



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE

Commission externe d'évaluation des politiques publiques

Evaluation de la politique de formation de la police

Sur mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil

Genève, le 8 octobre 2012

**Commission externe d'évaluation
des politiques publiques**

Route des Acacias 82

CP 1735

1211 Genève 26

<http://www.etat.ge.ch/cepp>

cepp.info@etat.ge.ch

Tel. +41(0) 22 388 75 50



L'essentiel en bref

La Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil a mandaté la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) pour évaluer la politique de formation de la police. Sur la base de ce mandat et suite à une étude de faisabilité, la CEPP a centré ses investigations sur la capacité du dispositif de formation à transmettre aux jeunes policiers des compétences sociales et relationnelles, ainsi que le prévoit le brevet fédéral de policier.

L'évaluation s'appuie sur une analyse du dispositif de formation, tel qu'il se présente à Genève, ainsi que sur diverses enquêtes réalisées auprès de jeunes policiers, de collaborateurs du centre de formation (CFP), de cadres de la police et des parties prenantes. La CEPP a mené son évaluation en tenant compte du processus de réorganisation de la police initié dans l'actuelle législature. Sur la base de ses conclusions, elle propose 21 recommandations.

Un dispositif de formation atypique

La formation policière de base, d'une durée de 12 mois, aboutit à l'obtention d'un brevet fédéral. Créé en 2004 et placé sous la responsabilité de l'Institut suisse de police, celui-ci détermine près de 80% du contenu de la formation policière. Les cantons disposent néanmoins d'une certaine marge de manœuvre en termes d'organisation et de processus de formation. A Genève, ce dernier comporte deux étapes: une formation théorique de base menant au brevet (12 mois) et un stage pratique de deux ans pour la gendarmerie et de trois ans pour la police judiciaire.

Malgré la création d'une certification reconnue au niveau national, la formation policière demeure un cas particulier en matière de formation professionnelle. Elle constitue un modèle d'alternance ambigu entre formation théorique et formation pratique. Alors qu'en principe un brevet fédéral certifie une expérience pratique de plusieurs années, il ponctue, dans le cas de la police, une formation essentiellement théorique, laquelle n'est d'ailleurs pas terminée puisqu'une période de stage suit l'obtention du brevet fédéral. Le processus de formation opère ainsi une importante césure — fortement ressentie par les jeunes policiers — entre la formation théorique, gérée par le CFP, et la formation pratique, gérée par les services. De fait, ces deux volets ne sont pas véritablement articulés et coordonnés sur le plan pédagogique. A cet égard, le processus de formation manque de cohérence, de continuité et de pertinence en ce qui concerne sa capacité à transmettre les compétences visées.

Face à ce défaut de conception, la CEPP recommande notamment de prolonger la formation de base de manière à pouvoir y développer une alternance entre théorie et expérience pratique. Elle propose de prévoir, dans le cadre de la formation de base, une période supplémentaire de six mois dédiée à la formation pratique, laquelle serait compensée par une diminution d'autant du stage prévu après l'acquisition du brevet. Il s'agit de rendre possible une véritable alternance intégrative, telle qu'on la trouve dans la grande majorité des formations professionnelles. La CEPP recommande en outre de mieux coordonner la formation de base et le stage qui suit l'obtention du brevet dans le but de garantir la cohérence entre le brevet et la pratique professionnelle.

Des enseignements à décroiser pour en améliorer la portée pratique

Les jeunes policiers font un bilan positif de leur formation de base, en particulier en ce qui concerne les prestations du personnel enseignant en termes de disponibilité et d'encadrement. Ils déplorent cependant le peu de temps consacré à la formation pratique: exercices et stages.

