gens peuvent agir de manière à renforcer leur compréhension du bien et du mal en se basant sur les récits qu'ils connaissent et le discours auquel ils souscrivent.

L'appel à l'intelligence

Les discours sont efficaces pour influencer les pensées parce qu'ils guident l'appartenance à certains groupes et quels groupes sont « l'autre » (et donc des ennemis), et leur offrent ainsi une interprétation des faits afin de justifier leur soutien à certaines organisations et leur opposition à d'autres.

¹⁶ Ibid.

Affirmer la présence au sein du groupe

Les récits extrémistes violents indiquent clairement et fortement aux recrues qu'elles sont membres d'une communauté. La « communauté » des groupes extrémistes représente souvent un large échantillon du public, qu'il s'agisse de la communauté musulmane mondiale appelée *umma* (pour les extrémistes jihadistes-salafistes comme pour Daesh), des blancs (pour les tenants de la suprématie blanche), des travailleurs (pour les communistes) et ainsi de suite. Les extrémistes formulent souvent leur discours en termes généraux à l'aide de discours fondateurs.

Un message inclusif peut faire réfléchir même des citoyens honnêtes et respectueux de la loi pour déterminer quels groupes soutenir. Un discours inclusif et la mise en évidence des revendications peuvent amener les individus à examiner des arguments qu'ils auraient rejetés en d'autres circonstances. Le groupe de personnes susceptibles de basculer d'un côté ou de l'autre de la barrière est précisément le groupe pour lequel se battent à la fois la police et les extrémistes violents.¹⁷ Le côté de la barrière qui fidélise peut s'appuyer sur des discours fondateurs qui aident le public à comprendre sa place dans la société et leur permettent de se sentir inclus ou marginalisés.

Mais bien que les extrémistes violents utilisent les discours pour cibler un large groupe au départ, ils limitent aussi leurs messages à ceux qui pourraient commettre des actes de violence. Les groupes extrémistes violents sont l'exception - extrême - au groupe plus large de personnes qui s'engagent dans la contestation politique. Un grand nombre de personnes ont des revendications et sont prêtes à utiliser des moyens légitimes et non violents pour exprimer leur protestation. Cependant, les membres violents d'un groupe protestataire utiliseront la force pour se séparer de leurs homologues non-violents et les obliger à choisir leur camp. Lorsqu'il y a une telle scission, le groupe violent se retrouve avec les partisans les plus engagés. Si les membres de ce groupe essaient de comprendre le point de vue du gouvernement - la police, les hommes politiques et autres - leurs

¹⁷ Les personnes qui sont sensibles aux idées, aux buts et aux actions des extrémistes violents ou qui y souscrivent.

camarades y voient une trahison.¹⁸ Il y a un renforcement actif du discours de la défense du groupe et un approfondissement de la radicalisation de ses membres.

Pour renforcer la culture organisationnelle et communautaire, les groupes les plus efficaces trouvent des moyens à diverses échelles pour montrer leur reconnaissance vis-à-vis des efforts de leurs membres. Par exemple, Daesh comptait un nombre considérable de partisans sur les réseaux sociaux avant que les sociétés de technologie ne commencent à purger les plateformes de ce genre de contenu. DAECH n'a pas pris ces partisans pour acquis et a adoubé les diffuseurs actifs de contenu de propagande en tant que « chevaliers du téléchargement ».¹⁹

Bien que ce titre puisse paraître ridicule, pour ceux qui consacrent temps et leur énergie à soutenir la cause de Daesh, un tel étiquetage pourrait avoir pour effet de les radicaliser davantage. La soif de la reconnaissance de l'institution ou de la hiérarchie est quelque chose que les chefs de police comprennent bien. Les encouragements et les éloges publics indiquent non seulement quel comportement est récompensé, mais ils resserrent également les liens de fraternité au sein de l'organisation.

En outre, pour les personnes qui ne sont pas habituées à recevoir de tels éloges, la reconnaissance et les liens familiaux établis par des groupes extrémistes violents pourraient les attirer vers le groupe. Cela est particulièrement vrai pour les personnes qui ne trouvent pas d'affirmation ailleurs. L'affirmation et la promesse de faire partie d'une communauté sont de puissants attraits pour les personnes marginalisées et mécontentes. Mais ce sont aussi des forces puissantes pour de grands groupes de personnes équilibrées qui aspirent à la communauté.

¹⁸ M. Sageman : « How People Become Terrorists » (Discussion en ligne, New America, Washington, DC, March 1, 2017), <https://www.newamerica.org/international-security/events/how-people-become-terrorists/>.

¹⁹ S. Cottey : « Why It's So Hard to Stop ISIS Propaganda » The Atlantic, March 2, 2015, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2015/03/why-its-so-hard-to-stop-isis-propaganda/386216/>

Nommer l'« Autre »

Les récits les plus inclusifs ont leur versant exclusif. Ils placent les musulmans contre l'Occident, les juifs contre les Palestiniens, les Sunnites contre les Chiïtes, les blancs contre les noirs. Le discours « avec nous ou contre nous », « nous contre eux », crée une mentalité dans lequel les membres de l'organisation se voient face à un ennemi. Comme l'explique Alejandro Beutel, un chercheur qui a étudié les extrémistes, « les extrémistes ont souvent tendance à raisonner de manière très manichéenne plutôt que de manière nuancée ». ²⁰ Cette idée s'étend à des groupes entiers de personnes qui constituent « l'autre ». Les discours créent ou renforcent cette mentalité.

Arno Michaels de *Life after Hate*, un groupe qui aide des individus à sortir des groupes extrémistes violents, décrit ainsi son mode de pensée durant le temps passé au sein du mouvement suprémaciste blanc : « Il m'a été révélé que les blancs sont mon peuple ». ²¹ C'est un choix de mots intéressant : il utilise la voix passive comme s'il n'avait pas le choix du groupe dont il faisait partie. C'est ainsi que les groupes extrémistes violents veulent que les gens reçoivent leurs messages, comme si on leur délivrait une vérité incontestée et incontestable. Comme le dit Michaels, « Nous avons littéralement des œillères [pour] nier toute cette information du monde autour de nous qui indiquait que d'autres personnes étaient aussi humaines que nous. » ²² Cette rigidité mentale est renforcée par les discours et la dynamique sociale des groupes eux-mêmes, ainsi que leurs pratiques culturelles.

Le concept de légitimité

Les groupes extrémistes violents localisent leurs messages afin que la légitimité de la police soit remise en question. Si le public perd confiance

²⁰ Anna Almendrala : « This Is How White Supremacists Get Radicalized » *Huffington Post*, 14 août 2017, http://www.huffingtonpost.com/entry/white-supremacists-radicalized-experts_us_59922ba2e4b090964299595b?ncid=inbInkushpmg00000009.

²¹ NoPawn : *Whatever Happened to Arno of White Power Band Centurion? YouTube*, 7 mai 2011, <https://www.youtube.com/watch?v=0EembbNP3j0>.

²² Ibid.

dans la police et le gouvernement en tant que fournisseur légitime de sécurité, un vide est créé, que des extrémistes violents et d'autres peuvent essayer de combler. Le concept de légitimité est crucial à comprendre car il fait référence à l'état psychologique du public :

[La légitimité est] la croyance que les autorités, les institutions et l'organisation sociale sont appropriés, adéquats et justes. Cette qualité est importante parce que lorsqu'elle existe dans la pensée des personnes au sein de groupes, d'organisations ou de sociétés, elle les amène à se sentir personnellement obligées de s'en remettre à ces autorités, institutions et organisations sociales.²³

Les organisations extrémistes violentes veulent contester la légitimité de la police et des services de sécurité en tant que garants de la sécurité. Par conséquent, une tactique clé consiste à diffuser des messages pour créer un fossé entre les populations et la police. Les discours qui dépeignent la police comme corrompue, intéressée, militarisée ou ne protégeant que le statu quo peuvent tous être efficaces pour éroder la confiance du public envers la police - semant le doute sur le fait que la police travaille pour le bien commun.

En réponse aux menaces terroristes, la police peut estimer qu'elle doit prendre des mesures drastiques, telles que l'imposition d'un couvre-feu ou l'arrestation des suspects. En effet, le but des extrémistes violents et des discours qu'ils emploient est, selon David Lake, de « provoquer la cible [dans cet exemple, la police ou le gouvernement] dans une réaction disproportionnée destinées à radicaliser les modérés et d'obtenir un soutien pour ses objectifs à long terme ». ²⁴ Dans le cadre d'une étude menée par l'ONU, les chercheurs ont interrogé plus de cinq cents anciens extrémistes violents en Afrique et ont constaté que « l'action gouvernementale » telle que « le meurtre d'un membre de la famille ou d'un ami » ou « l'arrestation

²³ Tom Tyler : « Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation », *Annual Review of Psychology* 57, n°1 (2006), p. 375.

²⁴ David Lake : « Rational Extremism: Understanding Terrorism in the Twenty-first Century », *Dialog-IO* 1, n°1 (Printemps 2002).

d'un membre de la famille ou d'un ami » était le facteur déclencheur pour rejoindre un groupe violent.²⁵ Combinés à d'autres facteurs, tels que la radicalisation idéologique et la marginalisation économique, les abus ou actes perçus comme tels des forces de l'ordre d'un état poussent clairement à rejoindre ces groupes.

Les attentats terroristes mettent les questions de légitimité au premier plan. Le message implicite que les terroristes envoient est que la police et le gouvernement ne peuvent pas protéger le public locale ou le pays. Si les extrémistes violents ont jeté les bases d'une érosion de la confiance du public dans la police, le public aura moins tendance à considérer que la police est de leur côté et pourraient même penser que la police aggraverait la situation lorsqu'elle sera appelée. Le public tend alors à considérer un incident, même justifié, impliquant les forces de l'ordre de la pire des manières.

Créer des liens

Même les meilleurs discours ont des lacunes et rivalisent avec d'autres pour expliquer les événements. Chacun reçoit quotidiennement une grande quantité d'information et un grand nombre de messages, mais, sans moyen de rassembler ces détails pour décrypter le sens de ces messages, ils ne sont que des informations déconnectées. Tout comme un détective prend des éléments de preuve pour raconter comment et pourquoi une personne a commis un crime, on utilise le discours pour ajouter un contexte à une information afin qu'elle s'intègre dans un récit cohérent doté d'une explication plausible. De cette façon, les groupes extrémistes font un travail de détective pour leurs partisans en connectant différents éléments du récit et en dictant aux gens la manière dont ils doivent interpréter les événements.

Lorsqu'ils sont racontés efficacement, les discours permettent reprendre à son compte n'importe quel fait et de l'introduire dans l'histoire racontée.

²⁵ J. Burke : « African Governments' Actions Push People into Extremism, Study Finds », *Guardian*, 7 septembre 2017, https://www.theguardian.com/world/2017/sep/07/african-governments-actions-push-people-into-extremism-study-finds?CMP=Share_iOSApp_Other.

Les dirigeants extrémistes violents ne veulent pas que leurs partisans recherchent la vérité pure et simple. Ils ne veulent pas qu'ils relient eux-mêmes des faits pour se faire leur propre opinion. Au lieu de cela, les extrémistes violents veulent que les gens connaissent la version extrémiste de ce qu'a été le passé et de la direction que prend l'avenir, puis qu'ils situent le présent dans ces périodes. Bien sûr, le présent doit se conformer à ce que les extrémistes violents espèrent accomplir.

Pour que les adeptes acceptent les versions des événements données par leurs leaders, les discours doivent correspondre à leur auditoire. Prenons l'exemple d'Al-Qaïda, dont les discours « possèdent une cohérence interne » pour les partisans et les recrues « qui les relie à de vastes visions de l'histoire profondément ancrées dans la culture – des discours fondateurs – et que les auditoires musulmans, en termes généraux, comprennent facilement, auxquels ils s'identifient ou se sentent peu enclins à questionner. »²⁶ Le décor est planté pour que des messages ou des récits spécifiques amènent les recrues dans le giron de l'organisation et renforcent la loyauté que les membres ressentent envers l'organisation.

Inciter à l'action

Les sections précédentes expliquent comment les discours sont capables de capter les pensées, les idées et l'imaginaire du public. Dans de nombreuses juridictions, le public est libre de croire ce qu'ils veulent et même d'exprimer des idées extrémistes. La police ne peut pas surveiller les pensées de chaque personne, et ne devrait pas essayer de le faire.

Cependant, la communauté internationale a décidé que les individus et les groupes ne peuvent, pour quelque raison que ce soit, utiliser la violence à des fins idéologiques ou politiques. Les vingt-neuf pays membres et l'Union européenne qui composent le Forum mondial contre le terrorisme conviennent que la violence terroriste est inacceptable. L'ONU a rejeté le terrorisme sous toutes ses formes. Par conséquent, bien qu'il soit crucial pour la police de comprendre le discours extrémiste et les raisons de son succès avant de concevoir son propre discours, elle doit réaliser que régir la pensée n'est pas une fin en soi. Il s'agit plutôt de persuader le public de se

²⁶ Halverson, Goodall, et Corman : *Master Narratives*, 13.

conformer à la loi et de démanteler la raison d'être et l'attrait émotionnel du terrorisme.

Ce qui distingue un acte terroriste d'un crime est la motivation inhérente au crime. Les terroristes utilisent la violence pour atteindre leurs objectifs et modifier le statu quo. La violence vise à engendrer plus de violence en convaincant les autres de son efficacité et provoquant le recours à la force de la police, creusant le fossé avec le public locale.

Ainsi, parce que les récits extrémistes violents contribuent à propager la violence, la police a besoin de stratégies efficaces pour arrêter, faire reculer ou remplacer ce discours. Comment les terroristes sèment-ils la violence par leur discours ? En justifiant les actions de leurs membres, en construisant des réseaux pour diffuser leur discours, en démontrant la crédibilité du groupe et en utilisant une formidable capacité à faire passer une défaite évidente pour une victoire.

Justifier l'action par la vision et les valeurs

Les discours extrémistes offrent l'occasion de penser que ses actions participent à quelque chose de plus grand que soi.²⁷ Les discours expliquent l'intégration de chacun au sein de la communauté, et justifient actions des individus et du groupe dans son ensemble. Sans un discours qui sert de liant entre les activités et la vision, l'organisation dérivera et les individus se retrouveront avec des idées vagues et insatisfaisantes. En l'absence d'une vision et d'un discours clairs, les individus n'ont plus qu'à deviner ce que leurs actions signifient au jour le jour.

Le président John F. Kennedy a proposé de façon célèbre que les États-Unis « s'engagent à atteindre l'objectif, avant la fin de la décennie, de faire atterrir un homme sur la lune et duramener sain et sauf sur la terre ». ²⁸ La légende raconte que le président Kennedy, en visite au siège de la NASA,

²⁷ Scott Atran, Hammad Sheikh, et Angel Gomez : « Devoted Actors Sacrifice for Close Comrades and Sacred Cause », *Proceedings of the National of Sciences of the United States of America*, 3 décembre 2014, <http://www.pnas.org/content/111/50/17702.full>.

²⁸ John F. Kennedy Presidential Library and Museum, *JFK in History: Space Program*, <https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/jfk-in-history/space-program>.

a vu un concierge nettoyer le sol et s'est approché pour demander ce qu'il faisait. Le concierge répondit : « Eh bien, monsieur, j'aide à envoyer un homme sur la lune ! » Avec l'objectif clair du président Kennedy, tous les employés de l'agence partageaient une vision commune, et quelle que soit leur tâche, allaient tous dans la même direction. Il ne fait aucun doute qu'un objectif et une vision clairs peuvent donner au travail le plus banal une dimension supérieure.

La vision devient encore plus puissante lorsqu'elle est combinée à des valeurs supérieures. Les chercheurs ont constaté que de nombreux combattants de Daesh et du Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK) étaient motivés à adhérer à des valeurs qu'ils jugeaient non négociables (appelées valeurs sacrées) et à se battre pour les défendre. Ces combattants étaient même prêts à abandonner leur famille pour ces valeurs.²⁹

La nécessité de justifier des actions fait partie à la fois de la pensée rationnelle et de la motivation émotionnelle. L'idée de faire partie de quelque chose de plus grand que soi est puissante, et se battre pour une cause peut être tout bonnement irrationnel. En tant qu'êtres sociaux, les humains transmettent des motivations, des désirs et des idées par le biais des réseaux sociaux, ce qui peut avoir des effets puissants sur les actions du public.

Créer et utiliser des réseaux

La compréhension de la façon dont l'information est diffusée et influe sur le changement social a évolué au fil du temps. La conception de l'information comme étant injectée dans l'esprit de destinataires passifs (le modèle de l'« aiguille hypodermique »), ainsi que l'idée que les leaders d'opinion jouent un rôle majeur (le modèle du « flux en deux étapes »), ont été remplacées par un nouveau paradigme caractérisé par la connectivité, une prolifération des canaux et sources médiatiques, et des publics actifs.

²⁹ Ángel Gómez, Lucía López-Rodríguez, Hammad Sheikh, Jeremy Ginges, Lydia Wilson, Hoshang Waziri, Alexandra Vázquez, Richard Davis, et Scott Atran : « The Devoted Actor's Will to Fight and the Spiritual Dimension of Human Conflict », *Nature Human Behavior* 1 (2017): 6.

Le rôle central d'Internet en tant que moyen de communication implique aujourd'hui que les messages conçus pour un public particulier finissent souvent par être vus par de nombreux autres publics également, ce qui ajoute un niveau supplémentaire de complexité à l'élaboration de campagnes de communication stratégique. En d'autres termes, dans un monde de plus en plus interconnecté, une série de messages destinés à un public spécifique peut avoir un impact positif sur ce public, mais avoir par inadvertance un impact négatif sur un autre public non visé.³⁰

Pour éviter tout impact négatif, Daesh et d'autres organisations extrémistes utilisent des messages qui varient d'un endroit à l'autre. Ceux-ci sont adaptés en fonction des motivations du public ciblée, ce qui amène plus de personnes dans le giron des extrémistes, car leur message est en adéquation à leur culture et à leurs ressentiments.

Il est important de comprendre le lien entre les discours et les réseaux de personnes qui les créent, les soutiennent et les diffusent. Les discours sont indissociables des réseaux. Comme la chercheuse Cristina Archetti l'explique :

[Un] discours n'existe pas dans le vide. S'il existe, c'est parce que l'histoire qu'il incarne est racontée et relayée par les gens qui appartiennent à ce réseau. Comprendre cela est important : envoyer un « discours » dans l'environnement de l'information (comme [certaines] approches actuelles visent en fait à le faire) sans qu'il y ait de réseau pour le diffuser et le relayer revient à envoyer un message dans l'espace. Ce qu'il faut alors retenir, c'est que les discours

³⁰ N. C. Fink and J. Barclay, *Mastering the Narrative: Counterterrorism Strategic Communication and the United Nations* (New York: Center on Global Counterterrorism Cooperation, 2013), 16.

ne sont pas faits [simplement] de mots, mais de pratiques sociales.³¹

Il est important de souligner ces pratiques sociales et ces interactions en face à face. Il est en effet prouvé que beaucoup de personnes sont recrutées par des personnes qu'elles connaissent bien.³² Par exemple, les recrues du groupe terroriste des Brigades rouges dans les années 1970 ont souvent été influencées par leurs camarades ou des membres de la famille. Un autre exemple est celui d'une étude réalisée en 2009 sur les recrues européennes d'Al-Qaïda dans les années 1990 et 2000, qui a montré que 75% des recrutements étaient effectués dans le cercle amical et 20% dans le cercle familial. Les étrangers ne représentaient que 5% des recrutements réussis.³³ En effet, comme l'explique Mohammed Hafiz, « les individus qui rejoignent des groupes violents le font souvent parce qu'ils ont un ou plusieurs membres de leur famille ou des amis dans le mouvement. La radicalisation et le recrutement sont des tâches locales et très personnelles qui impliquent des liens interpersonnels, des liens de solidarité et de confiance ». ³⁴ De même, une étude sur les Palestiniens a montré que les familles étaient les acteurs les plus persuasifs lorsqu'il s'agissait de convaincre les recrues potentielles des avantages de *rester éloigné*

³¹ C. Archetti : « Terrorism, Communication, and New Media: Explaining Radicalization in the Digital Age », *Perspectives on Terrorism* 9, n°1 (février 2015): pp. 49–59.

³² Donatella Della Porta : « Leftwing Terrorism in Italy », *Terrorism in Context*, éd. Martha Crenshaw (University Park: Pennsylvania State University Press, 1995), pp. 105–59; et Kim Cragin, Melissa A. Bradley, Eric Robinson, and Paul S. Steinberg, *What Factors Cause Youth to Reject Violent Extremism? Results of an Exploratory Analysis in the West Bank* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 2015), 3, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1118.readonline.html.

³³ N. Hamid : « What Makes a Terrorist? », *New York Review of Books*, 23 août 2017, <https://www.nybooks.com/daily/2017/08/23/what-makes-a-terrorist/>.

³⁴ Mohammed Hafez et Creighton Mullins : « The Radicalization Puzzle: A Theoretical Synthesis of Empirical Approaches to Homegrown Extremism », *Studies in Conflict & Terrorism* 38, n°11 (2015): p.964.

de la violence.³⁵ Ces études donnent à penser que les efforts fructueux de recrutement s'appuient sur des discours basés sur des liens communs.

Mais les méthodes de recrutement varient au fil du temps en fonction de la situation et des besoins de l'organisation. Les réseaux peuvent être formels, comme dans les organisations policières, ou plus informels. Nafees Hamid explique quelques modèles de recrutement différents :

Au fur et à mesure que les structures des organisations terroristes évoluent, leurs méthodes de recrutement évoluent également. Dans les États en déliquescence, comme la Syrie, les groupes adoptent une structure hiérarchique de « cadre de commandement », qui ressemble à une structure militaire formelle et qui leur permet d'opérer ouvertement tout en assurant la sécurité et la gouvernance dans la zone qu'ils contrôlent. Pour certains habitants de ces zones, les rejoindre peut-être plus une question de praticité que de conviction. Dans les pays développés, comme en Europe, les groupes terroristes doivent opérer clandestinement et donc se constituer en « réseau ». Les réseaux s'auto-organisent, bien qu'ils comptent souvent parmi leurs rangs des leaders charismatiques qui rassemblent des individus disparates et de petits groupes d'amis.³⁶

Ce dernier point est important parce que les leaders charismatiques mentionnés par Hamid sont capables de formuler des messages qui touchent à la fois le cœur et l'esprit du public. Leur charisme peut être naturel, cultivé par des moyens tels que le langage corporel et le ton employé lorsqu'ils parlent. Il peut aussi être acquis par l'expérience : le vernis de l'expertise, par exemple, peut être un puissant facteur d'attraction.

³⁵ K. Cragin, M. A. Bradley, E. Robinson, et P. S. Steinberg : *What Factors Cause Youth to Reject Violent Extremism? Results of an Exploratory Analysis in the West Bank* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 2015), https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1118.html.

³⁶ S. Hamid, "The Roots of the Islamic State's Appeal," *Atlantic*, October 31, 2014, https://www.theatlantic.com/international/archive/2014/10/the-roots-of-the-islamic-states-appeal/382175/?single_page=true.

Mais même l'orateur le plus puissant, capable de faire le discours le plus passionné faisant appel à la raison comme à l'émotion, est discrédité par l'hypocrisie. En effet, le véritable leadership nécessite de faire la preuve de sa crédibilité par la traduction des mots en actes.

Faire preuve de crédibilité

Il est en effet évident que les discours ne sont efficaces que lorsqu'ils vont au-delà des mots. Ils doivent correspondre à ce que les gens observent par eux-mêmes. S'il y a une incohérence, alors les extrémistes seront accusés d'hypocrisie. Seuls ses partisans les plus fervents d'un sont capables d'ignorer que les actions d'un groupe ne correspondent pas à ce qu'il prêche. Parce que les groupes extrémistes violents et la police veulent l'appui de personnes animées par la raison et l'émotion, il est nécessaire de faire correspondre les paroles et les actes.

Parfois, plus l'action est audacieuse, plus elle peut avoir un impact. Daesh cherche à supprimer les États-nations et à établir un califat mondial. Cette notion a un fort attrait pour de nombreux musulmans, de sorte que, bien que Daesh ne soit pas ce que la plupart des gens imaginent lorsqu'ils pensent à restaurer un califat, l'objectif est noble dans bien des esprits (mais peu compris par les non-musulmans).³⁷ Daesh a diffusé une vidéo de ses militants rasant au bulldozer la ligne Sykes-Picot, la frontière moderne entre l'Irak et la Syrie.³⁸ Ce message à la symbolique puissante a pour but de montrer que Daesh prend au sérieux la réalisation de ses objectifs. Contrairement à certains groupes qui parlent beaucoup mais n'agissent pas ou sont hypocrites, Daesh a pris des mesures pour étayer ses propos et s'est servi des faits pour renforcer son discours sur la restauration du califat. Il est peu probable que ce discours s'évapore rapidement. Alors même que Daesh a été expulsé d'Irak et de Syrie, il a appelé les recrues d'Asie du

³⁷ Ibid.

³⁸ La ligne Sykes-Picot est la « frontière syro-irakienne » convenue en secret par les Britanniques et les Français en 1916 : une « convention coloniale » destinée à construire le « Nouveau Moyen-Orient », une entité destinée à remplacer ce qui était connu comme la nation arabe, basée sur la fragmentation des pays de la région en fonction de lignes sectaires, ethniques et religieuses ».

Sud-Est à rejoindre ses combattants en Indonésie,³⁹ et Daesh se réaffirme maintenant sur la scène chaotique en Libye, en particulier dans son sud non gouverné.

Malgré son échec à établir un califat mondial, Daesh a remporté une énorme victoire en matière de propagande via sa campagne de recrutement. Une source crédible estime que 31 000 personnes originaires de 86 pays s'étaient rendues en Irak et en Syrie en septembre 2016 pour soutenir Daesh ou un autre groupe extrémiste. Ce nombre a renforcé les prétentions mondiales de Daesh, c'est-à-dire de pouvoir diffuser un message à la communauté mondiale des musulmans, en dépit d'une baisse du recrutement et de la défaite sur le champ de bataille.

Transformer les défaites en victoires

L'idée que tout finira par s'arranger est un message extrêmement puissant. Elle peut remonter le moral même au pire des moments et obtenir de bons résultats. La croyance en une destinée peut neutraliser les émotions et stimuler l'action dans les bons comme dans les mauvais moments.