Interrogés sur le contenu de la formation, les jeunes policiers se distancient des enseignements spécifiquement associés à la transmission de compétences sociales et relationnelles: psychologie policière, droits de l'Homme et éthique professionnelle, police de proximité (branches éliminatoires du brevet fédéral). L'éthique et les droits de l'Homme suscitent de nombreuses critiques révélatrices d'un malaise face à des injonctions perçues par les policiers comme contradictoires entre la promotion de valeurs humanistes (discours ressenti comme



lénifiant voire moralisateur) et les impératifs sécuritaires, en particulier dans le contexte de la migration. L'enseignement de psychologie est jugé trop théorique. Quant à la police de proximité, elle est perçue comme une spécialisation de la gendarmerie. Par ailleurs aucun stage n'est prévu dans ce dernier domaine.

Ces représentations, plutôt négatives, découlent notamment d'un manque de coordination entre les cours de la formation de base. Le cloisonnement disciplinaire – étroitement lié à la conception même du brevet – prévaut trop fortement si bien que la portée pratique des enseignements n'apparaît pas suffisamment aux yeux des jeunes policiers. L'articulation entre, d'une part, les compétences techniques et tactiques et, d'autre part, les compétences sociales et relationnelles fait notamment défaut.

Sur le terrain, les difficultés rencontrées requièrent la mobilisation de compétences relationnelles ou sociales, quand bien même les policiers ne les identifieraient pas ainsi. Paradoxalement, les policiers interrogés tendent à dévaloriser des enseignements supposés les préparer à intervenir dans des situations qu'ils décrivent eux-mêmes comme difficiles (faire face à l'agressivité, aux comportements induits par des troubles psychiques, aux phénomènes de groupe, etc.). C'est d'ailleurs dans la gestion de situations de ce type que diverses institutions et organisations genevoises décèlent des lacunes dans les interactions avec la police.

La CEPP recommande notamment de renforcer le lien entre ces branches transversales et les techniques policières tant dans le dispositif de formation que dans le contenu des enseignements. L'alternance intégrative mentionnée plus haut est particulièrement déterminante dans ce domaine. En outre, la formation devrait comprendre un stage dans la police de proximité et des journées d'immersion dans des organisations actives dans les domaines de la santé, de la migration et du social afin de favoriser les collaborations entre professionnels sur le terrain.

CFP: un pilotage pédagogique à renforcer

L'introduction du brevet fédéral a donné lieu à une importante réorganisation au CFP et a amorcé une dynamique de professionnalisation de la formation. Celle-ci s'est néanmoins essoufflée en raison d'une vacance de deux ans au poste de responsable de la formation. Pour combler les lacunes observées, la CEPP recommande un renforcement du pilotage pédagogique du CFP ainsi que l'établissement d'une planification des cours concertée entre les différents intervenants et coordonnée sur le plan pédagogique.

Formation continue: des lacunes à combler en matière de suivi

Le CFP a défini en 2009 un concept de formation continue transversal aux différents services de police reposant sur trois piliers: techniques métiers, développement professionnel policier (en lien avec les étapes de la carrière) et spécialisations. Face au manque de données exploitables, la CEPP n'a pas évalué en profondeur la mise en œuvre de ce concept. Elle a toutefois constaté une participation insuffisante aux sessions d'entraînement au tir. A ce titre, elle recommande à la direction de la police de prendre les mesures organisationnelles nécessaires pour améliorer la participation aux entraînements. Elle recommande également de mettre en place un carnet de formation informatisé pour améliorer la traçabilité des parcours de formation et évaluer le degré de couverture de la formation continue au sein du corps de police.



Groupe de travail

Le groupe de travail chargé de réaliser la présente évaluation était composé de Mmes Laurence Seferdjeli (responsable), Sylvie Arsever, Diane Blanc et Cécile Crettol Rappaz. M. Hugues Balthasar, secrétaire permanent de la CEPP, et Mme Marthe Gouanou, évaluatrice-stagiaire, ont soutenu le groupe de travail.

Remerciements

La CEPP remercie de leur précieuse collaboration tous les collaborateurs de la police sollicités dans le cadre de cette évaluation. La commission tient en particulier à remercier Mme Monica Bonfanti, cheffe de la police, M. Jean Sanchez, chef de la police adjoint, M. Eric Chammartin, responsable de la formation, M. Didier Froidevaux, chef du service des études stratégiques, et M. Eric Bondet, officier spécialisé en charge des systèmes d'information, pour avoir facilité le bon déroulement de l'évaluation. La CEPP remercie vivement les jeunes policiers qui ont participé aux différentes études de cette évaluation. Enfin, la CEPP remercie ses mandataires pour leurs précieuses contributions.