Les colons américains le savaient lorsqu'ils se lancèrent dans la conquête de l'Ouest au 19^{ème} siècle et rencontrèrent la résistance des Indiens contre l'invasion de leurs terres. Les Indiens terrorisaient les colons américains en scalpant leurs victimes et en attaquant brutalement les envahisseurs. Mais les Américains croyaient que leur destin était de conquérir de vastes étendues du continent nord-américain, ce qu'on appelle communément la « Destinée manifeste ». Ainsi, même s'ils ont été ponctuellement vaincus, les colons ont continué de croire que le continent leur appartenait à juste titre. Cette vision largement répandue a permis aux colons à la recherche de terres de braver la frontière. De plus, même ceux qui pensaient que leurs compatriotes américains traitaient les Indiens durement – en les attaquant et en leur dérobant leur propre terre – n'étaient pas prêts à admettre que le

³⁹ « Daesh Recruits Fighters for the Philippines Instead of Syria », *NBC News*, 12 septembre 2017, https://www.nbcnews.com/storyline/Daesh-uncovered/Daesh-recruits-fighters-philippines-instead-syria-n796741?utm_content=bufferc2ee8&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer.

continent ferait inévitablement partie des États-Unis. Cette idée puissante s'est enracinée dans les esprits, et a accompagné les colons sur les sentiers et les chemins de fer pendant qu'ils conquéraient ce qui est devenu l'Ouest des États-Unis.⁴⁰

Les extrémistes jihadistes-salafistes détiennent également un outil puissant que les non-croyants ont du mal à comprendre et peinent à reproduire. C'est l'idée que quoi qu'il arrive - tragédie, victoire, défaite - c'est la volonté de Dieu. La défaite peut être expliquée comme temporaire et la victoire est considérée comme un signe que les extrémistes opèrent sur le chemin de Dieu. Quoi qu'il arrive, cela devait arriver, et tout ce que l'on peut faire est de s'efforcer d'accomplir la volonté de Dieu. Alors que l'idée du destin divin est commune à tous les musulmans (une expression arabe commune, *inch'allah*, signifie « si Dieu le veut »), Daesh a détourné cette croyance pour justifier des atrocités contre les autres musulmans.

Comme ces deux exemples le démontrent, une croyance fermement ancrée dans un discours affecte les actions des gens. Les Américains ont colonisé l'Ouest en dépit des rapports faisant état d'une opposition terrifiante en raison d'une croyance en leur destinée (bien que l'ambition personnelle et d'autres facteurs de motivation aient sans aucun doute également eu une influence). Daesh se sert de sa foi dans le destin pour motiver les combattants et consolider son discours face aux événements extérieurs, même ceux semblant catastrophiques aux non-initiés.

Il est facile de comprendre pourquoi ceux qui ont des croyances inébranlables dans la justesse de leur cause - les vrais croyants - n'y renoncent pas facilement, même lorsque les faits contredisent ces croyances. Plus l'investissement dans un groupe est important - temps de vote, ressources et réflexions - plus il en coûte de renoncer aux croyances. Beaucoup de gens ne sont pas prêts à payer ce prix, surtout si cela entache leur réputation par la suite. Dans le cas des recrues de Daesh, les combattants internationaux ayant rejoint les batailles en Irak et en Syrie en particulier, ont rompu tout lien avec leur famille et leurs amis et vendu tous leurs

⁴⁰ S. C. Gwynn : *Empire of the Summer Moon: Quanah Parker and the Rise and Fall of the Comanches, the Most Powerful Indian Tribe in American History* (New York: Scribner, 2011).

biens.⁴¹ Ces véritables croyants ont créé de nouveaux groupes sociaux pour renforcer leurs croyances.⁴² Conscients qu'il est peu probable que les recrues abandonnent leurs nouvelles « vérités », les services de sécurité de leur pays d'origine ne les accueillent pas chez eux ; par exemple, les Britanniques ont déchu les combattants de leur citoyenneté. Tous ces facteurs, y compris le fait que les recrues ont eu recours à la violence ou l'ont soutenue, font qu'il est difficile pour ceux qui ont rejoint un groupe extrémiste d'y renoncer.

Discours proactifs de la police

Jusqu'à présent, la discussion s'est concentrée sur le discours des extrémistes violents, essentiel pour inspirer et perpétuer le terrorisme. En général, tout discours peut être efficace s'il touche le cœur et l'esprit des gens et s'il est susceptible de provoquer l'action. Mais pourquoi le discours des extrémistes cherche-t-il à toucher les émotions ? Il s'agit notamment de répondre au désir humain de sécurité et de services connexes, ainsi que de satisfaire le désir de pratiques culturelles partagées. Pourquoi marquent-ils les esprits ? Les discours indiquent aux individus à quels groupes ils appartiennent ou non, en plus de leur donner un schéma de pensée pour comprendre les événements de la vie quotidienne. Les extrémistes violentent la violence en édictant des valeurs et des visions déformées du monde, en utilisant des réseaux étendus d'actions et de dirigeants crédibles et en se servant de l'idéologie pour tout expliquer dans le cadre d'une grande destinée.

Nous allons maintenant passer brièvement en revue le discours policier pouvant se révéler essentiel à la prévention du terrorisme. La police communique pour établir la légitimité de ses efforts auprès du public, ce qui l'oblige à répondre à de sérieuses questions et préoccupations au sujet

⁴¹ J. Keating : « DAESH's End-of-the-World Problem », *Slate*, 13 septembre 2017, http://www.slate.com/articles/technology/future_tense/2017/09/Daesh_s_apocalyptic_prophecies_aren_t_coming_true.html.

⁴² « UK 'Has Stripped 150 Jihadists and Criminals of Citizenship », *Guardian*, 30 juillet 2017, <https://www.theguardian.com/uk-news/2017/jul/30/uk-has-stripped-150-jihadists-and-criminals-of-citizenship>.

des intentions et des pratiques de ses officiers. En particulier, la police de proximité doit être soutenue par un discours stratégique qui fait de la police le protecteur de la collectivité contre la violence sous toutes ses formes, y compris la violence politique, ainsi que des fonctionnaires pouvant renforcer la résistance citoyenne. Pour appuyer ce discours, la police doit comprendre le rôle de la narration et les principes qui doivent régir les discours des services de police de proximité, que les chapitres suivants examinent en détail. Toutefois, nous pouvons mentionner ici brièvement deux principes narratifs qui peuvent aider la police à commencer à réfléchir à la façon de supplanter les discours extrémistes violents. L'un des principes consiste à modifier la conversation - changer le sujet ou de point de mire d'un discours qui, par exemple, remet en question la légitimité d'un service de police aux yeux de la collectivité - pour en faire un sujet qui met en lumière le rôle protecteur du service de police vis-à-vis du public. Le deuxième principe narratif consiste à raconter une histoire, plutôt que de simplement essayer de réfuter ce que disent les terroristes. Les décideurs, les défenseurs des droits et les journalistes utilisent souvent cette méthode parce qu'ils savent que les histoires vécues peuvent humaniser une situation et rendre intéressantes et vives des discussions sur des questions politiques potentiellement ennuyeuses. Les expériences personnelles trouvent un écho parce qu'elles sont intéressantes, immédiates et intelligentes. Pour les personnes qui n'ont pas l'habitude de discuter de politique ou qui ne sont pas familières avec les missions de la police, un discours qui raconte une histoire peut les aider à distinguer des expériences humaines communes.

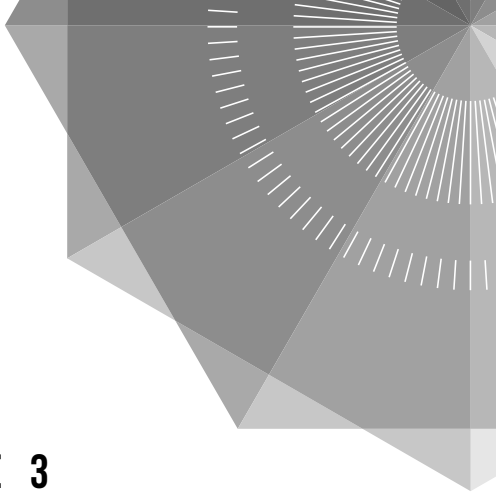
Résumé

Dans un monde de faits, les histoires peuvent être les facteurs décisifs pour les personnes qui choisissent entre apporter leur soutien à la police ou à des extrémistes violents. Les histoires aident les individus à donner un sens à leurs sentiments et à leurs pensées de tous les jours, à donner un sens à leur vie et à orienter leurs actions futures. Il y a une compétition pour les cœurs et les esprits du public qui se joue à travers les histoires individuelles qui se combinent pour créer de plus grands discours.

Les extrémistes violents utilisent le discours de différentes façons pour influencer les communautés. La police doit comprendre le discours

extrémiste violent avant d'être remplacé par son propre discours. Sans cette compréhension, la police aura du mal à créer le sien et à persuader le public de faire confiance à son organisation.

La police fait face à de réelles menaces de mouvement extrémistes violents, et doit aller au-delà du simple discours contradictoire pour offrir une vision convaincante de la police en tant que garante de la sécurité et de la justice dans la société. De plus, elle doit illustrer ses paroles par des actes - les paroles non suivies d'actes nuisant à la crédibilité, parfois de façon irréversible. La police doit faire face à la vraisemblance des extrémistes violents : la ressemblance de la vérité sans être vraie. Ainsi elle doit proposer un discours alternatif basé sur des expériences réelles pour les contrecarrer.



CHAPITRE 3

ÉLABORATION DE DISCOURS FONDÉS SUR L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

DAN WADDINGTON

Résumé analytique

- Les extrémistes violents créent et diffusent souvent des messages désignant la police comme l'ennemi.
- Les faiblesses et les défis inhérents à un service de police peuvent créer un environnement que les extrémistes peuvent exploiter pour diffuser un discours de ralliement à la cause extrémiste.
- Les services de police qui peuvent identifier, reconnaître et corriger leurs faiblesses peuvent améliorer leur image aux yeux de la société et ainsi contrer le discours des extrémistes.
- Partout dans le monde, des pays se sont attaqués avec succès aux problèmes d'organisation et de personnel de la police, et ont à leur tour contré le discours négatif des extrémistes.
- Une évaluation organisationnelle est nécessaire pour comprendre et corriger les faiblesses institutionnelles. L'analyse FFPM (forces,

faiblesses, possibilités et menaces) ou en anglais SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) est une méthodologie éprouvée pour l'évaluation organisationnelle.

Introduction

Les discours sont essentiels au succès du recrutement et de la radicalisation des extrémistes. Les idées et les discours qui légitiment et favorisent l'attrait pour le terrorisme sont utilisés pour justifier la violence et recruter de nouveaux adeptes. De nombreux terroristes et extrémistes violents adaptent, regroupent et diffusent efficacement les discours de manière à atteindre les individus et les groupes ciblés par la radicalisation et le recrutement.<?>¹

Les efforts de lutte anti-terroriste doivent utiliser des outils de communication et construire un discours pour faire obstacle aux messages diffusés par les extrémistes. Bien qu'il y ait des préoccupations légitimes au sujet de l'utilisation des « communications ciblées » par les gouvernements, le monde est fait de campagnes de relations publiques et de communication stratégiques. Il est à la fois approprié et souhaitable d'utiliser le potentiel de la communication stratégique.

Étant donné que les agents de police sont généralement les représentants du gouvernement les plus visibles et les plus fréquemment rencontrés, le public fonde souvent leur perception du gouvernement sur leur attitude envers leur service de police. Trop souvent, les échecs et faiblesses inhérentes d'un service de police créent un environnement dont les extrémistes peuvent tirer parti. Une méthodologie extrémiste standard consiste à diaboliser la police en créant et en promouvant des messages la présentant comme l'ennemi. Le discours extrémiste peut être fabriqué de toutes pièces, exagéré ou fondé sur des faiblesses ou des lacunes réelles de l'organisation policière et sur la perception qu'à la collectivité du manque de services ou de la mauvaise réaction de l'organisation policière, de l'apathie des policiers, de la corruption et de la brutalité policières. Dans la lutte contre le discours extrémiste, une image positive de la police est essentielle.

Les services de police qui peuvent identifier, reconnaître et corriger les faiblesses institutionnelles peuvent améliorer l'image de la police aux yeux du public, sapant ainsi les discours négatifs qui assaillent les services de police du monde entier. Le présent chapitre commencera par donner deux

exemples de services de police ayant reconnu leurs faiblesses, les ont corrigées et ont par la suite amélioré la façon dont le grand public perçoit la police. Dans les deux cas, les services de police ont reconnu des comportements spécifiques qui nuisaient à leurs relations avec le grand public.

Ce chapitre abordera ensuite le sujet de l'évaluation organisationnelle. Avant qu'un service de police ne commence à élaborer un discours, il doit d'abord évaluer ses forces et ses faiblesses. L'analyse FFFPM est un moyen efficace pour y parvenir.

Contrôle et fouille en Espagne

Les pouvoirs de contrôle et de fouille ont alimenté le discours anti-policier en Espagne. (« Contrôle et fouille » désigne le pouvoir de la police d'arrêter, d'interroger et de fouiller une personne soupçonnée d'activités illégales, comme le transport de drogues illicites). Les services de police peuvent avoir des pouvoirs de contrôle et de fouille, dont certains n'exigent pas que la personne soit soupçonnée d'avoir participé à un crime. Ces pouvoirs sont controversés et ont fait l'objet de critiques, notamment en raison de l'utilisation disproportionnée de ces pouvoirs contre les personnes issues de minorités. L'utilisation de pouvoirs de contrôle et de fouille fondés sur un profilage ethnique discriminatoire peut avoir des effets dévastateurs sur la confiance du public dans la police. De même, ce manque de confiance peut renforcer ou corroborer les récits qui dépeignent la police comme stigmatisant et agissant contre les membres de groupes nationaux, ethniques ou religieux particuliers.

L'une des méthodes utilisées pour encourager la transparence et contrer le discours négatif consiste à exiger l'enregistrement détaillé des statistiques relatives à l'exercice de ces pouvoirs. Une autre consiste à donner des conseils et une formation aux policiers pour s'assurer que leurs décisions d'arrêter et de contrôler quelqu'un soit fondé sur des critères objectifs plutôt que sur des stéréotypes discriminatoires liés, par exemple, à son âge ou à son appartenance à une minorité. Ces méthodes devraient être associées à des systèmes de contrôle externe et interne et à des efforts visant à informer les personnes de leurs droits dans de telles circonstances.

En 2007, la police locale de Fuenlabrada, une ville proche de Madrid, a lancé en coopération avec l'*Open Society Institute* un projet pilote visant à surveiller l'utilisation des pouvoirs de contrôle et de fouille. Les policiers

devaient remplir un formulaire décrivant l'origine ethnique et/ou la nationalité de la personne interpellée, le nom du policier responsable, l'heure, la date et le lieu de l'interpellation, les motifs juridiques de l'interpellation, les motifs de suspicion et les résultats. (Le formulaire permettait également aux agents de décrire la situation d'interpellation à des fins de renseignement.) L'agent devait remettre une copie du formulaire rempli à la personne interpellée. Le formulaire comprenait des renseignements sur les droits individuels et les possibilités de recours en cas de traitement injustifié par la police. Les formulaires ont été examinés par les superviseurs afin de surveiller l'ampleur du profilage ethnique.

L'*Open Society Institute* a observé qu'après six mois d'utilisation des formulaires, le taux d'arrestation des personnes immigrées avait baissé. De plus, le nombre total de contrôles avait diminué de plus de moitié, tandis que le pourcentage de contrôles ayant donné lieu à des interrogatoires ou à des accusations avait presque triplé. La pratique consistant à remplir les formulaires avait amené les policiers à se concentrer sur la façon dont elle traitait les personnes lors des contrôles. Le recueil et l'exploitation de ces données a permis à la police de Fuenlabrada de devenir plus performante : elle a effectué moins de contrôles, mais ces derniers ont été plus efficaces.<?>²

Ce projet était une initiative de la police pour modifier le discours selon lequel elle utilisait son pouvoir de contrôle et de fouille d'une manière inappropriée et abusive. Enfin, la capacité de persuasion d'un message dépend de la crédibilité de l'expéditeur. Pour réussir dans une campagne visant à contrer les discours extrémistes, les institutions gouvernementales, y compris les services de police, doivent tout mettre en œuvre pour être perçues comme étant dignes de confiance et crédibles. Le service de police de Fuenlabrada a utilisé ces documents et données pour valider ses efforts, gagnant ainsi en crédibilité aux yeux de la communauté.

L'accent mis sur le service en Irlande du Nord

Le conflit en Irlande du Nord s'est caractérisé par des tensions entre les communautés, protestante et catholique, ainsi que par l'utilisation et le soutien continus de tactiques terroristes par certains individus et groupes. Le manque de confiance dans les services de police et les autres institutions de l'État a alimenté le conflit. La réforme de la police a joué un rôle

important dans le processus de paix qui a abouti à l'Accord du Vendredi Saint de 1997 et à la transition ultérieure vers une société plus pacifique. Le cas de l'Irlande du Nord illustre comment l'introduction de la police de proximité dans un cadre fondé sur le respect des droits de l'Homme et de l'État de droit peut faire partie d'une stratégie globale visant à lutter contre les discours anti-police et à renforcer la confiance du public dans la police. La réforme de la police a été mise en œuvre de nombreuses façons :

- Un programme temporaire visant à accroître la confiance de la communauté catholique dans le service de police a réservé 50 % des nouveaux postes d'agent de police à des personnes d'origine catholique afin de porter leur nombre à 30 % du personnel.
- Les agents de police de proximité étaient gardés à leur poste plus longtemps que par le passé, pour avoir le temps d'établir et de maintenir des relations avec la collectivité.
- Tout le travail policier est maintenant effectué dans une optique de soutien à le public, en mettant l'accent sur l'idée que tous les agents de police sont également responsables de la protection des deux communautés.
- Des réunions régulières sont organisées avec le public locale pour entendre leurs préoccupations et leur fournir des informations.
- Le service de police se concentre sur les questions qui préoccupent particulièrement le public locale (par ex. le contrôle des délinquants sexuels et le maintien de l'ordre public).

Ces mesures ont aidé à combattre les discours qui dépeignent le service de police comme destiné uniquement à renforcer l'autorité de l'État.<?>³

Effectuer une évaluation organisationnelle

Comment les services de police parviennent-ils à comprendre de façon fiable leurs faiblesses ou leurs lacunes et comment celles-ci alimentent-elles le discours négatif des extrémistes ? Que peut-on et que devrait-on faire pour remédier à ces faiblesses et ces lacunes pour contrer ce discours ?

La première étape pour changer le discours est de comprendre que l'organisation policière doit améliorer son image auprès du public. C'est

comme savoir où l'on veut aller sur une carte. On ne peut pas savoir comment y arriver sans savoir où l'on est. Une fois que l'on sait où on est et où on veut aller, on peut commencer à chercher le meilleur moyen d'y arriver.

Pour qu'une organisation sache où elle se trouve, elle doit effectuer une évaluation organisationnelle. Une évaluation organisationnelle est un processus systématique d'obtention d'informations fiables sur la performance de l'organisation et sur les facteurs qui influent sur ses performances. Elle vise à identifier les domaines de compétence, les domaines à améliorer et les risques éventuels.

L'évaluation organisationnelle comporte deux aspects fondamentaux : les éléments internes et les éléments externes. Les éléments internes font partie de l'organisation - ses procédures, sa structure, ses responsabilités, ses activités, etc. Les éléments externes ne font pas directement partie de la composition organisationnelle de l'organisme, mais l'organisme en a la responsabilité et l'obligation de rendre compte. Des facteurs et entités externes peuvent avoir une influence positive ou négative sur l'organisation.

Le tableau 3.1 présente des exemples d'éléments internes et externes. Chaque organisme gouvernemental doit tenir compte de tous les éléments susceptibles de contribuer à une meilleure compréhension de l'organisation et de son environnement par le public pour l'aider ainsi à modifier les discours.

Tableau 3.1. Éléments internes et externes

Internes	Externes
• Politiques et procédures • Pratiques policières • Structure organisationnelle • Ressources humaines • Ressources logistiques	• Problèmes/criminalité • Préoccupations du public • Attitudes du public • Discours relatifs à la police • Organisations externes

Bien que les éléments d'une évaluation varient d'un service de police à l'autre, il y a peu de variation en ce qui concerne les facteurs liés aux ressources, aux procédures et aux crimes commis et signalés. La compilation et l'évaluation de ces éléments peuvent s'avérer une tâche ardue, et un certain nombre d'outils ont été mis au point pour rendre le processus plus méthodique et efficace. L'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et

menaces) est l'un de ces outils et est utilisée par les organisations et les entreprises du monde entier comme cadre pour rassembler, organiser et évaluer leurs éléments internes et externes.

L'analyse FFPM

Une analyse FFPM est une évaluation organisationnelle des forces et des faiblesses internes et des possibilités et menaces externes. Elle met l'accent sur les variables d'opposition - la force par opposition aux faiblesses et les possibilités par opposition aux menaces.<?>⁴ L'utilisation de l'analyse FFPM a été validée par de nombreuses publications universitaires, et la recherche plébiscite l'analyse FFPM en tant qu'outil de planification des activités dans divers secteurs économiques et sphères d'intérêt.<?>⁵ L'analyse FFPM est recommandée aux organisations qui commencent à se pencher sur des options stratégiques.<?>⁶ Même si, initialement, elle est y conçue comme un outil destiné aux entreprises du secteur privé, l'outil FFPM est de plus en plus prisé dans le processus décisionnel du secteur public.<?>⁷

L'approche FFPM s'est avérée particulièrement utile pour évaluer la viabilité des méthodes de lutte contre l'extrémisme violent. Dans *Preventing Terrorism and Countering Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism: A Community-Policing Approach*, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) suggère d'utiliser l'analyse FFPM dans le cadre d'une évaluation de la situation pour intégrer la police de proximité dans un effort plus large de lutte contre l'extrémisme violent.<?>⁸ Dans leur évaluation quantitative de la violence au Nigeria, Patricia Taft et Nate Haken recommandent qu'une évaluation qualitative complète soit effectuée.<?>⁹ En se référant à la collecte, au chiffrage et à l'analyse des données sur les conflits au Nigeria, Taft et Haken notent que, bien que leurs recherches apportent un éclairage sur les modèles de violence et de conflit, elles ne permettent guère de clarifier les causes ou les solutions à ces conflits. Ils suggèrent qu'une analyse FFPM serait un moyen viable d'identifier les causes et les solutions possibles.

L'analyse FFPM nécessite la collecte d'informations sur les facteurs internes et externes qui ont ou peuvent avoir un impact sur une organisation.<?>¹⁰ Ralph Stacey décrit l'analyse FFPM comme une liste des forces et des faiblesses d'une organisation telles qu'indiquées par une

analyse de ses ressources et capacités, ainsi qu’une liste des menaces et des opportunités qu’une analyse de son environnement permet de dégager.<?>¹¹ La logique stratégique exige que le modèle des actions futures soit en rapport avec les opportunités, évite les menaces et tente d’en surmonter les faiblesses. L’analyse FFPM est bien adaptée pour évaluer la situation d’une organisation et pour lui donner une orientation de base quant à la direction qu’elle doit prendre et à la façon d’y parvenir.

L’évaluation organisationnelle par l’analyse FFPM offre cinq avantages clés :

- Elle repose sur des principes simples et est pratique à utiliser.
- Elle est facile à comprendre.
- Elle met l’accent sur les principaux facteurs internes et externes qui influent sur l’organisation.
- Elle aide à déterminer les buts et les objectifs futurs.
- Elle amorce une analyse plus poussée.

L’analyse FFPM, avec des éléments positifs/négatifs et internes/externes est parfaitement illustrée par une grille (voir figure 3.1).

	POSITIF		NEGATIF
INTERNE A L'ORGANISATION	Forces L'analyse des forces identifie ce que l'organisation tend à bien faire.	F	Faiblesses Les faiblesses indiquent ce que l'organisation ne fait pas très bien ou ce qui diminue son efficacité.
EXTERNE A L'ORGANISATION	Possibilités Les opportunités reflètent ce que l'organisation pourrait faire pour s'améliorer.	P	Menaces Les menaces sont des facteurs environnementaux qui peuvent handicaper leurs performances ou leurs succès.

Figure 3.1. La matrice FFPM

Lorsqu'elles effectuent une analyse FFPM, de nombreuses organisations policières commettent l'erreur de confondre les forces avec les possibilités et les faiblesses avec les menaces. Cependant, la différence est simple : les forces et les faiblesses font référence aux aspects positifs et négatifs des capacités et des ressources internes de l'organisation, tandis que les opportunités et les menaces font référence aux influences et facteurs externes qui peuvent affecter l'organisation. Une autre façon de voir les choses dans le contexte de la création de discours positifs pour contrer les discours extrémistes est que les aspects positifs font référence aux forces qui aident à établir des récits encourageants concernant la police, alors que les aspects négatifs sont ceux qui nuisent à l'établissement de tel discours.

Ces distinctions importantes aident à orienter ce qu'une organisation peut et doit faire pour redresser la barre afin d'atteindre les objectifs souhaités. En adoptant la même analogie, on peut choisir la vitesse à laquelle on conduit et peut-être même le type de véhicule. On peut choisir son itinéraire pour se rendre à destination. Toutefois, on n'a pas nécessairement la possibilité de prendre les routes barrées ou en travaux.

Il est important que l'objectivité soit maintenue tout au long d'une analyse FFPM, plutôt que de baser l'analyse sur les perceptions individuelles. Les données doivent être recueillies auprès de nombreuses sources, tant internes qu'externes, pour appuyer l'analyse. Les données devraient porter sur la question centrale, en l'occurrence la capacité de l'organisation policière à produire des messages positifs. Les données internes peuvent être tirées des éléments du tableau 3.1 (p. ex. politiques et procédures, pratiques policières actuelles, structure organisationnelle et ressources humaines et logistiques) et peuvent comprendre des rapports opérationnels et statistiques. Les données externes peuvent également être tirées des éléments suggérés dans le tableau 3.1 (p. ex. des enquêtes identifiant les perceptions de la police et de la criminalité dans la collectivité), mais elles devraient aussi provenir de sources externes comme les rapports gouvernementaux, les médias d'information et les réseaux sociaux.

Comment mener une analyse FFPM

Créer un groupe pour mener l'analyse

La première étape d'une analyse FFPM consiste à monter une équipe capable d'effectuer l'analyse efficacement. Le groupe FFPM devrait être composée de représentants des services de police et du public locale ouverts d'esprit et bien informés. Les membres issus de la police devraient comprendre des cadres intermédiaires ou même des commandants de haut niveau, des agents issus de tous les services et des superviseurs de première ligne. Les mêmes considérations devraient déterminer le choix des représentants issus du public locale : ils devraient être des chefs d'entreprise et des personnes engagées politiquement, ayant la volonté de travailler de façon positive avec la police pour apporter des améliorations. Le groupe doit être relativement réduit à dix personnes maximum pour que le processus reste efficace.

Il convient de garder à l'esprit les considérations suivantes avant de commencer une analyse FFPM :

- L'analyse FFPM est subjective. Ce n'est pas une science exacte, mais l'utilisation de données objectives quantitatives et qualitatives aide les utilisateurs à faire confiance aux données et au processus.
- Que l'analyse demeure simple. Évitez la complexité - choisissez les questions sur lesquelles l'organisation doit concentrer ses efforts. Après avoir abordé ces questions, si d'autres questions continuent de poser problème, effectuez une autre analyse FFPM pour aborder ces autres questions.
- Soyez réaliste quant aux forces et aux faiblesses de l'organisation. Demandez l'avis des employés et des dirigeants, puis utilisez-le dans l'analyse.
- Utilisez l'analyse FFPM pour faire la distinction entre la situation actuelle de l'organisation et celle qu'elle souhaite pour l'avenir.
- Soyez précis. Restez concentré sur le sujet, c'est-à-dire créer un discours positif.
- Appliquez l'analyse FFPM en termes de « concurrence » de l'organisation. Au cours de l'analyse FFPM, examinez qui est à l'origine du récit négatif et comment y remédier.

Les groupes qui effectuent une analyse FFPM devraient élaborer des règles de base qui définissent la façon de tenir les réunions de groupe. Les règles de base aident à promouvoir l'efficacité et la participation. Voici quelques règles de base utiles pour les réunions :

- Respectez les autres et évitez les attaques personnelles.
- Reconnaissez qu'il est acceptable d'être en désaccord.
- Écoutez les autres, ne les interrompez pas.
- Tout le monde participe, personne ne domine, valorisez la diversité des membres de l'équipe.
- Reconnaissez que toutes les idées sont potentiellement bonnes, ne vous précipitez pas pour évaluer les suggestions, gardez l'esprit ouvert.
- Tenez-vous-en à l'ordre du jour, restez concentré sur votre tâche.
- Respectez la confidentialité : ce qui est dit en réunion doit rester dans la réunion.

Une fois l'équipe montée, l'analyse peut commencer. Le schéma 3.3 illustre le déroulement général du processus FFPM.

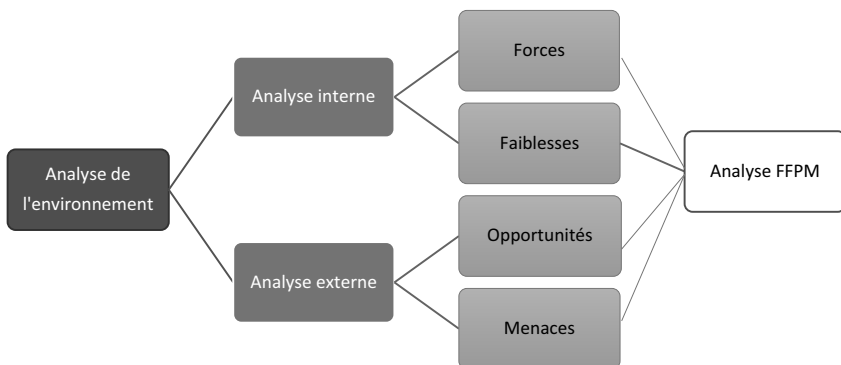


Figure 3.2. Le processus FFPM

Effectuer une analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement est une phase de collecte de données et d'informations qui fournit les éléments analytiques nécessaires à une analyse FFPM. Dans l'analyse de l'environnement, l'objectif est d'accumuler autant de données et d'informations que possible sur l'organisation et son environnement. Vous aurez plus de succès si vous séparez la collecte de données et d'informations en deux domaines généraux : interne et externe. Recherchez des informations relatives à l'organisation et à son environnement qui pourraient contrer les discours négatifs des extrémistes et aider à en générer de positifs. Les informations suivantes peuvent être utiles :

Interne

- Personnes (ressources humaines)
 - o Personnes et compétences
 - o Les programmes de formation actuels
- Politiques actuelles et procédures établies
- Procédures
 - o Ressources financières
 - o Gouvernance
 - o Gestion/leadership
 - o Évolution du personnel
 - o Capacités de communication interne

Externe

- Données démographiques
- Données économiques
- Politique/juridique
- Dynamique sociologique
- Questions environnementales
- Capacités technologiques, y compris les réseaux sociaux et l'engagement sur le Web
- Enquêtes

- Cartographie des communautés
- Réunions publiques
- Ateliers et groupes de discussion
- Forums

Avoir cette information à portée de main offre des avantages importants en termes de connaissances, de crédibilité et de sensibilisation :

- *La connaissance.* Connaître les faits est un moyen de déterminer l'ampleur de l'écart entre la situation actuelle de l'organisation et les discours qui sont diffusés à son sujet. La collecte d'informations révèle l'ampleur du problème.
- *La crédibilité.* Pouvant illustrer les problèmes par des données, l'organisation semble bien informée, sérieuse et bien organisée. Cela montre que le personnel comprend les problèmes et qu'il les prend au sérieux.
- *La sensibilisation.* Utiliser les données pour sensibiliser la communauté à trois aspects de la situation : la gravité du problème, la mesure dans laquelle la communauté comprend bien (ou mal) l'organisation et la mesure dans laquelle l'organisation a réussi à améliorer son image et le discours à son sujet.

Évaluer les données

Avec les données et l'information en main, la prochaine étape consiste à les évaluer dans le contexte des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces. Ce processus comporte quatre étapes de base :

1. *Déterminer les forces de l'organisation pour modifier le discours du public à son sujet.* Dressez une liste des forces internes de l'organisation qui tient compte des commentaires des membres de l'équipe, des sondages et d'autres sources. Discutez des points forts et clarifiez toute question ou confusion. Parmi les points forts, mentionnons une grande organisation qui dispose d'un personnel nombreux et une forte volonté de changement au sein de l'organisation. Énumérez les forces dans le cadre approprié sur un matrice FFPM.

2. *Déterminer les faiblesses de l'organisation qui influent sur le discours du public à son sujet.* Dressez une liste des faiblesses de l'organisation. Les faiblesses sont des facteurs internes qui peuvent avoir une incidence négative sur le discours concernant la police. L'absence de manuels de procédure et l'absence d'un programme de formation pour les employés pourraient être des exemples de faiblesses. Cependant, ce qui est perçu comme une force à certains égards pourrait en réalité être une faiblesse de l'organisation. Par exemple, une grande organisation peut être perçue comme une force parce que les grandes organisations ont tendance à avoir beaucoup de ressources en personnel. Toutefois, si elle est grande mais aussi autocratique, l'organisation limitera la prise de décisions pouvant être prise par les officiers sur le terrain, ce qui rendra difficile pour eux de s'engager efficacement auprès du public et ruinera les efforts de la police de proximité. Une autre faiblesse d'une grande organisation est qu'elle a tendance à résister au changement, tout comme un grand cuirassé ne peut changer de cap facilement. Énumérez les faiblesses pour chaque cadre de la matrice.
3. *Déterminer les possibilités de modifier le discours public.* Les possibilités sont des facteurs externes, par opposition aux facteurs internes de forces et de faiblesses. Les possibilités pourraient comprendre de nouveaux programmes de formation pertinents offerts par des organismes internationaux ou une main-d'œuvre diversifiée à la disposition du service de police. Énumérez les possibilités dans le cadre approprié de la matrice.
4. *Déterminer les menaces potentielles pour l'organisation relatives à la modification du discours public.* Les menaces sont également des facteurs externes. Les menaces pourraient avoir une incidence négative sur les efforts de l'organisation comme une augmentation du coût de l'assurance maladie des employés ou des coupes budgétaires par le gouvernement. Une possibilité peut aussi être perçue comme une menace. Par exemple, les nouvelles technologies peuvent être une opportunité, mais peuvent aussi grever les budgets. Il est donc important de faire la liste des menaces dans le cadre approprié de la matrice.

Au cours de l'analyse, il est conseillé de travailler avec une seule case de la grille à la fois, ce qui aide à maintenir la concentration du groupe sur sa tâche. De nombreux groupes trouvent utile de fixer des limites de temps pour la discussion, ainsi que des règles de base, afin que le groupe ne tourne pas indéfiniment autour d'un sujet. En travaillant avec une seule case à la fois, le groupe devrait dresser une liste de tous les facteurs dans ce cadre. Par exemple, en commençant par les forces, le groupe peut énumérer toutes les forces internes du service de police à l'aide de sa propre grille au brouillon, des témoignages des employés et de l'information recueillie pendant l'analyse du contexte.

Le groupe devrait continuer de cette façon jusqu'à ce qu'il ait dressé des listes distinctes pour les quatre cases. Le groupe peut trouver que ce qui est considéré comme une force peut aussi être considéré comme une faiblesse et qu'une menace peut aussi être une opportunité. Si cela se produit, l'élément doit apparaître sur les deux listes.

Le tableau 3.2 présente un exemple de grille FFPM. Notez que chaque point est numéroté dans la case respective (c'est-à-dire que le point 1 sous les forces est «FO1» ; le point 2 sous les faiblesses est «FA2»). Cela permet de s'y référer facilement plus tard.

Tableau 3.2. Exemple de grille FFPM¹

PROPICE (EN INTERNE) à l'élaboration de discours positifs	DEFAVORABLE (EN INTERNE) à l'élaboration d'un discours positif
FORCES	FAIBLESSES
FO1. Les fonctionnaires de police et les officiers de police ont été réceptifs et réactifs aux nouvelles philosophies policières.	FA1. L'organisation policière est très importante et peu flexible.
FO2. Les principes d'engagement au niveau local ont été bien accueillis par les policiers et les cadres supérieurs.	FA2. Historiquement, l'organisation a toujours eu une orientation militariste et s'est appuyée principalement sur des réponses tactiques et cinétiques.
FO3. La police a démontré sa capacité et sa volonté d'évoluer vers une organisation davantage axée sur la proximité.	FA3. Des cas de corruption policière ont été rendus publics.
FO4. L'organisation est grande, et possède beaucoup de ressources en personnel.	FA4. Des cas de brutalités policières ont été rendus publics.
	FA5. L'organisation est très autoritaire et hiérarchisée ; il n'y a aucune délégation de pouvoir décisionnel.
	FA6. Il y a une résistance institutionnelle au changement.

¹ Waddington, D. (2017) A SWOT Analysis of Community Policing as a Reform Schema For the Egyptian National Police To Counter Violent Extremism. University at Albany, Albany, New York

PROPICE (EN EXTERNE) à l'élaboration d'un discours positif	DEFAVORABLE (EN EXTERNE) à l'élaboration d'un discours positif
POSSIBILITÉS P1. Lorsque les services de police se concentrent sur l'amélioration des relations avec le public, ils sapent le discours négatif selon lequel la police est "l'ennemi". P2. Le soutien et la formation à l'échelle internationale sont utiles pour aider l'organisation policière à opérer une transition vers un rapprochement P3. La police orientée vers le public aide à améliorer l'image de la police. P4. La police peut tirer parti des réseaux et réseaux sociaux pour contester les discours négatifs.	MENACES M1. Il y a un passif de méfiance à l'égard de la police qui ne s'efface pas facilement. M2. Il s'est avéré difficile de mener à bien une réforme mesurable de la police dans le monde entier. M3. La mise en œuvre de l'engagement au niveau local prend beaucoup de temps. M4. Il faut beaucoup de ressources pour mobiliser efficacement la collectivité. M5. La police de proximité et les programmes similaires d'engagement local exigent de la police qu'elle fasse preuve d'autonomie et qu'elle prenne elle-même l'initiative sur le terrain. M6. Il existe une campagne médiatique bien établie contre la police.

Une analyse exhaustive permettrait probablement de découvrir beaucoup plus de problèmes que ceux énumérés dans le tableau 3.2, qui

est un exemple simple pour démontrer le processus. Lorsque les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sont consolidées dans une analyse FFPM, une image claire de la situation de l'organisation est fournie. Le résultat de l'analyse FFPM n'est pas censé se résumer à une grille ou un tableau ; il doit faire l'objet d'un rapport plus long mais néanmoins concis qui aide à établir des objectifs et mesures significatifs et réalistes.

Un premier examen de la matrice FFPM dans le tableau 3.2 indique qu'il y a plus de faiblesses et de menaces qu'il n'y a de forces et de possibilités. Certaines faiblesses, en particulier celles qui ont plus d'impact, peuvent entraver les efforts de la police pour créer des récits positifs au sujet de son service. L'équipe administrative/analytique de l'organisation devrait examiner chaque élément de l'analyse FFPM et poser les questions suivantes :

- Comment utiliser nos forces pour tirer parti de nos possibilités ?
- Comment surmonter (ou éradiquer) nos faiblesses en tirant parti des possibilités ?
- Comment utiliser nos forces pour éviter (ou neutraliser) les menaces ?
- Comment pouvons-nous minimiser nos faiblesses et éviter les menaces ?

Au fur et à mesure que les organisations répondront à ces questions, elles commenceront à comprendre les forces internes et externes auxquelles elles sont confrontées et comment y faire face. Chaque organisation devrait se servir de cette compréhension pour élaborer un plan d'action conçu pour façonner le développement stratégique de l'organisation en ce qui a trait à la modification du discours à l'intention du public.

Par exemple, dans le tableau 3.2, FO3 est « La police a démontré sa capacité et sa volonté d'évoluer vers une organisation davantage axée sur le rapprochement ». Cette capacité pourrait être importante pour aider à remédier à l'une des faiblesses énumérées, FA2, « L'organisation a toujours eu une orientation militariste et s'est appuyée principalement sur des réponses tactiques et cinétiques ». P4, « La police peut profiter des réseaux et réseaux sociaux pour contester les discours négatifs », pourrait être un

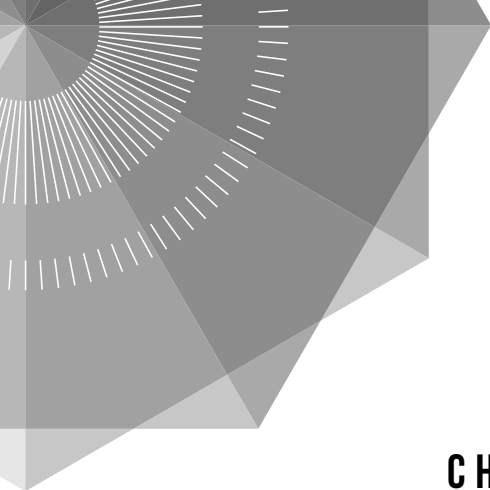
moyen de s'attaquer à M6, « Il existe une campagne médiatique bien établie contre la police ».

L'analyse FFPM consiste à capitaliser sur les forces, à surmonter les faiblesses, à tirer parti des possibilités et à contrer les menaces. Il s'agit aussi d'identifier les questions organisationnelles les plus importantes, d'établir des priorités pour les aborder, d'évaluer les options et de prendre des mesures. Pour contrer l'extrémisme, l'analyse FFPM devrait être menée dans le contexte des discours organisationnels et de la communauté.

Résumé

Une auto-évaluation honnête et systématique peut aider une organisation policière à changer un discours négatif. L'organisation devrait envisager de faire connaître la grille FFPM ou de publier un résumé du processus d'évaluation et des résultats ainsi qu'un plan visant à réduire au minimum les faiblesses et les menaces et à améliorer les forces et les possibilités. Une telle ouverture, l'autocritique et l'engagement à s'améliorer peuvent grandement contribuer à améliorer la perception de la police par le public. Cela montre que le service de police fait un grand pas pour changer son image. En fin de compte, cela peut aider à invalider le genre de discours négatifs au sujet de la police qui sont généralement diffusés par les groupes extrémistes.

Le processus d'analyse décrit ici peut fournir des conseils et des recommandations sur la façon de concevoir et de prioriser les efforts de réforme de la police afin de changer le discours général sur la police. La réforme de la police est un processus difficile et stimulant. Les programmes de réforme doivent être adaptés au contexte local et exiger des évaluations organisationnelles exhaustives, comme celle qui est présentée ici, si l'on veut qu'ils soient efficaces. L'analyse FFPM peut être un outil simple et efficace, à condition qu'elle ne soit pas utilisée comme une solution en soi. Elle est destinée à servir d'outil de synthèse pour l'auto-évaluation et l'analyse, et de guide pour organiser et hiérarchiser les réponses potentielles.



CHAPITRE 4

DIRECTIVES CONCERNANT L'ÉLABORATION DE DISCOURS POSITIFS

STEVAN WEINE

Sommaire

- Un cadre progressif peut guider les policiers dans la mise en place de discours en faveur d'une police de proximité engagée dans la lutte contre l'extrémisme violent.
- La police peut utiliser ce cadre afin de développer et proposer de nouveaux discours autour de la police de proximité dans le cadre de la lutte contre l'extrémisme violent.

Introduction

Les policiers peuvent jouer un rôle phare dans la prévention de l'extrémisme violent, au-delà des activités répressives traditionnellement exercées dans la lutte antiterroriste (notamment arrestations et poursuites). Afin d'impliquer efficacement le public dans la lutte contre le terrorisme et de

susciter des conversations productives sur les approches alternatives en matière d'extrémisme violent, la police doit adopter une nouvelle stratégie dans sa manière de s'adresser au public qui vienne compléter son rôle dans les stratégies coercitives de lutte contre le terrorisme.

Éléments d'un discours fort

Pour faire avancer le discours actuel sur l'extrémisme violent, la police doit élaborer des discours forts basés sur des principes de narration sains. Selon les experts, tout discours, pour être solide, doit se composer d'au moins deux éléments clés : une argumentation classique et un récit exhaustif.

Une argumentation classique

Ce type d'argument peut être utilisé pour construire des discours forts autour de la police de proximité en matière de lutte contre l'extrémisme violent.¹¹ L'argumentation classique donne l'arrière-plan ou le contexte propre à un public spécifique. Elle pose une affirmation, présente les éléments de preuve clairement et de manière catégorique, tient compte des différents points de vue et anticipe les éventuelles objections. Elle conclut de manière satisfaisante et efficace. Joseph Williams et Gregory Colomb, auteurs d'un ouvrage pionnier sur les discours, expose les cinq questions que doit aborder une argumentation classique :²²

- Que voulez-vous affirmer ?
- Quelles sont les raisons de votre adhésion à cette affirmation ?
- Quels sont les éléments de preuve sur lesquels vous vous appuyez ?
- Quel est le principe qui relie ou qui rend vos raisons pertinentes par rapport à cette affirmation ?
- Que faire en cas de désaccords possibles avec cette affirmation ?

¹ Walter Beale : *Real Writing: Argumentation, Reflection, Information with Stylistic Options* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1982).

² Joseph Williams et Gregory Colomb, *Style : Lessons in Clarity and Grace* (New York: Longman, 2001).

La police peut prendre appui sur ces questions lorsqu'elle développe et affine son discours sur la police de proximité dans la lutte contre l'extrémisme violent.

Un récit exhaustif

La police qui tient un discours sur la police de proximité dans la lutte contre l'extrémisme violent doit également présenter un récit complet de sorte que le public puissent envisager de manière productive et s'adapter aux changements par rapport aux méthodes traditionnellement retenues face au terrorisme par le système de justice pénale.³³ Un récit complet est en mesure d'interroger et de répondre à un grand nombre de questions. La police doit toujours tenter de répondre aux quatre questions qui font partie d'un discours complet sur le terrorisme et son impact :

- En quoi le terrorisme préoccupe-t-il la société ?
- Comment le travail répressif de lutte contre le terrorisme est-il effectué et pourquoi ne suffit-il pas à le juguler ?
- Quelles sont les autres actions à mener pour améliorer la sécurité publique face au terrorisme ?
- Pourquoi des pratiques orientées vers la proximité sont-elles nécessaires dans la prévention du terrorisme ?

Le cadre présenté dans ce chapitre (basé sur les données empiriques des approches narratives d'une réforme de la justice pénale) suggère des modalités de réponse spécifiques à ces quatre questions.⁴⁴

Répondre à ces quatre questions nécessite de préparer un discours expliquant quels sont les différents composants clés (valeurs fondamentales, etc.), comment s'opère la lutte contre le terrorisme, comment fonctionnent les alternatives à la lutte contre le terrorisme, comment les missions clés

³ M. O'Neil, N. Kendall-Taylor et A. Volmert : « New Narratives: Changing the Frame on Crime and Justice », a Frame Works Message Memo (Washington, DC: Frame Works Institute, 2016), <https://docplayer.net/33391313-New-narratives-changing-the-frame-on-crime-and-justice.html>.

⁴ Ibid.

de la police protègent le public de la violence et comment les fonctions policières essentielles développent la résistance des communautés.

Les autres questions à aborder sont évoquées dans le cadre suivant.

Un cadre progressif pour guider les discours autour de la police

En gardant ces principes à l'esprit, examinez le cadre qui vous orientera dans le discours à tenir sur la police de proximité conformément au tableau 4.1.

Tableau 4.1. Cadre servant à construire le discours autour de la police ⁵

- Étape 1 : préciser le ou les objectifs que vous souhaitez atteindre en matière de lutte contre l'extrémisme violent ;
- Étape 2 : identifier et reconnaître la ou les communautés pertinentes et nouer un dialogue avec les parties prenantes ;
- Étape 3 : écouter et analyser le lien entre votre ou vos objectifs et les besoins, les forces et les priorités du public ;
- Étape 4 : construire autour de la police de proximité un discours incluant un ou plusieurs des éléments suivants :
 - o Étape 4a : expliquer quelles sont les valeurs fondamentales, comment fonctionne la lutte contre le terrorisme et quelles sont les solutions alternatives
 - o Étape 4b : expliquer comment les missions clés de la police protègent le public contre la violence
 - o Étape 4c : expliquer en quoi les missions clés de la police étayent la résistance des citoyens
- Étape 5 : identifier les pratiques narratives spécifiques à adopter pour atteindre les publics cibles ;
- Étape 6 : élaborer un plan d'amélioration, de suivi et d'évaluation de la qualité des discours sur la police de proximité.

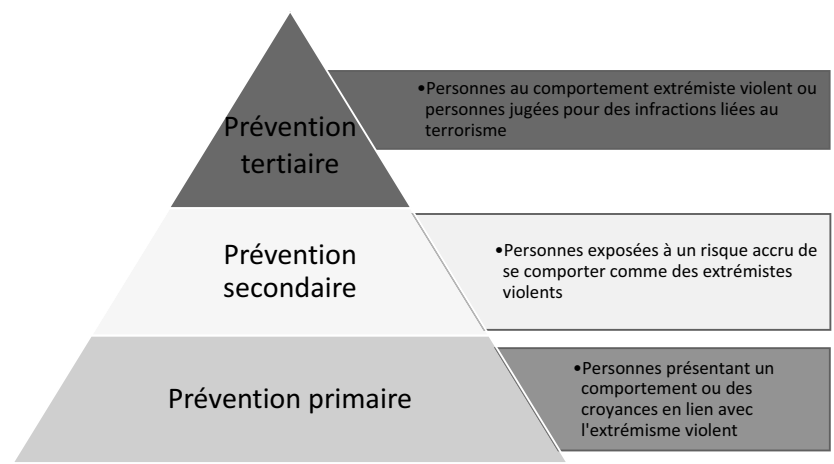
⁵ Hedayah a mis au point un cadre en 9 étapes nécessaires au développement de contre-discours, disponibles dans trois collections régionales d'Asie du Sud-Est, du Moyen-Orient et d'Afrique de l'Est, visibles sur le site d'Hedayah, publications disponible sous le lien suivant : <http://www.hedayahcenter.org/publications/89/report>

Étape 1 : Préciser les objectifs

Afin de clarifier les objectifs, la police doit d'abord s'appuyer sur un nouveau cadre provenant non pas de l'intérieur du domaine de la justice pénale, mais de celui de la prévention en matière de santé publique.

La prévention dans le domaine de la santé publique englobe les niveaux primaire, secondaire et tertiaire de la prévention. Elle se compose d'activités ayant pour vocation de protéger tout un chacun contre les menaces réelles ou potentielles d'atteinte à leur santé et contre les conséquences sanitaires associées. Sous cet angle, les programmes de LCEV impliquent un certain niveau de prévention (cf. figure 4.1).

Figure 4.1. Modèle en trois étapes de prévention de santé publique appliqué à la prévention de l'extrémisme violent.



Source : tiré de S. Weine, D. Eisenman, C. Polutnik, J. Kinnsler et D. Glik : « Addressing Violent Extremism as Public Health Policy and Practice », *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression* (2016): 1–14.

Dans le domaine de la santé publique, la prévention primaire vise à protéger l'ensemble du public contre les facteurs de risque susceptibles d'exposer à un préjudice. En matière de LCEV, la prévention primaire cible toute la société, dont la vaste majorité ne présente pas de comportements problématiques associés à l'extrémisme violent, par le biais de campagnes

de lutte contre la propagande à l'échelle du public afin d'opérer un basculement des normes culturelles.

La prévention secondaire, en santé publique, cible des individus considérés comme étant exposés à un risque accru de contracter une pathologie. La prévention secondaire en matière de LCEV se concentre sur les personnes considérées comme « à risque », susceptibles d'adopter un comportement violent, notamment les personnes ayant été identifiées comme ayant un comportement ou un mode de communication laissant supposer un risque d'actes violents, sans toutefois qu'aucun acte extrémiste violent n'ait encore été commis.⁶⁶

La prévention tertiaire s'adresse aux personnes qui ont déjà contracté la maladie et qui souhaitent améliorer leur état. En matière d'extrémisme violent, la prévention tertiaire est destinée aux personnes qui ont déjà manifesté un comportement violent ou se sont associées à une organisation terroriste. Dans ce domaine, la prévention tertiaire peut s'adresser à des personnes souhaitant une réhabilitation ou une réinsertion alors qu'elles ont manifesté des comportements criminels et extrémistes violents (par ex. combattants étrangers revenus dans le pays).

Lorsqu'elle construira un discours autour des pratiques de proximité dans la lutte contre l'extrémisme violent, la première étape à suivre par la police est de clarifier les objectifs des activités qu'elle mène en matière de LCEV. Il est possible d'expliquer comment leurs activités sont reliées aux objectifs de chacun des trois niveaux de prévention. Le discours de la police doit également souligner que, à l'instar des programmes de santé publique, ses programmes de LCEV s'ancrent dans une participation de la société civile, dans une collaboration citoyenne, dans des programmes de prévention plus étendus et des approches non sécuritaires.

Étape 2 : Identifier et reconnaître la ou les communautés pertinentes et nouer un dialogue avec les parties prenantes

La police doit identifier la ou les communautés avec lesquelles elle travaillera à la réalisation des objectifs. Il convient de réfléchir à la manière dont la

⁶⁶ S. Weine et J. Cohen : *Moving Beyond Motive-Based Categories of Targeted Violence* (Argonne, IL: Argonne National Laboratory, U.S. Department of Energy, 2015).

police peut définir au mieux le public concernés et établir qu'elle est bien au fait du contexte local. Toutes les communications doivent montrer que la police comprend la différence entre percevoir le public comme une source d'information ou comme un partenaire dans le processus de résolution des problèmes. La police de proximité s'appuie sur la deuxième approche. Elle trouve principalement son expression dans des rencontres avec les parties prenantes locales et dans la consignation des expériences citoyennes, de la perception et de la compréhension locale du terrorisme, de la police et des pratiques de la police de proximité. Toutes ces dimensions doivent avoir leur place dans les discours.

Étape 3 : Écouter et analyser le lien entre votre ou vos objectifs et les besoins, les forces et les priorités du public

Le discours policier autour de la police de proximité doit prendre en compte et répondre aux besoins, aux forces et aux priorités locaux. Il doit signaler une compréhension exacte et profonde du public auprès de laquelle la police espère intervenir, notamment en tenant compte dans les grandes lignes des besoins, des forces et des priorités du public. La police doit également reconnaître le discours dominant que tiennent le public à l'égard de la police, de ses activités en matière de lutte contre le terrorisme et d'autres formes de violence politique. Elle doit souvent élaborer un discours alternatif par rapport à ce discours dominant, de manière à jeter les bases d'une confiance et dissiper les causes de méfiance.

Étape 4 : Construire autour de la police un discours incluant un ou plusieurs des éléments suivants

Étape 4a : Expliquer quelles sont les valeurs fondamentales, comment fonctionne la lutte contre le terrorisme et quelles sont les solutions alternatives. Le discours autour de la police de proximité doit identifier et expliquer les valeurs fondamentales qui président à l'effort de lutte contre le terrorisme en appliquant des alternatives impliquant des pratiques citoyennes de LCEV. Ces valeurs fondamentales indiquent comment la société doit traiter les questions de terrorisme et de lutte contre le terrorisme. La police peut

recourir à des métaphores pour expliquer comment fonctionne la lutte contre l'extrémisme violent et les méthodes alternatives à la lutte coercitive contre le terrorisme.

Trois valeurs fondamentales mises en avant pour justifier la réforme de la justice pénale peuvent être employées dans les discours autour de la police de proximité :⁷⁸

- *Progrès au plan national* : évoquer l'urgence du problème et montrer qu'un changement est possible et souhaitable.
- *Potentiel humain* : orienter le public vers des stratégies collectives et apporter un soutien aux initiatives de lutte contre la violence.
- *Importance de la résolution des problèmes* : montrer à le public que les opérations de surveillance, d'arrestation et de poursuite ne constituent pas l'exclusivité des missions et des objectifs de lutte.

La police doit identifier une ou plusieurs de ces valeurs. Si d'autres valeurs fondamentales lui semblent pertinentes pour expliquer la nécessité de recourir à des pratiques collectives, notamment des valeurs liées au contexte socio-culturel, celles-ci devront être utilisées en sus ou en lieu et place des valeurs susmentionnées.

Les métaphores explicatives peuvent être utilisées afin d'expliquer les concepts clés de lutte contre le terrorisme. Les métaphores sont des figures de style qui permettent d'aborder et d'évoquer un concept de manière novatrice. Elles consistent à comparer une idée abstraite ou peu familière à quelque chose de concret et de familier. Elles laissent la place à une pensée et une discussion productives.

Pour donner un exemple de métaphore explicative, citons le jeu de la taupe. Ce jeu illustre le fait de tenter de se débarrasser de quelque chose qui finit toujours par réapparaître. La métaphore de ce jeu peut être utilisée afin de montrer que les stratégies de lutte coercitive contre le terrorisme tentent de manière répétée de juguler un terrorisme qui ne manque pas de persister.

Autre métaphore utile : le moustique. Lorsque nous découvrons un moustique en train de nous piquer, notre réaction est de l'écraser. Mais cette action empêche-t-elle d'autres moustiques de nous piquer ? Non. Afin

⁷ O'Neil, Kendall-Taylor et Volmert : « New Narratives ».

d'éviter de nouvelles piqûres, nous devons fermer portes et fenêtres ou nous protéger à l'aide de moustiquaires ou de répulsifs.

Encore une métaphore pouvant être utilisée, celle des vitesses de vélos. De la même manière que nous avons besoin de vitesses différentes selon que nous montons ou descendons des côtes, la lutte contre le terrorisme appelle des solutions différentes selon les circonstances. Lorsque la seule vitesse utilisée est le recours à la force, nous perdons la capacité à adapter la solution au problème spécifiquement rencontré. Nous restons accrochés à des approches impropres à résoudre le problème du terrorisme et à améliorer la sécurité publique. Nous savons tous qu'il sera difficile d'atteindre notre destination si nous disposons d'une seule et unique vitesse. Il en va de même dans la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent. Elle ne peut nous permettre d'atteindre notre objectif (instaurer une société meilleure et plus sûre) si l'approche est unique. Nous avons besoin de différentes vitesses si nous devons traiter, prévenir et réduire la violence efficacement. Il nous faut d'autres méthodes que les opérations de surveillance et d'arrestation, notamment de meilleurs traitements pour les maladies mentales, si nous souhaitons améliorer la sécurité publique.

Les policiers doivent penser à l'impact que ces métaphores peuvent avoir sur le public. Quelles autres métaphores illustrent les limites de la lutte coercitive contre le terrorisme et la nécessité de stratégies collectives ? Quelles autres métaphores peuvent illustrer les solutions de sécurité publique en ce qui concerne le terrorisme ? La police doit être encouragée à s'appuyer sur la culture et le langage du public locale afin d'identifier les métaphores explicatives les plus appropriées pour illustrer les solutions alternatives de lutte contre le terrorisme.

Étape 4b : Expliquer comment les missions clés de la police protègent le public contre la violence. Le discours sur les pratiques de la police doit inscrire la manière d'appréhender l'extrémisme violent dans le paysage plus vaste de la mission de police de protéger le public locale face à d'autres formes de violence, notamment les violences ciblées.⁸⁹ Il doit expliquer ce en quoi consiste la stratégie de la police et pourquoi la police y recourt. Il convient ainsi de définir et de rendre opérationnelles les pratiques de police en

⁸ Weine et Cohen : *Moving Beyond Motive-Based Categories*.

matière d'implication, de restauration de confiance, de sensibilisation, de résolution des problèmes, de mobilisation et d'autres pratiques appropriées. Par exemple, une étude du service de police de Los Angeles aux États Unis a recensé parmi les pratiques du service visant à lutter contre l'extrémisme violent, dans le cadre d'une éthique de proximité, les activités suivantes :⁹¹⁰

- *S'engager* : des policiers chargés des activités locales de sensibilisation se réunissent et établissent des relations personnelles avec des leaders locaux afin de susciter des canaux de communication. Ils forment des partenariats avec des organisations locales, y compris des organisations culturelles et interconfessionnelles.
- *Tisser des liens de confiance* : les policiers chargés des activités locales de sensibilisation nouent un dialogue honnête et ouvert sur des questions sensibles telles que le terrorisme, les crimes haineux et la discrimination avec des citoyens et des leaders locaux. Ils reconnaissent et promeuvent une compréhension mutuelle des traumatismes passés des communautés mais aussi de leurs besoins et atouts présents. Le service de police se doit d'être aussi transparent que possible concernant la lutte contre la criminalité et la conduite de ses activités.
- *Sensibiliser* : les policiers chargés des activités locales de sensibilisation familiarisent le public avec la criminalité (y compris les crimes haineux), le travail de la police et les ressources locales dont ils disposent pour lutter contre les activités criminelles. Il s'agit de mieux faire accroître et comprendre aux citoyens l'extrémisme violent et les modalités de lutter contre celui-ci.
- *Résoudre les problèmes* : Les policiers chargés des activités locales de sensibilisation aident les individus et groupes d'individus à répondre à leurs problèmes actuels. Il s'agit de les aider à répondre de manière appropriée à l'islamophobie, à la discrimination et aux discours et crimes haineux. Les policiers permettent en outre aux citoyens d'accéder à des ressources pour répondre à leurs

⁹ Stevan Weine, Ahmed Younis et Chloe Polutnik : « Community Policing to Counter Violent Extremism: A Process Evaluation in Los Angeles », Final Report, Office of University Programs, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security (College Park, MD: START, 2017).

préoccupations sociales, juridiques mais aussi leurs questions en matière de santé mentale. Ils aident les immigrants et les réfugiés en répondant à leur volonté d'intégration et à leurs questions en matière de sécurité. Ils donnent aux citoyens les connaissances et compétences nécessaires pour évaluer le niveau de menace auquel ils sont exposés et leur enseigne à savoir comment réagir.

- *Mobiliser* : les policiers chargés des activités locales de sensibilisation promeuvent l'engagement des citoyens, en donnant aux femmes et aux jeunes la possibilité de s'exprimer sur les questions de civisme et de sécurité publique. Ils offrent aux organisations locales des consultations, des supports, des informations et un soutien afin de construire une résistance face à l'extrémisme violent.

Étape 4c : Expliquer en quoi les missions clés de la police étayent la résistance des citoyens. Le discours doit expliquer ce qu'est la résistance du public et pourquoi elle revêt tant d'importance dans la lutte contre l'extrémisme violent. Il faut montrer clairement que les actions de la police peuvent étayer la résistance citoyenne et prémunir contre l'extrémisme violent par la promotion d'une telle résistance.

La résistance citoyenne a été définie comme la capacité d'une communauté d'utiliser dans la durée les ressources disponibles pour répondre aux situations d'adversité, les surmonter et s'en remettre. Selon Fran Norris, psychologue communautaire, quatre séries de ressources permettent essentiellement la résistance citoyenne : développement économique, capital social, information et communication, et compétences locales.¹⁰¹¹

Les recherches conduites au sein de la communauté somalo-américaine, dans la région métropolitaine de Minneapolis-Saint Paul ont observé la

¹⁰ F. H. Norris, S.P. Stevens, B. Pfefferbaum K. F. Wyche et R.L. Pfefferbaum : « Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness », *American Journal of Community Psychology* 41 (2008): 127-150.

résistance citoyenne face à l'extrémisme violent.¹¹¹² Les chercheurs ont identifié quarante-trois moyens de protection contre trente-sept facteurs de risque. Ces moyens ont été organisés au sein du modèle DOVE (*Diminishing Opportunities for Violent Extremism/Reduire les opportunités de l'extrémisme violent*), qui explique comment de multiples facteurs de risque se combinent pour créer les conditions propices à l'extrémisme violent et comment des moyens de protection peuvent faire cesser, retarder ou diminuer ces conditions. Ces recherches suggèrent que les programmes de prévention s'adressent à trois principaux facteurs de risque : temps de désœuvrement des jeunes et espaces non surveillés ; légitimité sociale telle que perçue de l'extrémisme violent ; et risque de contact avec des recruteurs terroristes ou des associés. Citons ici quelques exemples spécifiques de résistance citoyenne : surveillance et contrôle parental ; confidents de la famille ; soutien social de la famille ; implication de la famille dans l'éducation ; accès à des services et à des organismes d'aide ; sources d'information fiables et exactes ; plus grand nombre d'activités dans les espaces communautaires surveillés ; surveillance de la jeunesse et contacts plus nombreux entre le public et la police.

Les policiers qui construisent des discours autour de la résistance citoyenne doivent envisager d'y inclure certains des éléments susmentionnés ou d'en identifier d'autres pouvant s'appliquer spécifiquement à leur contexte, de manière à conférer à leurs discours une certaine spécificité, au-delà de la notion abstraite de résistance citoyenne. Il ne s'agit de toute façon pas d'une liste définitive. Les agents de police doivent également se demander quels autres éléments de la résistance citoyenne le public pourrait identifier.

Le processus de création de discours sur la résistance, s'il est initié par la police, doit y associer le public auprès de laquelle elle intervient, et doit mener à la mise en place de discours créés en commun. Le travail autour de ces discours doit d'abord consister à recueillir les opinions dominantes des principales parties prenantes : où se trouvent selon elles les risques et les dangers ? Quelles personnes ont besoin d'être protégées ? Quels sont les

¹¹ S. M. Weine et O. Ahmed, *Building Resilience to Violent Extremisms among Somali-Americans in Minneapolis-St. Paul*, Final Report to Human Factors/Behavioral Sciences Division, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security (College Park, MD: START, 2012).

acteurs principaux ? Quels sont les motifs et les thèmes clés des discours existants ? Il faut ensuite continuer à trouver des points de recoupement et constater le cas échéant un alignement sur le nouveau discours autour de la résistance citoyenne.

Étape 5 : Identifier les pratiques narratives spécifiques à adopter pour atteindre les publics ciblés

En plus de construire ces discours autour de la police de proximité narrative, la police doit s'appuyer sur les pratiques standards en matière de relations publiques et chercher à connaître le meilleur moyen de livrer son discours. Les étapes de ce processus sont les suivantes :

- Identifier le public visé
- Choisir le mode de communication
- Choisir des messagers crédibles
- Utiliser l'internet et les réseaux sociaux
- S'adresser à des sous-groupes pertinents (jeunes et parents)
- Inviter des citoyens à collaborer au contenu des messages

Étape 6 : Élaborer un plan d'amélioration, de suivi et d'évaluation de la qualité des discours sur la police

Le développement et la délivrance du discours autour de la police doit faire l'objet d'un contrôle et d'une évaluation afin d'en tirer des leçons pour l'avenir et d'en améliorer la qualité avec le temps. Ces étapes doivent intégrer une ou plusieurs des approches suivantes :

- *Examiner le discours* : procéder à une analyse narrative ou qualitative afin de déterminer ce que renferme le discours.¹²¹³

¹² K. Charmaz : *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (London: Sage, 2006).

- *Examiner les processus* : définir les modalités d'élaboration, de délivrance et de réception du discours à l'aide de méthodes d'évaluation des processus ou de la mise en œuvre.¹³¹⁴
- *Examiner l'impact* : utiliser des méthodes d'évaluation de l'impact afin de déterminer l'influence du discours et définir si oui ou non la délivrance du discours a mené à un changement.¹⁴¹⁵

Résumé

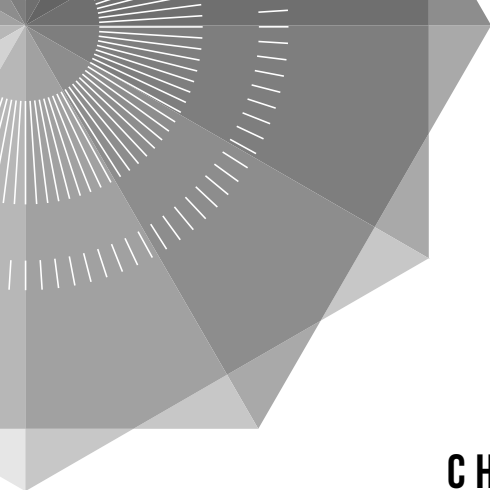
La mise en place d'un discours est essentielle à toute approche de la police dans la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme. Il existe quatre principes fondamentaux à suivre lors de l'élaboration d'un discours :

- Élaborer un discours complet.
- Commencer par une ou plusieurs des trois valeurs fondamentales : progrès au plan national, potentiel humain et résolution des problèmes.
- Utiliser des métaphores. Par exemple, la métaphore du jeu de la taupe montre que les stratégies de lutte coercitive contre le terrorisme tentent de manière répétée de juguler le terrorisme pour ne cesser du voir resurgir ; la métaphore du moustique écrasé explique comment la lutte coercitive contre le terrorisme nous place dans une posture réactive ; et la métaphore des vitesses d'un vélo aide à envisager des solutions alternatives eu égard à la police.
- Expliquer comment la police renforce la résistance citoyenne en accroissant les ressources économiques, le capital social, l'information et la communication, et la compétence citoyenne.

Grâce au cadre présenté ici, les services de police peuvent développer et délivrer un discours alternatif fort autour de la police concernant l'extrémisme violent.

¹³ Michael Scriven : « Beyond Formative and Summative Evaluation », In *Evaluation and Education: A Quarter Century*, éd. M. W. McLaughlin et E. D. C. Phillips (Chicago: University of Chicago Press, 1991).

¹⁴ Ibid.



CHAPITRE 5

ADAPTER LE DISCOURS LOCALEMENT: DISTRIBUTION DIRECTE DE MESSAGES AU PUBLIC

TALENE BILAZARIAN

Sommaire

- L'engagement bilatéral entre la police et le public fait progresser la police de proximité ainsi que les objectifs en matière de lutte contre l'extrémisme violent.
- La police doit dialoguer avec un grand nombre de groupes locaux et utiliser un discours de nature à promouvoir des partenariats efficaces pour la police.
- La police doit multiplier les contacts entre réseaux locaux, sans se cantonner aux leaders locaux mais en travaillant en étroite collaboration avec les prestataires de services locaux et d'autres groupes dans leur lutte contre l'extrémisme violent.
- Des exemples d'engagement de la police auprès de groupes de femmes, de jeunes, de chefs spirituels et de prestataires de services publics pourront guider les efforts de la police.

Introduction

Grâce à certains discours, la police pourra encourager des relations collaboratives plus positives entre elle-même et le public local. Le rôle de la police dans la lutte contre l'extrémisme violent, l'importance et la nécessité de discours soulignant tout à la fois les forces et les faiblesses ont été évoqués dans les chapitres précédents. Ce chapitre montre comment la police peut délivrer le cadre narratif présenté au chapitre 4 directement aux petits groupes qui composent la communauté dans son ensemble. En se penchant sur les recherches, ce chapitre souligne l'importance de l'engagement de la police auprès d'un éventail aussi large que possible de groupes locaux et de la présentation des discours policiers. La police doit nouer un dialogue avec l'éventail le plus large possible de groupes locaux afin de garantir la bonne compréhension de ses discours et la hiérarchisation de ses priorités en conformité avec les besoins locaux. Le chapitre encadre les modalités de délivrance des discours et indique les meilleures pratiques actées par les recherches sur les efforts déployés par la ville. Les exemples présentés visent à guider la police dans différents contextes, face à des défis uniques, et à lui permettre d'organiser un engagement bilatéral et de livrer ses discours.

Importance de l'engagement civique et discours autour de la lutte contre l'extrémisme violent

Tant la police¹ que la littérature universitaire² soulignent l'importance de la participation citoyenne à la prévention du terrorisme et à la lutte contre

¹ Alejandro Beutel : *Community-Led Approaches to Countering Violent Extremism in the United States* (Washington, DC: Brookings Institution, 2015), <https://www.brookings.edu/blog/markaz/2015/05/30/community-led-approaches-to-countering-violent-extremism-in-the-united-states/>.

² G. Blum et P. B. Heymann : *Laws, Outlaws, and Terrorists: Lessons from the War on Terrorism* (Cambridge, MA: MIT Press, 2010); S. G. Jones et M. C. Libicki, *How Terrorist Groups End: Lessons for Countering Al-Qa'ida* (Santa Monica, CA: RAND Corp., 2008); et Charles Kurzman, *Muslim-American Terrorism Since 9/11: An Accounting* (Chapel Hill, NC: Triangle Center on Terrorism and Homeland Security, 2 février 2011), http://kurzman.unc.edu/files/2011/06/Kurzman_Muslim-American_Terrorism_Since_911_An_Accounting.pdf.

la criminalité. De nombreux citoyens ont une excuse légitime pour ne pas vouloir travailler en lien étroit avec leur service de police local. Toutefois, ils peuvent constituer un partenaire essentiel pour la police, en lui permettant d'identifier des informations difficiles d'accès susceptibles de prévenir le terrorisme. Les chefs locaux, les membres de famille et autres membres locaux peuvent également défier l'extrémisme dans des cas non litigieux où la police joue un rôle moins actif. La police est plus efficace lorsqu'elle mène la lutte contre la criminalité et le terrorisme en partenariat avec les citoyens. À l'inverse, lorsque les forces de police tentent de faire cavalier seul, elles en sont réduites à deviner la nature des risques et des priorités du public locale.

Qu'est-ce qui préside aux partenariats entre la police et le public? Comment le public pourrait-elle être plus encline à œuvrer de concert avec la police aux efforts de la lutte contre l'extrémisme violent? De nombreux paramètres entrent en ligne de compte, depuis le niveau de criminalité à la réactivité de la police face aux demandes d'aide des citoyens.³ Les recherches soulignent l'importance de la confiance des habitants dans la police, de leur motivation à apporter leur pierre à l'édifice de la lutte contre le terrorisme.⁴ Les études montrent que la police parvient à maintenir un capital de confiance auprès du public lorsqu'elle use avec équité de ses

³ Le débat porte sur la manière dont le public locale juge la police et sur les conditions de sa légitimité. Les auteurs de l'ouvrage *Police in War* mettent en exergue plusieurs facteurs à cet égard, notamment le niveau de criminalité, le comportement de la police, sa réactivité ou sa capacité à poursuivre les délinquants. Cf. David H. Bayley et Robert Perito, *The Police in War: Fighting Insurgency, Terrorism et Violent Crime* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2010), 101.

⁴ Sirpa Virta : « Community Policing Meets New Challenges », dans *Policing Meets New Challenges: Preventing Radicalization and Recruitment*, éd. Sirpa Virta (Finlande : University of Tampere, Department of Management Studies, 2008); Basia Spalek : « Community Policing, Trust et Muslim Communities in Relation to 'New Terrorism' », *Politics and Policy* 38, n° 4 (2010); et Basia Spalek : « Community Engagement for Counterterrorism in Britain: An Exploration of the Role of 'Connectors' in Countering Takfiri Jihadist Terrorism », *Studies in Conflict & Terrorism* 37, n° 10 (2014): 825–841.

pouvoirs dans le cadre de ses activités courantes.⁵ La police peut renforcer ses liens avec le public auprès desquels elle intervient en exerçant ses activités policières de manière juste et efficace et en diffusant des discours autour de ses actions et de ses priorités, le tout s'intégrant dans un engagement plus large à protéger le public. Pour que la police puisse gagner la confiance du public sur le long terme, il lui faut parvenir à un savant mélange de réactivité, d'engagement au niveau local et de discours bien rodé.

Ce chapitre s'appuie sur les recherches non publiées de l'auteur de la mise en œuvre de la lutte contre l'extrémisme violent dans des villes anglaises et américaines.⁶ L'étude compare plusieurs villes qui diffèrent par le niveau de participation local aux efforts de lutte contre l'extrémisme violent. Dans certaines villes, les habitants ont manifesté une plus grande volonté de nouer un dialogue avec la police et de participer aux efforts de lutte contre l'extrémisme violent. Les membres de la communauté ont aidé la police à comprendre la dynamique locale, ce qui a permis d'éclairer les activités stratégiques de la police et son engagement auprès du public. La police s'est appuyée sur les acteurs de la société civile afin de mieux comprendre certaines préoccupations non criminelles (aliénation sociale ou extrémisme), en leur demandant de prodiguer des conseils ou une orientation religieuse, reconnaissant qu'elle n'était pas la mieux placée pour relever ces défis. Les habitants ont évoqué l'importance d'un engagement continu et des occasions de consultation avec la police et ont indiqué que la réactivité de cette dernière les avait encouragés à travailler de concert avec

⁵ Les conclusions de cette étude s'appliquent spécifiquement au Royaume-Uni et aux États-Unis, car elle se penche sur la diaspora musulmane de ces deux pays. Cf. Huq, T. Tyler et S. Schulhofer : « Mechanisms for Eliciting Cooperation in Counter Terrorism Policing: Evidence from the United Kingdom », *Journal of Empirical Legal Studies* 8, n° 4 (2011): 728–766; et Tom R. Tyler, Stephen Schulhofer et Aziz Z. Huq : « Legitimacy and Deterrence Effects in Counterterrorism Policing: A Study of Muslim Americans », *Law and Society Review* 44, n° 2 (2010): 365–402.

⁶ Cette étude s'efforce de comparer des villes similaires qui sont dans les grandes lignes exposées à des menaces terroristes similaires et disposent de ressources budgétaires, de structures de gestion et de taux de criminalité à peu près identiques. En dépit de ces similitudes, de grandes différences existent dans la perception qu'a le public des policiers concernant ces programmes de LCEV. Par respect pour le public et les services de police concernés, les noms des villes ne sont pas mentionnés dans le présent document.

elle. Lorsque, dans certaines circonstances, les discours de la police étaient questionnés ou remis en cause, la police a été défendue publiquement par certains membres de la communauté, manifestant un soutien quant à sa gestion locale de la lutte contre l'extrémisme violent.

Dans d'autres villes, les relations entre la police et le public se sont avérées moins collaboratives. Le public a évité de consulter ou de nouer un dialogue direct avec la police, tandis que cette dernière leur offrait peu d'occasions de rencontres directes. Dans ces localités, les habitants se sont montrés moins enclins à conseiller la police sur des questions de sécurité ou sur leurs priorités. En effet, la police s'est attelée dans ces zones à lutter contre la criminalité et l'extrémisme violent avec un soutien très négligeable du public, et les efforts de lutte s'en sont trouvés entravés.

La recherche souligne l'importance d'un engagement stratégique de la police auprès du public, un élément essentiel pour gagner la confiance de cette dernière au plan local. Cet engagement stratégique a nécessité d'interagir avec des responsables locaux clés ainsi qu'avec un large éventail de groupes et d'individus et de les associer en tant que partenaires au processus de résolution des problèmes. La police peut notamment nouer des partenariats sur le long terme grâce à l'élaboration de discours et à un dialogue mutuel avec les citoyens. Pour que la police s'assure que son discours ait un écho, elle doit investir dans un engagement réciproque avec les citoyens, échanger avec eux sur les risques, les priorités et les inquiétudes afin de garantir une activité policière efficace. Cet engagement dans les deux sens permet le développement de partenariats dans le maintien de l'ordre. Le retour des citoyens montre comment la police envisage leurs priorités et leur propose ses services.

Qu'entend-on par engagement réciproque ?

Avant d'interroger la manière dont la police peut utiliser cet engagement réciproque auprès du public afin de faire progresser les objectifs de la lutte contre l'extrémisme violent, il est important de conceptualiser l'engagement réciproque. Le criminologue Andy Myhill propose une définition utile de l'engagement citoyen en soulignant l'importance de son caractère réciproque :

Le processus donnant aux citoyens la possibilité de participer aux activités de police à un niveau choisi, depuis la fourniture d'informations à la réassurance, d'identifier et de mettre en œuvre des solutions pour répondre à des problèmes locaux et d'influencer les priorités et décisions stratégiques. La police et les membres d'une communauté doivent avoir la volonté, la capacité et la possibilité de participer. Les services de police et les organisations partenaires doivent s'engager et, sauf motif légitime, s'impliquer pour répondre aux demandes de la communauté.⁷

L'engagement réciproque jette les bases d'une participation des citoyens aux activités policières et garantit que la police tient compte de leurs réactions. Cette approche de la police, de manière générale ou en lien avec la lutte contre l'extrémisme violent, enclenche un processus : la police s'adresse au public, reçoit des commentaires de celle-ci quant à ses préoccupations ; un tel engagement aide la police à mieux exécuter sa mission, en conformité avec les priorités locales ; la réactivité accrue qui s'ensuit suscite à son tour une plus grande confiance des citoyens dans la police, accroissant par là-même la volonté de ces derniers de soutenir et d'aider la police sur le long terme.

Lorsque la police s'engage auprès du public, elle doit recourir à des discours afin de contextualiser son travail et décrire sa mission de protection à son égard et son intention de travailler avec les civils à la lutte contre la criminalité et le terrorisme. Enfin, et toutefois, le discours de la police pourrait prendre des allures de propagande s'il n'était pas associé à des actions significatives : la police doit offrir des services efficaces au public et répondre de manière appropriée aux préoccupations de celle-ci. Les parties suivantes montrent comment la police peut utilement joindre le recours à des discours à l'engagement réciproque afin de s'attirer la confiance du public et nouer des partenariats avec celle-ci.

⁷ Andy Myhill : *Community Engagement in Policing: Lessons from the Literature* (London: HMG Home Office, 2012), 17 (traduction).

Pénétrer largement le tissu local

Pour que la police puisse conserver la confiance des citoyens, elle doit s'engager auprès d'eux tous afin de connaître leurs préoccupations à son égard, ce qui lui permet de développer des relations sur l'ensemble du tissu local. Cette collaboration permet de garantir que la société dans son ensemble et les nombreux groupes qui la composent (non pas seulement des personnes choisies) puissent comprendre le discours de la police et se sentir assez à l'aise pour partager avec elle leurs préoccupations et leurs attentes prioritaires. Si la police prend au sérieux les commentaires recueillis auprès du public, elle pourra hiérarchiser ses priorités et prendre des mesures, mieux exécuter ses missions et jouir avec le temps d'une confiance accrue du public. Idéalement, cette situation génère un cycle de confiance dans lequel la police recourt à l'engagement réciproque pour livrer ses discours et recueillir auprès des citoyens leurs inquiétudes et leurs attentes prioritaires. La police prend en considération leurs commentaires et modifie ses priorités et ses pratiques en conséquence. Cette démarche peut accroître la confiance des citoyens et rendre ces derniers plus enclins à s'engager aux côtés de la police à l'avenir.

La police sera mieux placée pour conserver ce cycle de confiance si elle noue un large éventail de partenariats avec le public autour d'un engagement réciproque. Elle noue plus souvent un contact avec des figures sociales proéminentes, notamment des responsables politiques locaux ou des hauts responsables religieux.⁸ En raison des complexités du travail, la police cherche plutôt des partenaires dirigeant des organismes publics et des organisations de la société civile. Ces relations sont certes essentielles, mais il est crucial que la police noue des liens au-delà de ces seules figures

⁸ « Think beyond old men in churches and mosques. Ensure that understanding of the religious sector reflects the relevance of actors beyond formal religious authorities and official institutions. Women, younger religious leaders et traditionalist faith practices are key players in the religious landscape and often more influential than their formal and titled religious counterparts ». Cf. Peter Mandaville et Melissa Nozell, *Engaging Religion and Religious Actors in Countering Violent Extremism*, USIP Special Report 413 (Washington, DC: United States Institute of Peace, août 2017), <https://www.usip.org/sites/default/files/SR413-Engaging-Religion-and-Religious-Actors-in-Countering-Violent-Extremism.pdf>.

d'importance. Dans de nombreux cas, les responsables de la société civile peuvent aider la police à évaluer un segment du public, mais il n'est pas exclu qu'ils exagèrent leur influence et la mesure de leur crédibilité au sein du public.

Martin Innes, criminologue associé à l'Université de Cardiff, a beaucoup écrit sur l'importance d'un engagement fort auprès du public dans un contexte de lutte contre le terrorisme. Il est selon lui important que la police noue des liens avec différentes parties de cette population. Il souligne par ailleurs les failles d'une approche qui s'appuierait uniquement sur des contacts avec des citoyens de haut rang :

En identifiant des individus particuliers en tant que leaders et/ou faiseurs d'opinion, la police cherche à nouer un contact avec des personnes plus susceptibles de l'aider à atteindre ses objectifs. Dans ce cadre toutefois, il est essentiel de pouvoir s'entretenir avec les bonnes personnes. Il est difficile de savoir qui représente réellement l'opinion locale. De la même manière, il convient de s'interroger sur le fait de savoir si les chefs locaux fréquentent réellement les personnes les plus exposées à un risque d'aliénation et de radicalisation. Les engagements policiers stratégiques visent à nouer des liens forts avec des personnages clés au sein d'une population donnée. Mais notamment dans les cas où l'information est diffuse, un réseau social extensif de liens plus faibles peut présenter davantage d'intérêt qu'un petit réseau de liens forts. Dans le cadre de la lutte contre le terrorisme, où les quelques renseignements clés peuvent très bien exister de manière diffuse entre les différents citoyens, il conviendrait de compléter les engagements stratégiques de la police en les intégrant à un réseau de contacts locaux plus étendu.⁹

M. Innes précise qu'il est important de tisser un réseau de relations

⁹ Martin Innes : « Policing Uncertainty: Countering Terror through Community Intelligence and Democratic Policing », *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 605, n° 1 (mai 2006): 13–14.

afin d'obtenir un aperçu des inquiétudes et des priorités de l'éventail de citoyens le plus large possible. Bien que nous utilisions communément le terme unique de « population », celle-ci est éminemment complexe et se compose de groupes différents, souvent divisés, qui vivent ensemble dans un même lieu. La police se trouve face à une tâche délicate, celle de nouer des liens avec la communauté dans son ensemble et de diffuser son discours auprès des nombreux groupes qui la composent. À cet effet, la police doit développer des liens avec les nombreux groupes composant la portion la plus étendue possible du public.

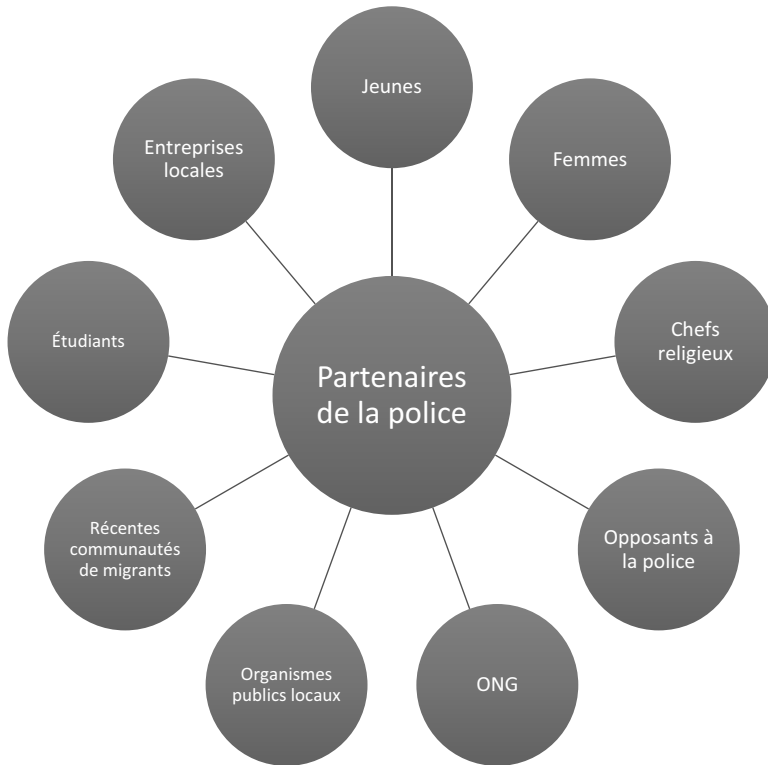
Lorsque la police entretient des partenariats au sein d'un tissu social élargi, elle optimise sa connaissance des préoccupations et des attentes prioritaires du public. Elle peut ainsi tenir son discours auprès de différents groupes et en partenariat avec différents messagers qui jouissent d'une crédibilité au sein de leurs groupes.

Ces conclusions trouvent un écho dans les recherches de l'auteur, qui montrent aussi les problèmes générés lorsque la police s'appuie exclusivement sur certains représentants sélectionnés pour être accompagnée dans ses efforts de lutte contre l'extrémisme violent. Dans les villes où la police s'est contentée de liens avec des personnes influentes au niveau local, l'impact de ses efforts s'en est souvent trouvé plus limité. À l'inverse, dans les villes où elle s'est tenue à un engagement réciproque vaste, avec des jeunes, des femmes, des détracteurs de la police et d'autres groupes, elle est parvenue à s'attirer le soutien de diverses parties du public qui n'avaient jusque-là que peu de relations avec la police locale. Dans certains cas, ces groupes sont devenus des partenaires informels de la police, permettant à cette dernière de mieux se représenter les préoccupations et attentes prioritaires du public dans son ensemble. La police a ensuite modifié ses activités afin de tenir compte des commentaires des citoyens.

En somme, la police doit non seulement nouer des liens avec des parties prenantes phares et des figures locales mais aussi avec des détracteurs de l'institution, des jeunes, des femmes et d'autres groupes représentant souvent des intérêts divergents. Enfin, la police ne peut se permettre de négliger des voix moins éminentes. En allant à la base, elle tombe souvent sur de nouveaux réseaux d'individus pouvant s'avérer des messagers intéressants aptes à faire progresser considérablement la lutte contre l'extrémisme violent. Elle doit reconnaître qu'aucun groupe unique ne peut

par lui-même faire progresser les objectifs pour le compte de l'ensemble du public. Les petits groupes qui la composent peuvent soutenir la sécurité publique de différentes manières. La police doit se montrer disponible et s'adonner à un dialogue réciproque avec chacun de ces groupes, en suivant le réseau de partenariat hypothétique illustré par la figure 5.1.

Figure 5.1. La roue des partenariats



Les efforts des services de police tirent profit des relations directes avec les petits groupes qui composent le tissu local dans son ensemble. Par exemple, les chefs religieux sont des alliés potentiels dans la lutte contre l'extrémisme violent. Ils peuvent communiquer avec la police à propos d'intervenants qui chercheraient à inciter à la violence ou peuvent avoir connaissance d'individus susceptibles de prendre le chemin du terrorisme. Les chefs religieux sollicitent par ailleurs souvent l'aide de

la police. L'engagement auprès de ces chefs peut éclairer la police sur les cas où une protection policière plus importante est requise, par exemple à l'occasion d'un jour férié ou d'un événement particulier. Toutefois, ces relations doivent être entretenues avec précaution afin d'éviter de donner l'impression de « récupérer » des institutions et des chefs religieux dans le cadre du programme d'action de la police en matière de sécurité. La police doit veiller à mettre en place des relations authentiquement réciproques avec les chefs religieux, en tenant compte de leurs inquiétudes même lorsqu'elles ne sont pas directement liées à la lutte contre l'extrémisme violent. Bien que ces chefs constituent d'importants partenaires pour la police, ils ne forment qu'une partie du public et ne peuvent être dissociés des autres pans du tissu local. Si l'engagement de la police se cantonne aux chefs religieux, elle risque de passer à côté de préoccupations situées en dehors du contexte religieux.

La police doit par ailleurs associer les jeunes à ses efforts.¹⁰ Ces jeunes sont souvent la cible d'actions punitives de la part de la police et manifestent dans de nombreux cas un degré de confiance moins élevé dans la police.¹¹ La police doit faire en sorte de s'engager positivement auprès des jeunes, par exemple par la consultation, qui lui permet de créer un espace à l'intérieur duquel elle peut entendre les préoccupations des jeunes de leur bouche même. Par ces efforts, la police établit avec eux des liens directs pouvant jeter les bases de partenariats futurs, s'attaquer ainsi à un ensemble de questions de sécurité locales et passer d'interactions traditionnellement négatives dans un seul sens à une coopération à double sens.

Les femmes constituent des partenaires précieux pour faire avancer

¹⁰ Erin Saltman et Jas Kirt : « Guidance for International Youth Engagement in PVE and CVE », <https://www.isdglobal.org/wp-content/uploads/2016/06/YouthCAN-UN-PVE-Survey.pdf>.

¹¹ Alan Travis : « Significant' Proportion of Children Distrust Police, Inquiry Finds », *Guardian*, 28 octobre 2014, <https://www.theguardian.com/uk-news/2014/oct/28/significant-proportion-children-distrust-police-inquiry-all-party-parliamentary-report>; et Jenny Jones : « Young People in This Country Don't Trust Our Police », *Independent*, 10 janvier 2013, <https://www.independent.co.uk/voices/comment/young-people-in-this-country-dont-trust-our-police-8444833.html>.

la police de proximité et plus particulièrement les objectifs.¹² La police doit nouer des liens avec ces femmes dans le cadre de sa stratégie globale d'engagement au plan local. Elles peuvent en effet avoir connaissance d'actes délinquants qui les prendraient pour cible et peuvent informer la police des problèmes de sécurité de leur quartier. Les femmes des foyers sont également des alliés potentiels dans la capacité à identifier et à remettre en cause l'extrémisme violent au sein de leur tissu social.¹³

La police peut renforcer la confiance des citoyens et faire progresser les objectifs en nouant des relations avec des groupes divers du public. Ces partenariats locaux peuvent ensemble constituer une ressource précieuse pour la police dans la protection au sens large de la sécurité publique et dans son travail contre l'extrémisme violent. Par cet engagement, la police sera informée par ces liens locaux de la meilleure manière d'assurer la protection publique et d'améliorer sa façon d'exercer sa mission.

Diffusion des discours de la police auprès du public

Lorsqu'elle élabore ses stratégies d'engagement, la police doit d'abord réfléchir à son mode d'interaction avec le public et à ses caractéristiques uniques. Certains groupes, comme les jeunes et les femmes, sont présents dans toutes les villes, tandis que d'autres, comme les récentes communautés de migrants ou les petites communautés religieuses, sont propres à certaines localités.

Une fois qu'elle a identifié les divers groupes qui composent le public, la police doit penser essentiellement à la manière dont chacun de ces groupes

¹² Council on Foreign Relations : « Countering Violent Extremism by Engaging Women » (transcription du symposium organisé le 7 décembre 2016), <https://www.cfr.org/event/countering-violent-extremism-engaging-women>.

¹³ Edit Schlaffer et Ulrich Kropiunigg : « A New Security Architecture: Mothers Included! », dans *A Man's World? Exploring the Roles of Women in Countering Terrorism and Violent Extremism*, ed. Naureen Chowdhury Fink, Sara Zeiger et Rafia Bhulai (Abou Dabi et Washington, DC: Hedayah and the Global Center on Cooperative Security, 2016); et Dina Temple-Raston : « The Female Quran Experts Fighting Radical Islam in Morocco », *Atlantic*, 12 février 2018, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2018/02/the-female-quran-experts-fighting-radical-islam-in-morocco/551996/>.

collabore actuellement avec elle. Par exemple, dans l'une des villes, la police entretenait des relations avec des élus locaux et avec des chefs religieux du groupe ethnique majoritaire, bien établi, de la ville. La police a souvent organisé avec des chefs religieux locaux des consultations qui ont réuni un grand nombre de personnes et travaillé en lien étroit avec une organisation locale réunissant diverses organisations de la société civile, représentatives principalement de ce groupe ethnique.

Les chefs de police chargés de concevoir les programmes de lutte contre l'extrémisme violent ont toutefois réalisé qu'ils avaient besoin d'accroître l'engagement réciproque avec plusieurs groupes : femmes, communautés récentes de migrants, étudiants et détracteurs de la police. Ces groupes avaient eu moins de contacts avec la police. Un groupe récent de migrants, en particulier, moins bien intégré aux structures existantes de la société civile, avait ainsi été moins abordé par la police. Cette dernière a reconnu que l'ensemble de ces groupes avait été négligé par la police, qui devrait pourtant établir en priorité des partenariats avec eux. La police s'est fortement concentrée sur son engagement auprès des derniers migrants et des détracteurs de la police. Elle s'est tournée vers des rassemblements existants de femmes et de jeunes issus d'une communauté récente de migrants pour entamer des relations et pourvoir à une réassurance grâce à ses discours. Elle s'est présentée à eux et a cherché à comprendre les besoins du public. À partir de ces engagements, la police a commencé à améliorer ses relations avec ce groupe, qui a exprimé ses craintes sur la discrimination (à laquelle il voudrait voir la police s'attaquer) ainsi que ses attentes prioritaires en matière de sécurité. La police s'est attelée à répondre à ces inquiétudes et à maintenir ouverts certains canaux de communication, créant ainsi de nouveaux partenariats.

La police s'est également efforcée de nouer des liens avec des individus qui s'étaient opposés aux activités de maintien de l'ordre et qui spontanément se détourneraient de tout lien avec la police. Il s'est donc agi de déployer de l'énergie à écouter et à comprendre les préoccupations des détracteurs de la police, mais aussi de comprendre le but de la police de protéger et de soutenir les personnes exposées au risque de se trouver mêlées au terrorisme. En effet, la police dans son discours met en avant sa mission de protection des détracteurs de la police lors de différents forums et événements locaux ainsi qu'au travers des réseaux sociaux, afin de

toucher le plus grand nombre. À un certain niveau, ces activités ont généré un nouveau degré de compréhension chez certains individus qui avaient auparavant évité toute interaction avec la police, ouvrant ainsi des espaces de collaboration limitée, en dépit de désaccords persistants.

En se servant de ces exemples pour s'orienter, la police doit avoir conscience des nombreux groupes qui composent le public et identifier ceux qui sont systématiquement négligés par elle. La police peut ensuite réfléchir à la manière d'organiser un engagement réciproque avec de petits groupes.

Parmi les questions pouvant guider la police dans l'établissement de nouveaux partenariats locaux, citons les suivantes :

- Quelles sont les préoccupations de ce groupe auxquelles la police pourrait répondre ?
- En quoi la police pourrait mieux répondre aux attentes spécifiques que le public nourrit à son égard ?
- Comment pouvons-nous établir un lien direct avec ce groupe ?

Les réponses à ces questions donnent un aperçu de la manière dont la police peut commencer à réformer ses stratégies d'engagement.

Par un engagement réciproque, la police peut s'assurer que ses discours infusent plus profondément le public. Par ailleurs, la police peut s'associer à un large éventail de partenaires afin de mieux comprendre les risques et les préoccupations du public. En se montrant réactive dans l'exercice de ses missions, la police peut faire l'objet d'une plus grande confiance et enrichir les efforts déployés dans le temps contre l'extrémisme violent.

La suite de ce chapitre souligne comment la police a pu nouer des liens avec de petits groupes de citoyens. Ces exemples ont vocation à orienter la police, dans des contextes divers, dans sa volonté d'élargir ses partenariats locaux.

Engagement auprès des femmes

Comme évoqué précédemment, les femmes peuvent constituer des alliés de choix pour la police en général et plus particulièrement dans le cadre des efforts de lutte contre l'extrémisme violent. Les femmes peuvent avoir

connaissance de zones où il existe un besoin accru de protection policière afin de réduire la criminalité ou de niches liées à l'extrémisme violent dans leurs cercles sociaux.

Dans l'une des villes, la police a cherché à renforcer son programme de lutte contre l'extrémisme violent. Elle y a recouru aux discours stratégiques et à l'engagement réciproque avec des conseillers municipaux et des responsables d'organisations locales, pour la plupart des hommes d'un certain âge. Les agents de police ont reconnu la nécessité de nouer des relations et d'instaurer un lien de confiance sur l'ensemble du tissu local, et ils se sont attachés plus spécifiquement à remédier à l'insuffisante confiance constatée chez les femmes. Afin de nouer ces partenariats, la police s'est appuyée sur les canaux ouverts par les activités régulières de la police de proximité. Lorsque la police a appris qu'une petite minorité de femmes était la cible de vols de bijoux en or, elle a rapidement arrêté les coupables. Mais elle a également souhaité s'exprimer auprès de ces femmes. À cet effet, la police s'est impliquée auprès des victimes de ces vols, leur expliquant sa volonté de rendre service à la communauté et de répondre aux préoccupations de ces femmes en matière de sécurité publique pour l'avenir. La combinaison d'une protection concrète et d'un usage stratégique des discours a créé une ouverture propice à l'établissement de nouveaux partenariats et à l'instauration d'un climat de confiance au plan local, autant de choses nouvelles.

Dans une autre ville, que plusieurs individus avaient quitté pour rejoindre Daesh, la police a cherché à s'engager de manière plus efficace auprès des femmes en optant pour une approche préventive. Plusieurs agents de police féminines ont organisé un événement lors de la Journée internationale des femmes lors duquel elles ont travaillé avec des représentantes d'organismes locaux, des femmes chefs d'entreprise et des membres de la société civile en vue de discuter de l'extrémisme violent et d'autres sujets d'inquiétude (exercice par des femmes de postes à responsabilité et violences conjugales). La police locale a abordé les efforts menés en matière de lutte contre l'extrémisme violent, concernant notamment la prévention de l'enrôlement d'individus à risque dans le terrorisme et d'autres initiatives de protection à l'égard des femmes. Cet événement a été l'occasion pour la police locale de se présenter aux figures féminines locales, de formuler des discours et d'inviter cette partie de la société à collaborer avec la police dans sa mission.

Cet événement s'est avéré des plus précieux en ce qu'il a autorisé la police et les femmes du quartier à discuter de l'extrémisme violent à l'intérieur d'un espace sûr et de nouer des liens autour du discours de la police. Après cette conférence, la police a renforcé son engagement réciproque et mis en place des partenariats à long terme avec des femmes du public qui n'avaient jusque-là que peu d'interactions avec la police. Il s'agit d'une amélioration notable par rapport aux approches précédentes où la police échangeait la plupart du temps avec des représentants locaux mâles censés s'exprimer pour le compte des femmes de la communauté considérée.

Engagement auprès des jeunes

On affirme parfois de manière regrettable que les jeunes entretiennent des relations conflictuelles avec la police et qu'ils ne peuvent apporter aucune contribution aux missions de la police de proximité. En réalité, les jeunes peuvent constituer de précieux alliés en aidant la police à mieux comprendre le tissu local et à établir de nouveaux partenariats avec un large éventail du public.

Dans l'une des villes, la police a souhaité donner plus de vigueur à son engagement auprès des jeunes afin de lutter contre l'extrémisme violent. La police a collaboré avec des jeunes à la création d'une vidéo sur le terrorisme et a mené des actions de sensibilisation en milieu scolaire afin d'indiquer aux enfants quoi faire s'ils suspectent certaines personnes d'être tombées dans l'écueil du terrorisme. Loin de se contenter d'une visite en milieu scolaire et d'un cours sur la lutte contre le terrorisme et les obligations des jeunes de contribuer à la lutte contre l'extrémisme violent, la police a préféré travailler de concert avec les jeunes à la production d'une vidéo et établir des protocoles sur l'aide pouvant être apportée par ceux-ci dans la lutte contre l'extrémisme violent à l'avenir.

Le processus de création de cette vidéo a multiplié les contacts directs entre agents de police et jeunes et donné à la police des occasions d'échanger de manière informelle avec les jeunes. La police a pu également s'exprimer en dehors de tout contexte criminel, jetant les bases de partenariats futurs.

Dans plusieurs autres villes, la police a utilisé des approches plus structurées pour établir des partenariats avec des jeunes. L'une des

stratégies communes a été de mettre en place des bureaux de consultation à destination des jeunes, dont la vocation était de sélectionner un petit groupe diversifié de représentants de la jeunesse qui seraient amenés à rencontrer la police régulièrement. Les jeunes présents aux bureaux de consultation ont ainsi pu s'exprimer sur leurs préoccupations et attentes prioritaires, qui ont été entendues par la police et prises en compte dans ses activités. Dans une autre ville, la police a organisé une « Semaine de la police » dans une université locale ; l'équipe de police chargée d'élaborer les programmes de lutte contre l'extrémisme violent y avait installé un stand d'information sur la police proposant des conseils sur la sécurité. Les étudiants ont pu approcher des agents, leur poser des questions et obtenir des réponses, de manière à nouer un dialogue. Le fait de montrer que l'on a la volonté d'écouter les jeunes peut offrir à la police des ouvertures précieuses lui permettant de livrer un discours et de continuer à œuvrer avec réactivité afin de gagner avec le temps davantage encore la confiance des citoyens.

Engagement auprès des communautés religieuses

Les chefs religieux doivent également participer de manière prioritaire à l'engagement réciproque. La police doit organiser des événements afin de réitérer son engagement à protéger les espaces religieux et d'indiquer au public comment parler à la police de ses préoccupations concernant la sécurité publique. Dans l'une des villes où la police avait noué peu de liens avec les chefs religieux locaux, elle a sollicité la participation à une réunion d'une association religieuse locale qui avait donné à la police la possibilité de mieux connaître les inquiétudes et attentes locales. De la même manière que de se rendre dans une université pour répondre à des questions, le fait d'être visible, de rassurer et de communiquer autour du devoir de protection peut être un moyen efficace d'initier des partenariats. Ce type d'engagement peut commencer à créer des ouvertures pour des partenariats futurs et permettre à des chefs religieux locaux de faire état de préoccupations ou de demander une protection additionnelle de la police en certaines occasions. Lorsque la police répond efficacement aux préoccupations exprimées au niveau local, la confiance des citoyens dans la police ne peut aller que croissant.

Il est important de souligner que la police doit se montrer fortement réactive aux préoccupations des communautés religieuses quant à leur sécurité, concernant notamment les crimes haineux qui très souvent les prennent pour cible. Notamment, la police peut nouer des relations plus étroites avec les communautés religieuses lorsqu'elle s'attelle en priorité à assurer la sécurité des minorités, s'attaquant aux crimes haineux et à la discrimination avec la même détermination qu'elle met à lutter contre l'extrémisme violent. Dans les faits, cela signifie que la police doit consigner et répondre aux cas de crimes de haine avec une rigueur identique à celle qu'elle applique à la lutte contre l'extrémisme violent. La police doit activement protéger les espaces religieux contre toute violence et être prête à juguler toutes les formes de l'extrémisme violent. Si elle n'y parvient pas, elle s'expose à un risque de ciblage et d'aliénation de petits groupes locaux et à un recul de la confiance dans l'institution qu'elle représente. Lorsque la police privilégie les inquiétudes locales, y compris quand elles ne sont pas directement liées à la lutte contre l'extrémisme violent, son discours devient plus tangible pour les citoyens, atténuant le danger de voir la police affirmer qu'elle assure une protection quand en réalité elle cible des groupes religieux à des fins de lutte contre le terrorisme intelligent.

Engagement auprès des organismes publics

Enfin, les travailleurs qui œuvrent au sein d'organismes publics peuvent constituer des alliés précieux. Bien que la police soit souvent la première à être formée à la lutte contre l'extrémisme violent, de nombreux aspects sont délégués par la police à des organismes publics. La police peut d'autant mieux exécuter sa mission qu'elle a établi des relations soutenues et mutuellement bénéfiques avec des représentants d'organismes publics, notamment des travailleurs sociaux et des éducateurs.

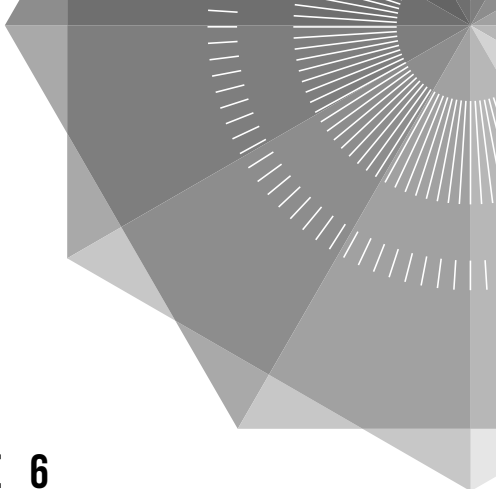
La police a utilisé de nombreuses approches pour nouer des liens avec des organismes publics autour de l'extrémisme violent. Une approche répandue consiste à établir une équipe ou un comité consultatif spécialement dédié à la lutte contre l'extrémisme et composé de manière paritaire de représentants de la société civile, d'agents de police et de représentants d'organismes locaux, notamment de personnes travaillant dans le secteur de la santé, de professeurs et d'élus locaux. Divers organismes travaillent

main dans la main à l'élaboration de programmes et de stratégies de nature à répondre aux préoccupations locales. Cette collaboration éclaire la police sur l'expertise des divers organismes publics, ce qui a pour effet de renforcer les liens et la confiance entre ces organismes et la police.

Autre moyen efficace pour la police de nouer des partenariats avec des organismes locaux : piloter une session de « formation de formateurs » auprès de divers organismes locaux. Grâce à ces sessions, la police peut sensibiliser les prestataires de services locaux; ces prestataires peuvent ensuite partager les informations au sein de leur propre organisation. La police peut utiliser ces occasions de formation afin de préciser les aspects de la lutte contre l'extrémisme violent sur lesquels elle se concentre et sur les modalités de communication des organismes locaux avec la police. Ces formations sont un bon moyen pour la police de répondre à des questions de manière à partager avec un éventail d'organismes locaux une même compréhension de la lutte contre l'extrémisme violent et de travailler en collaboration afin de résoudre les risques menaçant le public.

Résumé

La police peut progresser dans son travail de lutte contre l'extrémisme violent par le recours à des discours et par un engagement réciproque auprès des nombreux groupes qui composent la communauté dans son ensemble. Bien qu'il ne soit pas nécessaire qu'elle consulte à tout moment chacun de ces groupes, il lui faut investir dans l'établissement de partenariats à long terme au niveau du tissu local. Ce chapitre donne des exemples de nature à aiguiller la police dans l'établissement de partenariats avec divers groupes locaux, notamment les jeunes, les chefs religieux, les femmes et les prestataires de services locaux. La police peut s'adresser à ces groupes ainsi qu'à d'autres groupes locaux en usant de ses discours et en établissant des partenariats avec des citoyens afin de s'attaquer aux questions locales de sécurité et d'extrémisme violent. Ces activités pourront aider à améliorer la confiance des citoyens dans la police avec le temps.



CHAPITRE 6

DÉLIVRER DES MESSAGES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

TALENE BILAZARIAN

Sommaire

- Les réseaux sociaux peuvent renforcer l'engagement auprès du public et contribuer à accroître la confiance dans la police.
- La police doit livrer un discours sur les réseaux sociaux afin de donner plus d'écho à la menée sur le terrain et aux efforts qu'elle déploie en matière de proximité.
- Les organisations policières des quatre coins du monde utilisent déjà les réseaux sociaux, ce qui contribue à offrir une source importante en matière de bonnes pratiques.

Introduction

L'importance d'un engagement réciproque entre la police et le public, mais aussi la nécessité pour la police de développer un réseau diversifié de liens au plan local, ont été abordées dans les chapitres précédents. Ce chapitre aborde un thème lié : comment la police peut-elle se servir des

réseaux sociaux pour soutenir un cycle favorisant l'engagement réciproque et l'établissement de liens de confiance. Le chapitre commence par montrer comment la police peut se servir de ces réseaux pour atteindre le public et écouter ses préoccupations et attentes prioritaires afin de faire progresser la police de proximité. Il se penche ensuite sur le fait que la police peut se servir de ces réseaux pour se présenter au public, en mettant en avant les messages qu'elle veut faire passer et recueillir les opinions du public à son égard. Le chapitre conclut par les stratégies permettant d'optimiser l'efficacité de la présence policière sur les réseaux sociaux. Il donne des exemples de contenus que la police serait inspirée de poster en ligne et prodigue des conseils sur la manière de gérer les comptes de ces réseaux, de manière à assurer une présence saine en ligne.

Les réseaux sociaux constituent un outil permettant de refléter et d'amplifier les missions exercées par la police. Bien que ce chapitre se penche sur les meilleures pratiques à adopter par la police sur les réseaux sociaux, le but est de replacer cet usage dans son contexte et considérer comme l'un des outils de la « boîte à outils » à disposition de la police. Cette dernière peut mettre en avant et intégrer des principes clés, concernant notamment le recours à des discours afin de gagner la confiance du public en ligne. Les réseaux sociaux sont un espace où la police peut faire passer des messages, notamment en direction de citoyens qui autrement pourraient être incapables de nouer des liens avec la police sur le terrain ou se montreraient réticents.

En quoi les réseaux sociaux ont-ils de l'importance ?

Les réseaux sociaux ont fondamentalement changé les modalités de communication entre individus : en 2018, plus de 2,5 milliards de personnes ont utilisé les réseaux sociaux.¹ Parce que les réseaux sociaux facilitent les contacts et le partage d'information, la police doit établir sa présence sur ceux-ci afin de garantir son intégration dans une conversation plus vaste, de fournir des informations au public et de recueillir ses commentaires.

¹ StatisticsPortal: «Number of Social Media Users Worldwide from 2010 to 2021», <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.

Un forum social

Les réseaux sociaux constituent notamment un forum important pour la police compte tenu du fait que la réputation de la police y est souvent débattue. Elle doit pouvoir diffuser ses discours sur les réseaux sociaux, un espace où le public peut débattre quant au fait de savoir si la protection de la police est assurée légitimement. En ligne, le public peut présenter la police comme se livrant à des mauvais traitements ou des arrestations abusives prenant pour cible les jeunes et les minorités. Quand les griefs sont légitimes, ils doivent être pris en compte hors de ces réseaux en ligne, avec un réel investissement en faveur d'une réforme. Toutefois, dans de nombreux cas, des messages négatifs sur la police pourront se heurter sensiblement à l'image que la police souhaiterait donner d'elle et à ses objectifs. Du fait de cette contradiction, la police doit se représenter avec honnêteté sur les réseaux, en communiquant sur les belles missions remplies au sein de la communauté et en se montrant réaliste sur les domaines d'amélioration possibles : aucun autre ne le fera pour elle.

Un outil au service de la police

Les réseaux sociaux ont changé les modalités d'exercice de ses missions par la police.² Ils sont utilisés comme un outil servant à conduire les enquêtes et à alerter le public sur la sécurité. Une étude réalisée par près de six cent forces de police nord-américaines en 2016 par l'*International Association of Chiefs of Police* et par le *Urban Institute* a constaté que 96 pour cent des services de police utilisaient les réseaux sociaux.³ Une étude similaire de 2015 a montré que pour plus de 80 pour cent des agences interrogées, les réseaux sociaux avaient amélioré les relations entre la police

² IACP Center for Social Media : « 2012 IACP Social Media Survey », <http://www.iacpsocialmedia.org/wp-content/uploads/2017/01/2012SurveyResults.pdf>.

³ KiDeuk Kim, Ashlin Oglesby-Neal et Edward Mohr : *2016 Law Enforcement Use of Social Media Survey: A Joint Publication by the International Association of Chiefs of Police and the Urban Institute* (Urban Institute and International Association of Chiefs of Police, 2016), https://www.urban.org/sites/default/files/publication/88661/2016-law-enforcement-use-of-social-media-survey_5.pdf.

et le public.⁴ Ces résultats indiquent que les réseaux sociaux constituent un outil important dans les mains de la police.

* * *

Les paragraphes suivants présentent des stratégies globales et offrent des conseils spécifiques à la police afin de l'aider à utiliser les réseaux sociaux de manière efficace, c'est-à-dire afin de faire passer des messages sur elle-même tout en maintenant la sécurité et le professionnalisme sur le long terme.

Il existe de nombreux exemples de critique de la police et de récits de brutalité sur les réseaux sociaux. Une brève recherche sur Twitter à l'été 2017 révélait les témoignages de citoyens du monde entier sur la brutalité policière dans tous les coins du monde. Dans ce contexte, la police peut donner plus d'écho aux bonnes pratiques policières sur le terrain grâce à une bonne image véhiculée en ligne. Comme le montrent les exemples de ce chapitre, elle peut faire état en ligne des efforts qu'elle déploie au service du public et partager des informations et des conseils en matière de sécurité. Elle peut en outre se servir des réseaux sociaux pour se donner une couleur plus humaine, en faisant preuve d'humour et en présentant des histoires émouvantes, mais aussi en désignant les domaines susceptibles d'être améliorés.

Engagement proactif et réactif

La police se sert des réseaux sociaux pour transmettre divers messages au public, et cette utilisation se décline généralement en deux catégories : engagement proactif et réactif.

Engagement proactif

Dans le cadre d'un engagement proactif, la police crée ou contrôle une situation dans laquelle se met en place une interaction réciproque où

⁴ IACP Center for Social Media : « International Association of Chiefs of Police 2015 Social Media Survey », <http://www.iacpsocialmedia.org/wp-content/uploads/2017/01/FULL-2015-Social-Media-Survey-Results.compressed.pdf>.

elle fait part au public de ses priorités ou actions, en général en dehors de tout contexte d'urgence. L'une des formes de l'engagement proactif consiste à publier les activités policières courantes menées auprès du public, qu'il s'agisse d'une arrestation ou de la mise en place d'un système de surveillance de quartier. La police donne souvent en ligne la possibilité aux citoyens d'interagir avec elle ou d'utiliser les réseaux sociaux pour indiquer qu'elle organise une consultation et qu'elle propose une interaction à double sens. Les exemples anonymes suivants montrent que les forces de police ont utilisé les réseaux sociaux dans leur engagement en faveur de la proximité. Il s'agit d'exemples, pas de caution :

- Dans une capitale en Asie, la police a publié ses consultations et ses actions en matière d'engagement réciproque. Elle a publié les images d'un événement organisant la consultation de femmes sur Facebook et commenté leur engagement à travailler avec les femmes rassemblées pour créer une ville plus sûre.
- D'autres services de police ont utilisé Twitter pour inviter le public à donner son avis en utilisant une plateforme pour informer un public plus large des réunions de consultation futures.
- D'autre ont invité le public à les rejoindre lors d'une patrouille à pied en postant des photos sur Twitter des photos de policiers en mission en les encourageant à entrer en contact avec les policiers.

La police fait souvent appel aux réseaux sociaux pour informer le public de ses succès. Prenez par exemple ce tweet du service de police de Cambridge (dans le Massachusetts) : « La foule s'est dispersée et a quitté la zone de la galerie. Six jeunes ont été arrêtés pour trouble à l'ordre public, atteintes aux biens ou aux personnes ».

Un autre exemple d'engagement proactif est illustré lorsque la police parvient à atteindre une transparence sur les défis de sa mission et souligne les domaines où des améliorations sont possibles. Ce type d'interactions en ligne contribue à humaniser la police.

Une autre forme d'engagement proactif en ligne a constitué en des publications relatives à un programme alertant le public de services fournis par la police en dehors des situations d'urgence. Par exemple, des services

de police ont informé le public sur un service de protection des vélos, d'évaluation de la sécurité des maisons et des lieux de travail.

Diverses forces de police ont recouru aux réseaux sociaux afin d'inviter des individus à rejoindre leurs services, avec des messages présentant la police, ses missions et comment rejoindre l'organisation.

La police se sert également des réseaux sociaux de manière préventive afin de partager des informations ou des conseils en matière de sécurité. Certains services ont utilisé de nombreuses plateformes de réseaux sociaux pour fournir des informations sur des cambriolages ou vols de voitures.

Un service de police proactif utilise les réseaux sociaux afin de partager des actualités sur les chiens policiers, adoptant ainsi un angle humanisant sur les activités policières : « C'est le #NationalDogDay. Pour leur rendre hommage, nous publions quelques photos de nos courageux chiens-mine, qui interviennent en cas d'appels sur des colis suspects, des menaces d'attentats à la bombe ou tous autres incidents similaires afin de préserver la sécurité des habitants de Cambridge. »

L'utilisation proactive des réseaux sociaux peut contribuer à humaniser la police, en dressant le portrait de fonctionnaires capables d'interagir avec le public face à de véritables défis, parfois avec humour. Comme le montrent les exemples susmentionnés, l'engagement proactif promeut une image positive du travail de la police, offre l'opportunité d'échanger avec elle et recevoir les services destinés au public. Cette utilisation peut également être l'occasion de montrer l'humanité de la police. De plus, l'engagement proactif sur les réseaux sociaux permet à la police de montrer qu'elle souhaite offrir une meilleure protection publique et qu'elle n'est pas sans connaître les failles actuelles.

Engagement réactif

Dans le cadre d'un engagement proactif, c'est la police qui initie le processus sur les réseaux sociaux. Elle transmet au public des informations qu'elle souhaite lui faire connaître afin qu'elle comprenne mieux ses missions de protection ou l'institution. Dans l'engagement réactif, la police répond à des infractions, des préoccupations et d'autres dynamiques sociales. Dans ce contexte « réactionnel », la police cherche à fournir des informations ou un contexte au bénéfice du public. Les exemples les plus courants

d'engagement réactif sur les réseaux sociaux sont ceux où la police cherche à rassurer après une situation d'urgence ou demande des informations au public sur certaines infractions.

Le service de police de New York, qui prend acte de l'importance d'utiliser les réseaux sociaux de manière réactive afin de fournir des informations, cite l'exemple du déraillement d'un train ayant entraîné de nombreux dommages. Le service avait fourni des informations sur la situation via les réseaux sociaux afin de dissiper les craintes, d'aider les organismes publics et de tenir informés d'autres abonnés.⁵

Dans un autre exemple, lorsque la police a tenté de mettre fin à des troubles alors qu'elle se trouvait confrontée à des membres de gangs locaux d'un quartier, le service de police de New York a donné des informations sur la situation via les réseaux sociaux, demandant aux riverains de rester calmes et cherchant à les rassurer dans cette période d'insécurité accrue.⁶

La police peut également utiliser les réseaux sociaux pour informer le public des routes barrées, se plaçant ainsi comme une source crédible d'actualités en temps réel pouvant être aisément partagées par des organismes publics et des journalistes en ligne.

Les réseaux sociaux sont communément utilisés pour obtenir des informations sur des personnes disparues et des suspects ou pour obtenir du public des conseils susceptibles de l'aider à résoudre un large éventail d'infractions. Un sergent basé dans le Devon, en Angleterre, a publié sur Twitter pour échanger avec le public et leur demander des informations à propos d'un accident : « Un cycliste blessé par une voiture à Tiverton sur Beech Rd/Sycamore Rd. Nous recherchons des témoins présents au moment de la scène. Veuillez appeler le 101 et indiquer le 193 ». La police de Londres a tweeté pour demander des informations sur l'après-crime : « Cela me rend malade. Enfin, quelqu'un sur Twitter doit bien savoir de qui il s'agit. Aidez-nous à le faire répondre de cette attaque devant la justice ». Le service de police de New York a, de la même manière, tenté d'obtenir des informations des citoyens via Twitter : « Nous sollicitons l'aide du public. Nous avons besoin de témoignages sur ce cas d'explosion non résolu ».

⁵ William Bratton, "Orientation: NYPD Social Media Rollout" (New York Police Department, June 23, 2014), <https://www.scribd.com/document/249158781/NYPD-Twitter-Strategy>.

⁶ Ibid.

La facilité d'engagement sur les plateformes de médias sociaux peut donc aider à toucher une plus grande partie de la communauté et à obtenir des renseignements de la part de passants et de témoins potentiels.

Pour résumer, la police doit utiliser un mélange d'engagement réactif et d'engagement proactif. Un engagement proactif constant montrant les occasions de consultation et semblant dire « venez parler avec nous » et des messages de confiance semblant dire « nous faisons du bon boulot » peut finir par se détacher des défis et des incertitudes auxquels le public fait face, compromettant la diffusion des messages. Afin d'optimiser l'accueil réservé par le public sur les réseaux sociaux, la police doit maintenir une conversation à double sens dans laquelle elle reconnaît ses failles, échange en ligne avec le public et répond en ligne à des problématiques réelles.

Stratégies d'intégration des réseaux sociaux

La police peut déployer plusieurs stratégies pour intégrer les réseaux sociaux, s'engager auprès du public et diffuser ses discours.

Utiliser les réseaux sociaux pour consulter

Les réseaux sociaux peuvent agir comme un forum de consultation. La police de Seattle aux états-unis a utilisé les réseaux sociaux pour créer une sorte d'assemblée virtuelle.⁷ Une communication a demandé au public d'adresser des commentaires et des questions à la police de manière anticipée ; le chef de la police a ensuite répondu aux commentaires et a répondu aux questions sur les réseaux sociaux. Ce modèle peut être utilisé dans une grande diversité de contextes et permet à la police de répondre à un large éventail de la société et d'ainsi établir un lien avec eux, notamment avec ceux qui seraient réticents ou dans l'incapacité d'assister en personne à une consultation. Il est important toutefois pour la police de garantir la vie privée de tous et de ne pas révéler leur identité ou en attribuer une à

⁷ Kaveh Waddell : « The Police Office 'Nextdoor' », *Atlantic*, 4 mai 2016, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/05/nextdoor-social-network-police-seattle/481164/>.

des commentaires ou questions spécifiques, en l'absence de consentement en ce sens.

Tweets en mission

La police a recourt à des tweets en mission ou à des patrouilles virtuelles, lors desquelles une équipe de police du quartier offre au public la possibilité de suivre grâce à un accès virtuel l'une de ses patrouilles de quartiers, en postant sur Tweeter des photos et des vidéos tout au long de l'opération. Les tweets en mission donnent aux citoyens un aperçu visuel des activités de routine de la police de proximité mais aussi de leur quartier du point de vue de la police.⁸

Soutenir les événements locaux

La police peut se servir de sa présence sur les réseaux sociaux pour soutenir des événements locaux ayant trait à la lutte contre l'extrémisme violent ou à d'autres priorités liées au bien-être du public. Par exemple, la police peut promouvoir des collectes de sang ou d'autres activités ou actions bénévoles ayant pour objet de lutter contre l'extrémisme violent en dehors de l'approche policière traditionnelle. Ces efforts montrent que la police s'engage et qu'elle promeut activement les intérêts collectifs.

Pratiques sur les réseaux sociaux

Afin de tirer profit des avantages offerts par les réseaux sociaux en termes de diffusion de messages par la police, il convient que l'institution applique certaines pratiques.

⁸ Bratton : "Orientation"; et *Community Oriented Policing Service* : « Awareness Briefing: Online Radicalization to Violent Extremism », <https://ric-zai-inc.com/Publications/cops-w0739-pub.pdf>; <http://www.theiacp.org/portals/0/pdfs/radicalizationtoviolentextremismawarenessbrief.pdf>.

La police doit utiliser les réseaux sociaux afin de contextualiser et d'expliquer les actions policières répressives qui nuisent à son discours. Sur de nombreux comptes de réseaux sociaux, la police semble se cantonner à ses succès dans ses publications. Elle décrit les réunions avec des figures éminentes ou énumère les honneurs reçus. Bien que cette approche soit compréhensible, la projection invariable d'une image positive ne correspond souvent pas à la perception effective de la police par le public. Lorsqu'il existe un fossé important entre la manière dont le public juge la police au niveau local et la manière dont la police se présente en ligne, l'usage par cette dernière des réseaux sociaux s'apparente purement et simplement à de la propagande plutôt qu'à un service utile. Cette situation a pour effet de rapidement retirer sa légitimité à la présence de la police sur les réseaux sociaux, qui prend alors des allures de publicité.

L'honnêteté aide la police à forger sa crédibilité car elle montre que la police est consciente de ses propres faiblesses et qu'elle est réaliste sur les domaines qui méritent une amélioration. La police a toute latitude quant à la manière et au moment où elle partage ses faiblesses et expose les domaines pouvant être améliorés. Elle doit assurément faire preuve de délicatesse et veiller à ce que le contenu publié ne compromette pas certains individus ni le travail de la police, s'agissant notamment des enquêtes en cours ou de l'identité de citoyens.

Il est toutefois important de souligner que la police doit veiller à la transparence la plus totale possible en ligne, notamment dans les domaines où elle reconnaît pouvoir mieux faire. Elle se montre souvent réticente à révéler des erreurs ou des dysfonctionnements en ligne, mais si elle le fait avec tact et de manière appropriée, ces « aveux » peuvent situer le contexte de l'action policière. Par ailleurs, la police retrouvera ainsi un contrôle sur ses discours. En partageant des informations sur des erreurs de moindre importance, elle démontre honnêtement son engagement à assurer une meilleure protection des citoyens à l'avenir, même si elle n'a pas tout à fait réussi sur le terrain.

Par exemple, un policier s'est excusé d'avoir effrayé un automobiliste en allumant ses gyrophares. De même, la police en Angleterre a identifié à tort plusieurs jeunes qu'elle pensait être impliqués dans des actes criminels. Lorsqu'elle a réalisé son erreur, elle en a fait part dans les réseaux sociaux. Elle a également invité ces jeunes gens à participer à une session de consultation

des jeunes afin de rétablir la confiance auprès d'individus ayant souffert d'un traitement inapproprié de la part de la police. Ces exemples montrent comment relier l'activité policière en ligne avec l'engagement hors ligne auprès du public.

Gérer soigneusement la présence en ligne

La police à tous les niveaux doit réfléchir avec précaution à la manière dont elle gère sa présence sur les réseaux sociaux car elle représente le travail d'une force plus vaste. Compte tenu du fait que les réseaux sociaux visent à approfondir les liens entre citoyens, les policiers de tous niveaux doivent pouvoir publier du contenu sur les réseaux sociaux. Dans le même temps, la police doit y maintenir un haut niveau de professionnalisme, en gardant toujours à l'esprit que des publications inappropriées d'un ou plusieurs policiers pourraient compromettre la légitimité de l'institution policière dans son ensemble.

Les services de police peuvent donner aux policiers de quartier un compte lié au dit quartier et autoriser cette personne à publier des contenus approuvés, un fois que les politiques et procédures applicables sur les plateformes et outils divers ont été établis. Dans d'autres services, les forces de police disposent d'un compte centralisé ; les publications sont approuvées par les personnes affectées à la coordination des réseaux sociaux pour tout le service. La répartition des responsabilités est en définitive un domaine où la flexibilité et la négociation ont toute leur place et où l'objectif est de parvenir à un équilibre entre présentation d'un point de vue local et représentativité dans les réseaux sociaux de l'institution prise dans sa globalité.

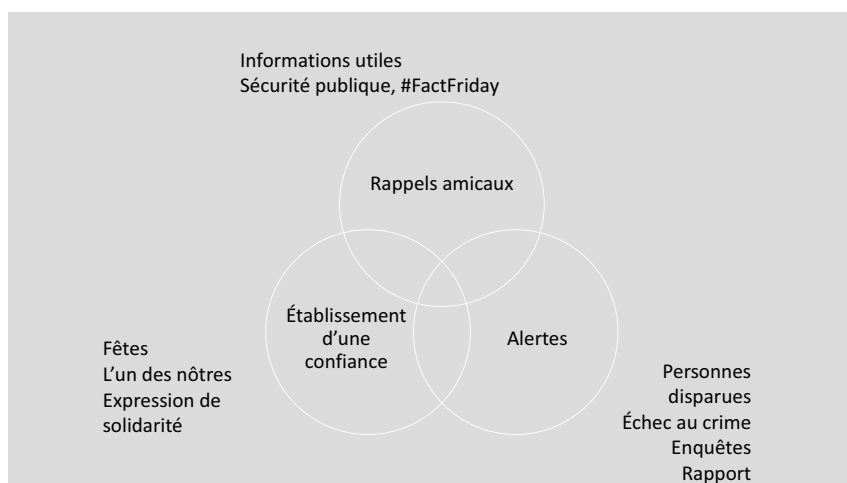
Il est important pour la direction au plus haut niveau d'utiliser les réseaux sociaux et de donner l'exemple, concernant notamment les messages sur les éventuelles lacunes. Lorsque des hauts dirigeants se servent des réseaux sociaux, ils peuvent établir des normes et des bonnes pratiques autour de la transparence et utiliser l'engagement proactif et réactif en ligne afin de donner l'exemple aux agents d'un niveau hiérarchique inférieur.

Partager des contenus appropriés

Les réseaux sociaux constituent un outil comme les autres, et la manière dont la police s'en sert déterminera s'il est utile ou préjudiciable au travail

de la police dans son ensemble. La figure 6.1, qui a été élaborée par le service de police de Cambridge, dans le Massachusetts (EU) permet de guider la réflexion sur les modalités de partage par la police de contenus sur les réseaux sociaux. Elle indique que la police peut susciter un engagement accru sur les réseaux sociaux lorsqu'elle partage toute une gamme de contenus différents : publications visant à restaurer la confiance et créant une solidarité entre la police et le public locale ; rappels et informations ; alertes dans les situations critiques et demandes de renseignements.

Figure 6.1. Contenu lié à la police sur les réseaux sociaux



Source : donnée par la ville de Cambridge, dans le Massachusetts, et le service de police de Cambridge

Le guide du service de police de New York sur les réseaux sociaux entre dans les détails quant aux contenus, mentionnant les contenus bénéfiques et les thèmes à éviter.⁹ Le service offre de nombreux exemples de contenus appropriés en ligne, des conseils aux alertes en passant par des outils de prévention de la criminalité, des exemples du travail remarquable de la

⁹ Here is the full citation: William Bratton, "Orientation: NYPD Social Media Rollout"(New York Police Department, June 23, 2014),<https://www.scribd.com/document/249158781/NYPD-Twitter-Strategy>.

police, des avis de congés, des informations sur les autres services et des mentions d'appréciation destinées à des groupes de citoyens.

Le service de police de New York énumère également une série de contenus à éviter, dont les suivants :¹⁰

- Informations et photos sur des scènes de crime
- Enquêtes policières en cours
- Jargon policier
- Photos ou informations compromettantes sur des personnes publiques ou des groupes
- Informations confidentielles par nature
- Coordonnées personnelles

Utiliser une stratégie et un style appropriés

Compte tenu du fait que les réseaux sociaux constituent de manière inhérente un espace informel, la police doit adopter un style familier dans sa manière de s'engager. Le recours au jargon policier ou à des autocongratulations trop appuyées fera apparaître les policiers comme distants et non comme des fonctionnaires proches du public et conscients des attentes prioritaires au plan local. La police doit veiller à ce que ses publications sur les réseaux sociaux soient claires, qu'elles soient formulées dans un style non guindé et qu'elles puissent être aisément retrouvées par les personnes qui sont à la recherche du type d'informations publiées en ligne par la police.

Autre aspect important de la présence sur les réseaux sociaux : acquérir et fidéliser des abonnés. Le mieux est de commencer à suivre des organisations locales et des médias. Contrairement à ce qui se passe hors ligne, où les policiers sont facilement identifiables de par leur uniforme, il est plus facile de passer à côté en ligne. Toutefois, ils se rendent plus visibles en publiant des contenus et en échangeant avec d'autres groupes et individus en ligne. Il est ainsi possible pour d'autres utilisateurs des réseaux sociaux de répondre et d'échanger en ligne avec la police dès lors qu'ils sont abonnés.

Les réseaux sociaux n'auraient que peu d'importance si personne n'y

¹⁰ Ibid.

prêtait attention, aussi la police doit elle veiller à réfléchir mûrement à la manière de fidéliser ses abonnés et de garantir que sa stratégie sur les réseaux sociaux est percutante. Le fait d'organiser une sorte d'assemblée publique en ligne peut susciter de l'intérêt en peu de temps. Le partage et la promotion d'initiatives, d'événements et de programmes locaux propices pour le public aidera la police à nouer des liens avec tout un éventail d'organismes locaux et de groupes de la société civile qui ne font pas nécessairement partie du réseau immédiat de la police. Ce type d'échanges indique également que la police est impliquée dans le bien-être global du public et qu'elle ne se contente pas d'utiliser les réseaux sociaux comme un simple outil de relations publiques. Les nouveaux utilisateurs qui viennent à la rencontre de la police sur les réseaux sociaux par le biais d'autres utilisateurs peuvent choisir de suivre la page de la police. Dans le cadre de cette stratégie plus globale, la police doit s'efforcer de réagir et de répondre rapidement aux personnes qui les interpellent en ligne. Si un citoyen fait l'effort d'échanger en ligne en venant avec une question ou une requête, le fait de répondre montre que la police se préoccupe du public et qu'elle utilise les réseaux sociaux également dans le but d'aider.

Les réseaux sociaux présentent des spécificités linguistiques qui varient selon les plateformes. Par exemple, le symbole @ et le signe hashtag # sont importants dans la communication sur Twitter.¹¹ Si la police souhaite que ses messages soient vus de certains comptes sur Twitter, par exemple sur la page d'une organisation de la société civile, elle doit utiliser le symbole @, et notamment le @nom de l'individu dans la publication, qui est le nom d'utilisateur sur Twitter. Par exemple, le nom d'utilisateur de l'Institut des États-Unis pour la paix sur Twitter est @USIP. Si la police souhaite s'adresser à un utilisateur de manière privée, elle peut utiliser la fonctionnalité du message privé sur la plateforme de ce réseau.

La police doit utiliser les hashtags de manière stratégique afin de garantir que ses messages atteignent le public cible et qu'ils puissent être facilement retrouvés. Par exemple, en utilisant le « hashtag » de l'institution policière, la nature de l'infraction ou l'événement concerné en ligne. Un hashtag particulier peut être largement utilisé pour un événement local

¹¹ *Wired Staff* : « How to Use Twitter: Critical Tips for New Users », *Wired*, mai 2016, <https://www.wired.com/2016/05/twitter-onboarding-tips-for-new-users/>.

tel que parade, collecte de sang ou festival local ; la police doit suivre les conventions du public auquel elle s'adresse. Si la police publie sur un sujet afin d'exprimer sa solidarité ou de fournir des informations, elle doit veiller à utiliser le bon « hashtag ».

Bien que ce chapitre se soit concentré sur des exemples d'utilisation par la police de Twitter et Facebook, les institutions policières utilisent un large éventail de réseaux sociaux, dont Instagram. Instagram est un support qui privilégie l'aspect visuel, et la police l'a utilisé afin de partager des images et des vidéos montrant son engagement auprès du public, créant ainsi un discours visuel autour de la protection ainsi assurée auprès des citoyens. Par exemple, l'agent Tommy Norman de Little Rock, dans l'Arkansas (EU), a grandement retenu l'attention de la presse américaine et gagné de nombreux abonnés grâce à son usage habile d'Instagram où il expose les activités menées localement par la police.¹² Son compte Instagram présente des photos et des vidéos de son engagement auprès d'un large éventail de citoyens, notamment des jeunes. Bien que les particularités des outils propres à certains réseaux sociaux varient, les principes stratégiques globaux de la police sont pour l'essentiel similaires. La police peut, pour améliorer son usage des différentes plateformes de réseaux sociaux, observer d'autres comptes de services de police. Ils peuvent être utiles et montrer comment faire progresser, au travers des réseaux sociaux, les objectifs de la police dans une grande diversité de cas et sur différentes plateformes, avec une actualisation en temps réel.

Constamment contrôler et améliorer la présence sur les réseaux sociaux

La police se servant des réseaux sociaux dans le cadre d'une stratégie d'engagement plus large, elle doit se surveiller et contrôler ses contenus. Quelles sont les publications qui reçoivent des j'aime et lesquelles sont

¹² Joe McCarthy : « Can All Police Officers Be Like This Cop? », *Global Citizen*, 13 juillet 2016. <https://www.globalcitizen.org/en/content/officer-tommy-norman-community-policing-the-game/>; et Katie Rogers : « The New Officer Friendly, Armed With Instagram, Tweets and Emojis », *New York Times*, 13 juillet 2016, <https://www.nytimes.com/2016/07/13/us/the-new-officer-friendly-armed-with-instagram-tweets-and-emojis.html>.

partagées ? Lesquelles sont assez mal, voire très mal reçues ? L'autocontrôle peut fournir des orientations informelles sur la manière dont le public aime interagir avec la police en ligne. Sur la base de cette évaluation régulière, la police redéfinira constamment les contenus qu'elle publie en ligne.

Elle doit s'efforcer de publier des contenus que le public juge instructifs, utiles et susceptibles d'être partagés. Au-delà de l'analyse de publications spécifiques et de leur réception par le public, la police doit tenir compte du nombre global d'abonnés, une information généralement accessible sur la page de profil principale du site du réseau social concerné. Si certaines opérations sur un réseau social (tels des tweets en mission) permettent de gagner des abonnés, il convient d'évaluer cette tendance en interne et de déployer plus régulièrement ce type d'efforts en ligne.

La police doit prendre le temps de peaufiner son image, c'est-à-dire les photos et la biographie auxquelles les autres utilisateurs ont accès sur les réseaux sociaux. Le profil visible sur les réseaux sociaux donne la possibilité de décrire visuellement et de résumer rapidement la police par un discours, en présentant une facette globale de la police au public. Les services de police doivent choisir avec soin une photo présentant les agents de police au service du public et ajouter une biographie faisant passer les messages de l'institution policière.

Maintenir la sécurité

La sécurité en ligne est particulièrement importante. La police doit garantir que sa présence en ligne est protégée contre ceux qui pourraient chercher à y porter atteinte. De manière basique, chacun doit utiliser son ordinateur et ses appareils officiels lors de l'utilisation des réseaux sociaux pour le compte de la police. Les téléphones et ordinateurs personnels seront moins bien protégés que les appareils du service. Les individus doivent choisir des mots de passe difficiles à deviner et ne pas les partager.

Lors de l'identification sur les réseaux sociaux, la personne concernée doit toujours s'identifier par deux éléments.¹³ Cette méthode implique que l'utilisateur signe à l'aide d'un mot de passe et d'un code adressé à

¹³ SecurEnvoy : « What Is 2FA? » www.securenvoy.com/two-factor-authentication/what-is-2fa.shtm.

l'utilisateur. Les agents doivent installer les mises à jour logicielles requises et actualiser les anti-virus. Ces mesures de base permettront de limiter la probabilité qu'un ordinateur ou appareil du service ne soit piraté ou infecté par un virus.

Certaines plateformes des réseaux sociaux exigent des organisations de police qu'elles vérifient leurs comptes. Par exemple, sur Twitter, l'utilisateur fait vérifier son identité auprès de Twitter avant de recevoir un symbole bleu de vérification indiquant que le compte a bien été vérifié. Il est crucial que les comptes de la police soient soumis à ce processus de vérification ; ce dernier témoigne d'un certain professionnalisme et garantit aux journalistes, fonctionnaires et citoyens qu'ils ne sont pas trompés sur l'identité du compte. Il réduit également la possibilité de voir des faux comptes compromettre le discours de la police.¹⁴

Résumé

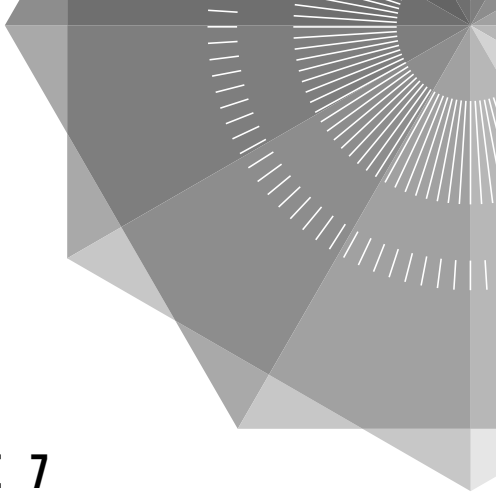
La police doit garder à l'esprit quelques conseils de base concernant sa présence en ligne. Premièrement, la police doit se montrer en ligne sous un jour compréhensible et humain. Deuxièmement, les personnes entrent en contact avec la police sur les réseaux sociaux afin d'obtenir des informations susceptibles de les aider dans leur vie quotidienne ou pour avoir eu l'occasion d'entrer en contact avec elle. Troisièmement, il est essentiel que la police reste honnête sur les réseaux sociaux : le fait d'admettre ses faiblesses peut accroître le sentiment de confiance à son égard. Cette posture témoigne d'une conscience de soi et permet de prendre au sérieux les messages de la police, qu'ils soient bons ou mauvais. La police doit prendre garde à ne pas adopter une posture de retrait, et à ne pas être vue comme malhonnête ou inaccessible. Enfin, la police doit veiller à se servir des réseaux sociaux comme d'un outil permettant d'informer le public et d'être éclairée par eux, dans un savant mélange d'engagement réactif et proactif.

Il est important de replacer les idées présentées dans ce chapitre dans le contexte d'un engagement réciproque. Les réseaux sociaux offrent un miroir du travail effectué hors ligne par la police. Si cette dernière ne s'engage pas

¹⁴ *Wikihow* : « How to Get a Verified Account on Twitter », www.wikihow.com/Get-a-Verified-Account-on-Twitter.

ou ne répond pas aux préoccupations du public, sa présence sur les réseaux sociaux sera dotée d'un impact moins important lorsqu'elle fera passer des messages et cherchera à susciter une confiance à long terme à son égard. La police doit s'engager et se montrer attentive aux préoccupations et aux attentes prioritaires du public afin que ses discours résonnent de la bonne manière en ligne auprès des citoyens.

Le succès sur le long terme d'une campagne menée sur les réseaux sociaux dépend de la manière dont la police transpose ses actions sur le terrain et traite les informations recueillies sur les réseaux sociaux. En mettant en exergue les discours, l'engagement réciproque et la rapidité de ses interventions, la police peut réaliser de grands progrès en faveur d'une confiance des citoyens.



CHAPITRE 7

ORIENTER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE AFIN D'ACCROÎTRE LA CONFIANCE DU PUBLIC: UN MODÈLE DE GESTION DU CHANGEMENT

DAN WADDINGTON

Résumé

- Les services de police peuvent utiliser les informations tirées d'une évaluation organisationnelle afin de réorienter leur structure.
- Tout changement organisationnel constitue un défi, mais il peut être entrepris avec succès s'il suit une méthode saine (étapes de reconnaissance des besoins, d'assentiment de l'organisation, de planification, de formation et de mise en œuvre).
- L'analyse FFPM mentionnée dans le chapitre 3 propose un processus à suivre concernant la première étape de tout changement organisationnel : la reconnaissance des besoins.

- L'assentiment de l'organisation doit provenir de tous les niveaux de l'institution, y compris des cadres, des dirigeants, des superviseurs et du personnel hiérarchique.
- La police doit établir des stratégies et identifier des objectifs stratégiques. SMART (acronyme anglophone) est une méthode de planification et de réalisation d'objectifs dans laquelle les objectifs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai.
- La formation est inhérente à tout processus de changement organisationnel.

Introduction

Afin de créer un discours positif et de renforcer la confiance du public, toute institution policière se doit d'évaluer ses forces et ses faiblesses en interne ainsi que les menaces et les opportunités extérieures à l'organisation. Bien qu'une auto-analyse soit essentielle au processus, il s'agit seulement de la première étape de tout modèle de gestion du changement. L'étape suivante consiste à mettre au point un plan d'action.

Mettre en place un plan d'action revient à s'orienter. La course d'orientation est un sport de compétition international qui combine course et navigation. Il s'agit d'une course dans laquelle les participants utilisent une feuille de route spéciale et détaillée afin de sélectionner des itinéraires et de naviguer sur des terrains divers, difficiles et souvent peu connus. Les services de police mènent une course contre les extrémistes afin de gagner le cœur et l'esprit du public. Mais, comme dans tout véritable effort de réorientation, on ne gagne pas nécessairement parce que l'on court plus vite, mais parce qu'on a établi la bonne feuille de route et le bon itinéraire pour surmonter les obstacles et les défis.

Comme mentionné au chapitre 3, une analyse FFPM aide tout service de police à connaître la situation sur le terrain. Elle donne les grandes lignes qui permettent à l'organisation de comprendre où elle en est dans ses efforts de la lutte contre l'extrémisme violent mais aussi de visualiser le terrain et les obstacles à un moment où l'organisation cherche à modifier son langage sur la police dans le but de collaborer avec le public et d'établir un lien de confiance avec le service de police.

Si l'organisation policière ne bénéficie pas de la confiance des citoyens, elle doit invalider ou mettre à mal les discours négatifs. La seule manière d'y parvenir dans la durée est de mettre en œuvre un changement organisationnel. Bien que les projets de changement organisationnel d'ampleur puissent s'avérer extrêmement gratifiants à la fois pour la police et pour le public auprès de laquelle elle intervient, ils peuvent toutefois s'apparenter à une entreprise extraordinairement délicate. Les changements ne se font généralement pas sans heurt au sein des organisations de police. Culturellement, la majorité des cadres et des dirigeants ne tolèrent pas les manquements. Toutefois, le changement s'avère nécessaire dans toute organisation à un certain stade, et les corps dirigeants de la police doivent aider les policiers à accepter le changement et à en tirer profit. Enfin, les dirigeants doivent réaliser que le changement est difficile pour tout un chacun et qu'il requiert pour la plupart aide et encouragement tout au long du processus.

Le processus de changement organisationnel passe par les étapes suivantes :

1. Reconnaître le besoin d'un changement
2. Obtenir l'assentiment de l'organisation ?
3. Mettre en place un processus SMART
4. Former
5. Rédiger et mettre en œuvre un plan d'orientation

Reconnaître le besoin d'un changement

Le processus FFPM permet à une organisation de reconnaître qu'un changement est nécessaire. Il résume les forces et les faiblesses internes ainsi que les menaces et possibilités qui se présentent à l'extérieur. Les informations découlant de cette analyse peuvent être utilisées pour délimiter les besoins, indiquer les raisons du changement et fournir des renseignements sur la prochaine étape du modèle de gestion du changement.

Obtenir l'assentiment de l'organisation

Il est important pour les cadres de communiquer clairement sur la nécessité d'un changement. Souvent, l'organisation omet d'expliquer à ceux qui sont concernés par le changement pourquoi il se produit. Par exemple, si un service de police tente de mettre à mal les idéologies négatives promues par les extrémistes, l'administration peut introduire de nouvelles politiques et procédures afin d'éliminer la brutalité des pratiques policières. Toutefois, si les raisons justifiant ces nouvelles politiques ne sont pas expliquées, les personnes concernées se feront leur propre avis. Ils pourront considérer les nouvelles tactiques comme une manière pour la direction de courber l'échine face aux pressions des extrémistes et non pas comme un effort volontaire de la police de développer une relation positive et empreinte de coopération avec le public que la police est censée protéger. Lorsqu'il existe un décalage entre les raisons des dirigeants et la perception des policiers, ce décalage peut être source de conflit et de ressentiment et compromettre l'acceptation de nouvelles politiques et procédures.

Les objectifs du changement doivent être expliqués à l'organisation dans son ensemble afin que tous en son sein puissent épouser l'idée de ce changement. Il s'agit notamment d'informer les personnes suivantes :

- dirigeants
- cadres
- superviseurs
- agents

La résistance au changement peut provenir des dirigeants de la police, notamment de ceux en poste depuis longtemps. Parce que donner des ordres est la norme, de nombreux agents de police omettent de développer leur propre outil de gestion, notamment des techniques visant à influencer, à inspirer ou à impliquer des policiers. Bien que la culture policière soutienne une structure dans laquelle les ordres et les directives arrivent en cascade depuis le haut de l'institution sur le terrain, il ne faut pas y voir un soutien au changement ou un engagement en faveur de celui-ci, même lorsque celui-ci est imposé par la direction. Un véritable engagement des salariés est nécessaire pour alimenter et soutenir tout processus de changement.

Mettre en place un processus SMART

Afin d'augmenter les chances de réussite dans la mise en œuvre d'un changement majeur, tout service de police doit se doter d'un plan de mise en œuvre complet et flexible qui soit soutenu par ses membres.

David Bayley, universitaire de renom sur les questions de police, déclare qu'un plan stratégique est essentiel à la mise en œuvre réussie d'un changement organisationnel.¹¹ Dr. Bayley explique qu'il peut s'avérer nécessaire de mettre en place certains éléments du processus de réforme avant d'en entreprendre d'autres. Par exemple, la présence de certains problèmes fondamentaux systémiques peut être nécessaire avant que l'organisation soit prête à véritablement changer son discours. L'auto-évaluation systématique offerte par une analyse FFPM fournit une méthode permettant de comprendre les questions sur lesquelles il convient de se concentrer. Une analyse FFPM peut contribuer à établir si les conditions préalables sont réunies (ou doivent l'être) pour permettre à l'organisation de mettre en œuvre des objectifs et programmes en conséquence.

Depuis l'évaluation permettant de situer l'organisation jusqu'au plan visant à définir ses objectifs, tout service de police doit élaborer des stratégies et identifier des objectifs stratégiques. SMART est un outil utilisé par les organisations pour planifier et atteindre des objectifs. Bien que plusieurs interprétations puissent être retenues quant à la signification de l'acronyme, l'une d'entre elles, assez commune, est, en anglais, la suivante : « Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Timely » (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai). SMART peut élargir les capacités de ceux qui travaillent à la réalisation de ces objectifs et s'avérer gratifiante pour l'organisation et ses membres.²²

¹ D. H. Bayley : *Changing the Guard: Developing Democratic Police Abroad* (New York: Oxford University Press, 2006).

² R. Garner : « 'SWOT' Tactics: Basics for Strategic Planning », *FBI Law Enforcement Bulletin* 74, n° 11 (2005): 17-19.

Objectifs spécifiques

Toute organisation doit se montrer aussi précise que possible dans la définition de ses objectifs de façon à ne pas couvrir un domaine trop large, à ne pas nécessiter de trop nombreuses étapes ni la satisfaction d'un large éventail d'objectifs. Cette précision permet de mieux définir la responsabilité de l'organisation à l'égard de ces objectifs. Des objectifs spécifiques permettent de préciser les mesures à prendre et les personnes chargées de les prendre. La précision des objectifs spécifiques aide également l'institution à déterminer si elle a bien réalisé ses objectifs. Un objectif spécifique a nettement plus de chance d'être réalisé qu'un objectif global.

Lors de la définition d'objectifs spécifiques, toute organisation policière doit se poser les cinq questions suivantes :

- Que souhaitons-nous accomplir ?
- Pourquoi cet objectif est-il important ?
- Qui est impliqué ?
- Où est-il mis en œuvre ?
- Quelles sont les ressources ou limites associées ?

Objectifs mesurables

Il incombe aux organisations de décliner chacun des objectifs en éléments mesurables. Des critères concrets doivent être établis afin de mesurer les progrès réalisés dans la concrétisation de chaque objectif. Lorsqu'un service mesure sa progression, il est plus à même d'effectuer un suivi, de respecter les dates cibles et d'éprouver le sentiment de satisfaction nécessaire pour donner au personnel l'envie de poursuivre ses efforts en faveur de l'objectif considéré. La mesure peut être d'ordre quantitatif ou qualitatif, mais elle doit être adossée à une norme de performance et à une norme de résultat. Les objectifs mesurables aident grandement les organisations à définir et à redéfinir exactement ce à quoi elles souhaitent parvenir. Le fait de définir les manifestations physiques d'un objectif le rend plus clair et plus facile à atteindre.

Afin de déterminer si un objectif est mesurable, l'organisation concernée doit se poser les questions suivantes :

- Combien voulons-nous en termes qualitatifs ?
- Combien voulons-nous en termes quantitatifs ?
- Comment saurons-nous que nos objectifs ont été réalisés ?

Objectifs réalisables

Les personnes chargées d'atteindre les objectifs doivent les juger réalisables et réalistes dans leur étendue. Les objectifs qui n'ont aucune chance de succès raisonnable n'aideront pas l'organisation ou les individus en charge de les réaliser. Certaines personnes, pendant donner une orientation ambitieuse à l'organisation, peuvent être amenées à fixer des objectifs beaucoup trop élevés ou exigeants, que nul ne saurait satisfaire, plaçant ainsi l'organisation devant un échec couru d'avance, soit exactement le contraire de l'effet attendu.

Afin de déterminer si un objectif est réalisable, l'organisation concernée doit se poser les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous atteindre cet objectif ?
- Cet objectif est-il réaliste au vu des contraintes existantes ?

Objectifs pertinents

Les organisations doivent veiller à la pertinence de l'objectif et à son alignement avec d'autres objectifs pertinents. Elles doivent éviter les objectifs simplistes, trop faciles ou insensés. Les objectifs doivent poser à l'organisation un défi dans le cadre de ses limites et étendre les capacités de ceux qui travaillent à leur réalisation. Une attention soutenue au processus d'élaboration des objectifs peut conduire à un enthousiasme renouvelé au sein d'un service et pour la mission qui lui incombe.

Afin de juger de la pertinence d'un objectif, toute organisation doit se poser les questions suivantes :

- Est-ce que ces objectifs valent que l'on s'y intéresse ?
- Est-ce le moment opportun ?

- Est-ce que ces objectifs sont conformes aux efforts et besoins qui sont par ailleurs les nôtres ?
- Peuvent-ils s'appliquer à notre environnement actuel ?

Objectifs assortis d'un délai

Les objectifs assortis d'un délai se rapportent à une question spécifique à laquelle un service peut répondre dans un délai approprié.

Tout objectif doit être assorti d'un délai butoir, une date sur laquelle se concentrer et un objectif vers lequel tendre. Cette partie des critères SMART permet d'éviter que les tâches courantes ne prennent le pas sur les objectifs à long terme.

Pour déterminer si un objectif est assorti d'un délai, toute organisation doit se poser les questions suivantes :

- Quand ?
- Que pouvons-nous accomplir dans les six mois à venir ?
- Que pouvons-nous accomplir dans les six semaines à venir ?
- Que pouvons-nous faire maintenant ?

Appliquer la méthode SMART en réponse à la brutalité policière

L'analyse FFPM (ou SWOT) donne des idées d'objectifs spécifiques et d'objectifs en matière de plan stratégique. Le tableau 7.1 se base sur le modèle FFPM abordé au chapitre 3 (cf. figure 3.1).

Tableau 7.1 : modèle type FFPM appliqué à la brutalité policière

PROPICE (EN INTERNE) à l'élaboration de discours positifs	DÉFAVORABLE (EN INTERNE) à l'élaboration de discours positifs
FORCES	FAIBLESSES
FO1. Les différents corps de la police se sont montrés positivement réceptifs aux nouvelles philosophies sur les activités policières.	FA1. L'organisation policière est très vaste et souffre de lourdeur.
FO2. Les principes d'engagement auprès du public ont été positivement reçus par les cadres et agents de police.	FA2. L'histoire policière se concentre principalement sur les réponses tactiques/ cinétiques primaires.
FO3. La police a fait la preuve de sa capacité et de sa propension à évoluer vers une organisation davantage tournée vers la proximité.	FA3. Des cas de corruption policière ont été révélés.
FO4. L'organisation est vaste, avec un vivier important de ressources personnelles.	FA4. Des cas de brutalité policière ont été révélés.
	FA5. L'organisation est très autocrate et pyramidale ; il n'existe aucun pouvoir décisionnel à la base.
	FA6. Résistance institutionnelle au changement.

PROPICE (EN EXTERNE) à l'élaboration de discours positifs	DÉFAVORABLE (EN EXTERNE) à l'élaboration de discours positifs
POSSIBILITÉS P1. Lorsqu'un service de police veille à améliorer ses relations avec le public, cette démarche remet en cause le discours négatif selon lequel la police serait un ennemi. P2. Le soutien international et la formation viennent étayer la transition de l'organisation policière vers une éthique d'engagement du public. P3. La police de proximité continue d'avoir la préférence en matière de réforme policière internationale. La police a démontré sa capacité à améliorer l'image de la police. P4. La police peut s'appuyer sur les avantages représentés par les réseaux sociaux pour remettre en cause les discours négatifs.	MENACES M1. Le passif de méfiance qui dessert la police est difficile à éradiquer. M2. Les réformes réussies/ mesurables de la police se sont avérées difficiles à mettre en œuvre dans le monde entier. M3. L'engagement du public est long à mettre en œuvre. M4. Il faut mobiliser de nombreuses ressources pour nouer un dialogue efficace avec les citoyens. M5. La police et les programmes similaires nécessitent une autonomie et une auto-initiation de la police sur le terrain. M6. Il existe une campagne médiatique bien établie contre la police.

Dans le tableau 7.1, les obstacles que rencontre la volonté de changer les discours négatifs apparaissent dans la colonne « Faiblesses : FA4, Des cas de brutalité policière ont été révélés ». Tant que le public considère la police comme brutale, il sera impossible de renforcer leur confiance et de contrecarrer les discours négatifs sur la police. S'il s'agit de l'une des problématiques principales auxquelles l'organisation veut répondre en priorité dans le cadre d'un changement organisationnel, celle-ci devra comprendre la nature des brutalités commises au sein de la police. Par exemple, le seul mécanisme efficace face à la brutalité policière réside dans une réforme d'ensemble de l'organisation policière. Il s'agit d'introduire certains principes : police de proximité, formation des policiers au désamorçage de conflits, utilisation de tactiques non létales, accroissement de la diversité du personnel au sein de l'organisation, amélioration de la collecte des données et de la transparence publique et du renforcement de l'évaluation des jeunes recrues.

De nombreuses organisations policières omettent de blâmer les cas d'inconduite des policiers brutaux, plutôt que la culture organisationnelle, dans la perception brutale des services de police. Bien que les allégations de maltraitements policières puissent se concentrer sur un nombre relativement peu élevé de policiers, ceux-ci tendent à reproduire leurs inconduites en toute impunité. La brutalité répétée qui reste sans réponse de la part de la hiérarchie demeure un problème systémique, et non le problème de quelques individus brutaux. Qu'il soit ou non explicite, le message véhiculé par l'organisation est qu'un certain degré de brutalité est acceptable.

Aucun chef de police ne donnerait l'ordre à ses agents de brutaliser des suspects. Mais certaines caractéristiques de la culture policière récompensent les comportements agressifs ou renvoient à un message subliminal selon lequel un certain niveau de brutalité est permis, voire nécessaire. Parfois, cet état d'esprit commence à l'école de police, où l'on enseigne aux cadets à « tuer » toute complaisance. Mais même lorsque la formation scolaire évite ce type de message (par exemple en enseignant les techniques de désamorçage de conflits), les jeunes recrues se raccrochent vite au modèle agressif et autoritaire exhibé par certains combattants.

Par ailleurs, la manière dont les services mettent en avant les performances quantitatives a une influence sur la culture globale : les statistiques qui attachent davantage de valeur aux affaires résolues, aux arrestations

effectuées et aux contraventions émises plutôt qu'à des progrès plus difficiles à mesurer (situations dangereuses évitées ou atténuées) imprègnent une certaine éthique. En récompensant les actions agressives, qui peuvent parfois même être qualifiées d'héroïques, ce type de système favorise une manière d'envisager la police qui est susceptible d'accroître les confrontations entre la police et les citoyens. Il compromet par ailleurs l'effet dissuasif des plaintes ou actions intentées par des citoyens, qui sont considérées comme un mal nécessaire dans la lutte efficace contre la criminalité.

La brutalité policière résiste à la réforme car l'institution part du principe qu'un certain niveau de violence est nécessaire dans les situations auxquelles elle fait face, et les pratiques organisationnelles leur donnent le bénéfice du doute en cas de recours à la force. La manière des policiers d'interpréter et d'employer la violence se structure autour de la culture institutionnelle, entravant leur capacité à évaluer et corriger les erreurs commises dans leur recours à la force.

La maîtrise des comportements brutaux nécessite un changement dans la culture policière. Les universitaires sont d'accord pour dire que la culture organisationnelle de la police (l'ensemble des normes informelles propres à la profession) est l'élément le plus important du comportement policier.³³ Le changement de culture au sein d'une organisation est délicat, plus particulièrement au sein des services de police. Tenter de résoudre le problème de la brutalité policière, qui peut être perçu comme un moyen pour les policiers de se protéger ou d'administrer la justice, constitue notamment un enjeu de taille.

D'autres recommandations systémiques formulées par des experts de la police sont plus directes et réalisables, et de nombreux services se sont progressivement améliorés dans la mise en œuvre de ces suggestions. Parmi les recommandations qui ont contribué à rendre la culture des organisations policières davantage tournée vers la proximité, on peut citer les suivantes :⁴

³ J. Q. Wilson : *Varieties of Police Behavior: The Management of Law and Order in Eight Communities, With a New Preface by the Author* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978).

⁴ Tiré de Edwin Meese III et John Malcolm: *Policing in America: Lessons from the Past, Opportunities for the Future* (Washington, DC: Heritage Foundation, 18 septembre 2017), <https://www.heritage.org/crime-and-justice/report/policing-america-lessons-the-past-opportunities-the-future>.

- Offrir une formation accrue aux policiers sur la communication efficace et l'engagement du public. Il est unanimement admis que des agents mieux éduqués sont davantage en mesure d'exercer un jugement affûté et de faire preuve d'efficacité.
- Organiser des visites d'agents de police dans les écoles, afin d'améliorer l'image de la police et ses relations avec les jeunes ; participer à des réunions d'associations de parents d'élèves et d'organisations similaires afin de pouvoir rencontrer des parents et échanger avec eux.
- Procurer des informations, notamment sur les arrestations et les condamnations, afin de garantir que les habitants d'un quartier soient au courant de ce qui est fait pour lutter contre la criminalité dans cette zone. Les bulletins d'information doivent décrire non seulement les actions d'exécution forcée mais aussi les autres activités positives menées par la police.
- Concentrer la collecte de données et les statistiques sur les performances dans les zones à privilégier par la police, où une amélioration s'impose.

Le *Police Executive Research Forum* (PERF), une organisation à but non lucratif basée à Washington, a analysé un grand nombre d'affaires dans lesquelles des policiers ont eu un recours excessif à la force en guise de réponse primaire à une situation. Le PERF est d'avis que les services de police ne reçoivent pas une formation adéquate en matière de communication, d'intervention dans des affaires liées à Daesh et de situations de crise où un désamorçage non violent est requis. La police doit être mieux formée à la gestion des confrontations avec le public de sorte à améliorer, et non à détériorer, ses relations avec les habitants. Les policiers doivent également être formés à traiter avec les habitants d'une manière exempte de menaces grâce à des capacités de communication améliorées. À défaut de formation adéquate, la police sera tentée de recourir à ce qu'elle connaît bien, l'usage de la force. Bien qu'aucune solution ne soit parfaite, une formation plus complète des policiers constitue pour commencer un bon moyen de répondre au problème de la brutalité. La police doit

apprendre au-delà de la logistique policière. Elle doit également être mieux éclairée sur le rôle qu'elle joue au sein de la société.⁵⁴

Toutefois, si cette formation nécessite la mobilisation de ressources dont un service de police peut ne pas disposer, il faut envisager les opportunités de nature à résoudre cette lacune. Il convient notamment d'envisager au point P2 les opportunités mentionnées dans la colonne concernée : « Le soutien international et la formation viennent étayer la transition de l'organisation policière vers un engagement du public ». Le service pourra peut-être tirer profit de cette opportunité.

L'étape suivante dans l'élimination de la brutalité policière consiste à utiliser le processus SMART afin d'associer des objectifs appropriés à un programme de formation ayant pour but de modifier la culture organisationnelle et la perception de la brutalité. Bien qu'un grand nombre d'objectifs puissent être rattachés à cette problématique (par ex. changement de politique, formation), ce chapitre se concentre sur la formation. Il convient de garder à l'esprit que le terme SMART fait référence à des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai.

Objectifs spécifiques. Pour s'assurer qu'un objectif est spécifique, il convient de répondre aux cinq questions suivantes :

- *Que souhaitons-nous accomplir ?* Nous souhaitons changer la culture policière pour une nouvelle culture ne tolérant pas la brutalité et formant à cet effet le personnel policier à un usage approprié de la force.
- *Pourquoi cet objectif est-il si important ?* Le personnel de la police doit comprendre que les techniques de recours à la force ne doivent entrer en jeu que lorsque nécessaire et à un niveau approprié. La formation aidera à réduire les incidents possibles de brutalité.
- *Qui est impliqué ?* Tout le personnel, y compris les cadres, les superviseurs et le personnel hiérarchique, doit recevoir une formation abordable pour tous ; à défaut, la culture organisationnelle ne changera pas.

⁵ P. Swarts : « Police Need Better Training and Community Relations, Presidential Task Force Is Told », *Washington Times*, 13 janvier 2015.

- *Où est-il mis en œuvre ?* La formation est organisée au centre de formation.
- *Quelles sont les ressources ou limites associées ?* La participation de l'ensemble du personnel est requise, ce qui implique des changements dans les équipes de travail ainsi que d'autres ajustements. Un financement est requis pour soutenir et mettre en œuvre la formation.

Objectifs mesurables. Afin de déterminer si un objectif est mesurable, il convient de répondre aux questions suivantes :

- *Que voulons-nous en termes qualitatifs ?* Afin de donner aux policiers une nouvelle formation sur le recours approprié à la force, il faut compter pour la direction deux jours pour apprendre la politique et ses justifications. Pour une formation des cadres de la police, de ses justifications et des techniques, et pour une pratique suffisante à une application ultérieure appropriée, une semaine au moins est nécessaire (le nombre de jours de formation nécessaires peut varier selon l'organisation, mais ces délais sont assez courants.)
- *Combien voulons-nous en termes quantitatifs ?* Tout le personnel doit être formé afin de garantir un changement culturel.
- *Comment saurons-nous que nos objectifs ont été réalisés ?* Lorsque l'ensemble du personnel aura été formé, cet objectif spécifique sera considéré comme accompli.

Objectifs réalisables. Afin d'illustrer le caractère réalisable de l'objectif, l'organisation doit répondre aux questions suivantes :

- *Comment pouvons-nous atteindre cet objectif ?* La formation peut être programmée pour l'ensemble du personnel. Des aides et financements potentiels peuvent être concédés par des bailleurs de fonds internationaux (comme le montre le modèle FFPM sous la rubrique « Possibilités »).
- *Cet objectif est-il réaliste au vu des contraintes existantes ?* Si le service ne peut ni financer ni soutenir la formation, des financements externes ainsi que d'autres formes de soutien peuvent être

disponibles. Le personnel peut organiser cette formation par rotation afin de garantir que tous les membres en bénéficient.

Objectifs pertinents. Afin de juger de la pertinence d'un objectif, il convient de répondre aux questions suivantes :

- *Est-ce que ces objectifs valent que l'on s'y intéresse ?* Oui, ils contribuent à jeter les bases qui permettront de surmonter les tendances à la brutalité et les accusations à cet égard.
- *Est-ce le moment opportun ?* Oui, il doit s'agir de l'une des premières étapes dans la gestion de la question de la brutalité et dans le discours négatif qui y est associé.
- *Est-ce que ces objectifs sont conformes aux efforts et besoins qui par ailleurs sont les nôtres ?* Oui, la formation qui doit permettre de surmonter les tendances à la brutalité ou les accusations de brutalité soutiendront d'autres efforts et/ou besoins.
- *Peuvent-ils s'appliquer à notre environnement actuel ?* Oui, ils répondent à des questions et besoins spécifiques liés à l'amélioration de l'image de la police.

Objectifs assortis d'un délai. Afin de déterminer si l'objectif est assorti d'un délai, l'organisation doit répondre à ces questions :

- *Quand ?* L'élaboration et la mise en œuvre de la formation doivent se faire aussi vite que possible.
- *Que pouvons-nous accomplir dans les six mois à venir ?* Dans les six mois, nous devons être en mesure de commencer la formation.
- *Que pouvons-nous accomplir dans les six semaines à venir ?* Dans un délai de six semaines, nous devons être en mesure d'identifier les cours et modules appropriés, le soutien international potentiel et les financements associés.
- *Que pouvons-nous faire maintenant ?* Nous pouvons commencer à discuter à tous les niveaux de l'organisation de l'intention d'organiser une formation et d'exposer les raisons y afférentes.

Passer par le processus SMART pour chacun des objectifs identifiés dans le cadre de l'analyse FFPM garantira que ces objectifs sont conformes

aux objectifs globaux et maximisera la probabilité de réalisation des objectifs.

Former

La prochaine étape du processus de changement est la formation. La formation développe les capacités et compétences. Avec la communication, la formation est probablement l'élément le plus essentiel à la réussite d'un changement organisationnel.

Le terme « formation » ici ne fait pas spécifiquement référence à la formation sur le recours à la force susmentionnée. Ce terme se rapporte ici à la composante essentielle de tout processus global de changement. Plusieurs raisons permettent de comprendre en quoi la formation organisationnelle est essentielle à tout processus de changement organisationnel.

Augmenter les chances de succès

Les défaillances dans la gestion des changements sont souvent imputées à l'attitude négative des salariés et à un comportement peu productif de la direction. Parce que les cadres fixent les normes comportementales sur le lieu de travail, ils doivent souscrire à ces changements et donner le meilleur exemple afin qu'ils soient bien reçus par leur équipe. Les organisations policières doivent proposer à leurs cadres une formation à la gestion des changements, à la défense de ces changements et à la fourniture d'un soutien approprié aux membres. Pendant cette période de changement, les organisations doivent proposer des cours de recyclage aux cadres afin de garantir qu'ils dirigent leur personnel de manière positive et productive.

Contribuer à un maintien de la visibilité et encourager le sens de l'appartenance

Dans de nombreuses institutions, les salariés comprennent mal le mode de fonctionnement effectif de leur organisation. Le sentiment d'appartenance est essentiel à toute implication professionnelle, et ce sentiment provient d'une compréhension de l'environnement organisationnel. Toute organisation se doit de proposer une formation qui indique clairement à

l'ensemble des salariés la mission de l'organisation, sa vision, ses valeurs et ses stratégies ; des cours de recyclage réguliers permettent d'inscrire ces idées dans la mémoire et de les intégrer aux activités courantes.

Promouvoir l'implication des salariés

Il est important d'associer et d'impliquer les salariés dans le processus de gestion des changements. Les cadres doivent être en mesure, de par une formation appropriée, de transmettre progressivement un message de changement à leur personnel ; ils doivent recueillir des commentaires individuels et utiliser ces données pour influencer le processus de changement à tous les niveaux de l'organisation.

La gestion efficace du changement organisationnel réduira significativement la crainte et la négativité liées à cette transition et mettront fin aux rumeurs associées. Les cadres qui reçoivent une formation seront à même de soutenir leur personnel dans l'adaptation à ces changements et apprendront de nouvelles manières d'opérer sans perdre confiance dans le processus.

Rédiger et mettre en œuvre un plan d'orientation

Une fois que l'organisation a fixé ses objectifs et qu'elle a pourvu à la formation, elle est en mesure de mettre en œuvre un plan visant à atteindre ces objectifs. L'un des écueils les plus importants de la planification stratégique est de ne pas suivre les étapes de mise en œuvre d'un plan. Le temps et l'énergie consacrés à situer l'organisation dans la progression et à déterminer le point de destination souhaité sont gaspillés si aucun plan n'est prévu et assorti d'étapes concrètes. Un leadership fort à cette étape critique est essentiel à la mise en œuvre réussie d'un plan stratégique.

Tout plan d'action définit les objectifs établis, précise les étapes nécessaires pour les atteindre et identifie l'entité responsable de la réalisation de chacun d'entre eux dans un délai imparti. Ce processus garantit que le dur labeur lié à l'élaboration d'un plan stratégique ne reste pas lettre morte. La différence entre un souhait et un objectif réside dans l'initiation d'un plan d'action qui définira avec précision les responsabilités impliquées

dans le succès. Les recommandations suivantes soulignent les méthodes de nature à assurer un changement réussi.

- *Une personne doit assumer la responsabilité* : une personne spécifique doit être chargée de passer le plan en revue. Il ne s'agit pas de confier la totalité du travail à une seule personne, mais d'en charger une de faire avancer le plan. Le pouvoir et le jugement sur le fonctionnement de ce plan doivent être dévolus à cette seule personne.
- *Développer des paramètres tout au long du plan* : sans indicateur, les chances de réussite chutent considérablement. Les évaluations à mi-parcours basées sur les données recueillies peuvent dicter une révision du plan. Sans indicateur, la progression est plus délicate à évaluer.
- *Si des problèmes se présentent, en comprendre les causes profondes et procéder à des ajustements* : il ne suffit pas de savoir qu'un plan ne fonctionne pas. Tout environnement policier est susceptible de faire face à des conditions qu'il n'a pas anticipées. Plutôt que de s'accrocher à un plan qui ne fonctionne pas, il faut rechercher les causes profondes du problème. Le fait de procéder à de sages ajustements au plan est essentiel pour garantir un succès sur le long terme.
- *Insister sur le respect individuel du plan* : tout changement est difficile et menace les cadres davantage que les jeunes policiers. Il n'est pas rare de voir des cadres en poste depuis longtemps s'opposer à certains aspects d'un plan. Sauf dans les cas les plus flagrants, cette opposition se manifeste indirectement, par un retard dans les activités ou leur exécution sans conviction, ce qui ne peut que nuire au plan général et à ses objectifs. Cet obstructionnisme doit être réglé à un niveau individuel.
- *Instruire, éduquer et accompagner tout au long du plan* : tout plan, qu'il soit basique ou non, doit comporter un mécanisme de formation des personnes impliquées dans l'exécution dudit plan. La formation peut ne pas toujours prendre des allures formelles, mais des modules et un accompagnement constant seront de nature à garantir une mise en œuvre réussie du plan.

- *Ajuster le plan si nécessaire à l'évolution de la situation* : aucun plan n'est parfait. Même le plan le plus élaboré doit être affiné au fil du temps. « Mise en œuvre, adaptation, mise en œuvre » est un mantra utile à réciter tout au long du processus de changement.

Présentation générale du processus de changement

Le processus commence par une situation appelant un changement (la nécessité d'accroître la confiance des citoyens dans la police) et mène à l'identification d'un objectif à changer. L'objectif est le système ou la procédure actuelle à changer et qui fait ainsi l'objet d'un processus de changement à opérer en une ou plusieurs étapes. Cet objectif est identifié à l'aide d'une analyse FFPM. Ce chapitre a utilisé l'exemple de la brutalité policière afin d'établir le processus de mise en œuvre du changement.

Au fur et à mesure de l'avancée de la mise en œuvre, les observations et les évaluations des résultats offrent une perspective sur la situation qui a initialement provoqué le changement, permettant ainsi à l'organisation de déterminer si un changement a véritablement été opéré.

Si les résultats de ce système étayent le besoin de changement, alors la situation qui a nécessité ce changement s'atténue ou disparaît. Si tel n'est pas le cas, alors c'est le point de départ qui doit être modifié, peut-être en identifiant une cible différente dans la mise en œuvre du changement ; ce processus de modification se poursuit ensuite jusqu'à ce que le besoin ait été satisfait et qu'il n'existe plus de situation incitant au changement.⁶⁵

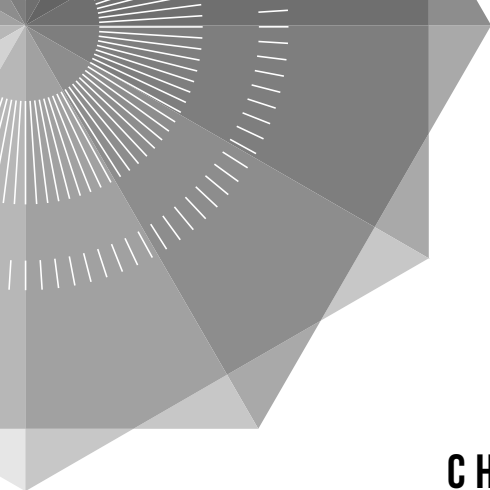
Résumé

L'objectif de toute planification stratégique est d'aider une organisation à comprendre où elle se situe, où elle veut aller et comment elle peut au mieux parvenir à cette destination. Bien que les organisations utilisent différents termes dans le cadre de leur planification stratégique, il leur est conseillé

⁶ J. M. Hart : « The Management of Change in Police Organizations », dans *Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West*, éd. Milan Pagon (Ljubljana, Slovenia: College of Police and Security Studies, 1996).

à toutes de veiller à élaborer un plan mûrement élaboré afin de parvenir à la croissance et au succès. La profession policière ne peut se permettre de pratiquer un leadership façon « balle de flipper », qui se laisserait aller et venir au gré d'événements inattendus. Les dirigeants doivent au contraire établir un plan en amont et rédiger une feuille de route dessinant le futur qu'ils envisagent pour l'organisation.

Les objectifs de toute organisation policière souhaitant opérer un changement en son sein doivent être de gérer le changement d'une manière qui optimisera les chances de succès sans réduire la qualité ou la quantité des services offerts au public ; en effet, le changement doit avoir pour effet d'accroître la qualité et la quantité des services. L'objectif primaire en matière de police orientée vers la lutte contre l'extrémisme violent doit être de nouer et de renforcer les liens existants entre la police et le public qu'elle est censée servir.



CHAPITRE 8

CONCLUSION

NADIA GERSPACHER

Ce livre offre une feuille de route aux services de police qui souhaitent affiner leurs discours et ainsi renforcer leurs capacités en matière de lutte contre l'extrémisme violent. Le chapitre précédent fournit des conseils sur l'élaboration de messages positifs visant à encourager le public à collaborer avec la police et à contribuer à une résistance collective face aux attraits revêtus par les activités et messages des extrémistes violents. L'ouvrage souligne les composants clés d'une stratégie qui a pour objet de délivrer un message positif afin de susciter un environnement collaboratif entre la police et le public qu'elle a pour mission de servir. En nouant de manière réciproque un dialogue continu, la police et le public peuvent ensemble devenir les gardiens de la sécurité collective.

Cet ouvrage empirique souligne l'importance qu'il y a à comprendre les discours des extrémistes violents ainsi que les raisons premières qui font qu'ils trouvent un écho auprès du public, de sorte que la police puisse mettre en avant des valeurs identiques dans ses messages positifs. Les discours des extrémistes violents diffèrent selon les communautés concernées. Les organisations policières doivent comprendre les messages diffusés par les groupes extrémistes violents mais aussi les raisons qui font que ces discours réussissent à convaincre de la nécessité d'un recours à la violence. La lutte contre les messages des extrémistes violents nécessite également de comprendre la motivation de ces groupes, les récits qu'ils

souhaitent véhiculer et la manière dont ces groupes interprètent et décrivent les événements sociaux, y compris en ce qui concerne les opérations de police et l'usage de la force. La police doit comprendre la nature de l'attrait exercé par les messages extrémistes afin de mieux comprendre le public et d'acquérir plus de pertinence en tant qu'interlocuteur. La mise au point et la diffusion de messages positifs font partie d'une stratégie plus vaste visant à développer des partenariats intéressants propices à la résolution des problèmes sous-jacents d'une communauté. Toute éthique de proximité s'appuie sur les deux pivots que sont les partenariats et la résolution des problèmes.

La police doit affecter du temps et des ressources (humaines surtout) à la compréhension des discours dominants des extrémistes violents. Le vocabulaire utilisé dans ces discours offre au public les moyens de décrire sa société, la police et son gouvernement. Les messages extrémistes violents fonctionnent pour de différentes raisons. Ils peuvent satisfaire un besoin bien ancré de sécurité auquel le gouvernement ne pourvoit pas ; ils peuvent créer un sens de l'appartenance ; ils peuvent entrer en résonance avec les points de vue et les croyances du public ; et ils peuvent confirmer les préjugés et la peur de l'autre. La compréhension des discours extrémistes aidera la police à comprendre le public et les problèmes à résoudre à travers des partenariats. La police peut ensuite utiliser le discours pour saper le soutien aux groupes d'extrémistes violents.

Le discours de la police dépend d'abord et avant tout de la capacité de l'organisation à se comporter avec professionnalisme. Ainsi, il appartient aux services de police d'évaluer régulièrement ses forces et ses faiblesses. Les comportements, la conduite et les activités qui retirent la légitimité de la police peuvent promouvoir et même alimenter les discours des extrémistes violents. Les messages positifs peuvent être élaborés uniquement à partir de la capacité observable de la police à servir le public avec professionnalisme. Il est important de se tenir au fait des perceptions et attitudes changeantes du public et de recourir à des évaluations sincères afin de guider le changement organisationnel requis pour faire progresser la confiance des citoyens à l'égard de la police. Les services de police doivent constamment se poser des questions telles que : comment le public perçoit-elle la police ? Dans quelle mesure est-elle susceptible d'appeler la police en cas de besoin ? Les réponses honnêtes à ce type de question donnent des informations sur le

degré de confiance accordée par le public à la police et sur leur capacité de résistance, ensemble, à lutter contre l'idéologie de l'extrémisme violent. Les messages positifs doivent s'adosser à la conduite de la police dans la rue. La police doit s'abstenir de diffuser des messages positifs qui sont contredits par le récit de citoyens ayant eu des échanges peu positifs avec la police.

L'adoption d'une police de proximité nécessite la mise en place de partenariats qui permettent de créer un réseau de services propre à offrir des solutions à des problèmes qui, s'ils n'étaient résolus, pourraient susciter des griefs. La marginalisation est un des éléments clés de l'enrôlement dans les mouvements extrémistes violents et du soutien à ces derniers. Les jeunes exposés à un risque de radicalisation, par exemple, constituent un sous-groupe clé qu'il convient d'inclure dans un réseau de partenariats et d'associer à la résolution des problèmes collectifs. Ils peuvent être envisagés à la fois dans la prévention et dans la réponse aux activités des extrémistes violents et peuvent constituer des partenaires importants susceptibles d'exprimer leur vision propre.

Il est essentiel pour la police d'adopter une approche inclusive à l'égard des nombreux groupes susceptibles de lui apporter une aide et de se montrer accessible à leur égard (non pas en vue de la collecte de renseignements mais à des fins de prévention). La police doit multiplier ses liens avec l'ensemble des groupes de la société et les organismes publics qui peuvent faire office d'alliés dans la recherche de solutions aux problèmes de la société. La création et la mise en œuvre de solutions ainsi que la prévention des griefs nécessitent également des stratégies efficaces de transmission de messages. Sans eux, les partenariats auront une influence plus limitée.

Les messages véhiculés en ligne peuvent atteindre un public avec lequel il serait autrement difficile d'entrer en contact personnel. Les réseaux sociaux peuvent servir à partager des récits de protection, à humaniser la perception de la police par le public et à promouvoir un vocabulaire et un état d'esprit sur celle-ci. Les réseaux sociaux peuvent également communiquer la nature et la sphère des activités policières sous un angle axé sur la proximité et la fourniture de services. Lorsque le public utilise le langage utilisé par la police autour de la protection, ils donnent davantage de légitimité à la police, ce qui permet alors à cette dernière de semer le doute quant à la fiabilité du discours extrémiste. Grâce à ces outils et à la volonté de nouer un dialogue avec le public et de les inviter à collaborer

à la lutte contre l'extrémisme violent, la police peut faire d'une stratégie d'engagement sa priorité.

Les ingrédients clés de cette stratégie sont la capacité à communiquer des messages et un vocabulaire incluant les objectifs clés de la lutte contre l'extrémisme violent, à transmettre à le public les valeurs clés du service de police et à expliquer aux citoyens le rôle de la police ainsi que ce qui peut être attendu des policiers pris individuellement. Cette stratégie privilégie la transparence dans les efforts des services de police de protéger le public contre la violence des organisations extrémistes violentes. Si les messages positifs des services de police sont acceptés par le public, c'est tout le service qui gagne la confiance des citoyens quant à sa capacité à mener des opérations de sécurité sans recours excessif à la force. Il est nécessaire à cet égard que la police adopte un état d'esprit visible dans toute l'organisation, dans ses politiques et ses pratiques, dans son vocabulaire et dans la conduite de chaque policier. Afin de pouvoir véhiculer des messages de protection et une collaboration à double sens avec les citoyens, l'organisation policière doit montrer qu'elle a gagné la confiance du public et qu'elle bénéficie du consentement de celle-ci à être surveillée par la police.

Les activités de communication et d'engagement de la police doivent s'appuyer sur des pratiques qui peuvent nécessiter un changement dans les compétences, les ressources, les objectifs et les paramètres. Ces changements transformeront le service de police en une organisation tournée vers l'extérieur et apte à solliciter la collaboration d'autres organismes publics et de l'ensemble des groupes d'une société. La lutte policière contre l'extrémisme violent nécessite que les policiers reconnaissent leur relative incapacité à agir sans un vaste engagement. L'objectif général d'une police de proximité dans le cadre de la lutte contre l'extrémisme violent consiste à s'associer à tous les individus et groupes pertinents afin de créer une société résistante qui voit dans la police la meilleure défense contre l'extrémisme violent. Les discours peuvent servir à établir et maintenir ces partenariats.

CE MANUEL D'APPLICATION SUR LE TERRAIN POUR LA CRÉATION DE MESSAGES POSITIFS PAR LA POLICE POUR CONTRER L'EXTRÉMISME VIOLENT

visé à fournir aux services de police du monde entier des idées sur la façon de créer un discours positif permettant de comprendre leurs activités comme la prestation d'un service de protection garantissant la sécurité publique. Ce guide a pour objectif de guider les policiers dans l'élaboration d'un langage de protection, l'introduction d'un vocabulaire alternatif pouvant être adopté par les citoyens lorsqu'ils décrivent les activités des forces de l'ordre. Le modèle de langage de protection proposé dans ce manuel permet de créer des messages positifs sur les activités de la police et constitue une alternative que les citoyens peuvent prendre en considération lorsqu'elles se font leur opinion et envisagent de soutenir les groupes extrémistes violents. La stratégie consiste à modifier le langage à l'égard de la police mais ne peut fonctionner qu'à une condition : les activités et les opérations policières doivent d'abord être conformes au plus haut niveau de professionnalisme possible.



Hedayah
countering violent extremism