Annexes séparées

Les rapports ci-après, mandatés par la CEPP à des experts externes, sont disponibles sur le site internet de la CEPP ou auprès de son secrétariat:

- Pichonnaz D, Surdez M (2012). Evaluation de la politique de formation de la police. Enquête par questionnaire et entretiens approfondis auprès des policiers récemment assermentés. Fribourg: Université de Fribourg (département des sciences sociales).
- Cortessis S, Voit J (2012). Evaluation de la politique de formation de la police. Analyse croisée des tâches et de la formation en matière de police de proximité. Une analyse du travail articulée à une analyse de l'ingénierie de la formation. Renens: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP).
- Krafft M (2012). Contribution à l'évaluation de la politique de formation de la police genevoise. Enquête auprès d'organisations et institutions sur la place de Genève. Lausanne: Maudkrafft consulting.

Principales abréviations

ASP	Assistant de sécurité publique
ESP	Enquêteur de sécurité publique
BCI	Brigade de criminalité informatique
CCDJP	Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police
CCIR	Conférence des chefs instructeurs romands
CSPP	Cellule de sécurité personnelle police (CFP)
CFP	Centre de formation de la police
CCG	Commission de contrôle de gestion
DCS	Détachement convoyage et surveillance
DS	Département de la sécurité
DSPE	Département de la sécurité, de la police et de l'environnement



EEDP	Entretien d'évaluation et de développement du personnel
EMP	Etat-major de la police
FSEA	Fédération suisse pour la formation continue
ISP	Institut suisse de police
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
LFP	Loi d'application sur la formation professionnelle
LFPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
LPol	Loi sur la police
LRDBH	Loi sur la restauration, le débit de boissons et l'hébergement
OCN	Organe de coordination national
OFPr	Ordonnance fédérale sur la formation professionnelle
PEC	Plan d'étude cadre pour policier/policière
PJ	Police judiciaire
PSI	Police de sécurité internationale
TTI	Techniques et tactiques d'intervention
UMUS	Unité mobile d'urgences sociales

La forme masculine est utilisée dans ce rapport afin d'en faciliter la lecture.



Table des matières

L'essentiel en bref	3
Table des matières	7
1 Introduction	9
1.1 Mandat	9
1.2 Contexte	10
1.3 Présentation de la police genevoise.....	10
1.4 Formation des policiers.....	12
1.5 Objectifs, périmètre et questions d'évaluation	15
2 Méthodes	18
2.1 Analyse du dispositif de formation	18
2.2 Enquête auprès de policiers genevois récemment diplômés.....	20
2.3 Enquête auprès de parties prenantes	21
3 La formation policière à Genève: dispositif et processus de formation	23
3.1 Le centre de formation de la police (CFP).....	23
3.2 Etapes et contenus de la formation policière de base	26
3.3 La formation continue	37
3.4 Analyses et constats.....	40
4 La formation de base vue par les policiers	45
4.1 Profil des policiers récemment assermentés.....	45
4.2 Appréciation des prestations du CFP (gendarmes et PJ).....	46
4.3 Appréciation des matières enseignées	47
4.4 Appréciation du stage lors de la formation de base.....	51
4.5 Entrée sur le terrain: le stage qui suit l'obtention du brevet	52
4.6 Formation continue	53
4.7 Analyse et constats.....	54
5 La mise en œuvre des compétences relationnelles.....	58
5.1 Aperçu des contextes de travail	58
5.2 La gestion des contacts avec les différents publics de la police	60
5.3 Analyses et constats.....	67
6 Regards de parties prenantes sur l'activité de la police.....	70
6.1 Types de relations avec la police	70
6.2 Appréciation des collaborations sur le terrain.....	71
6.3 La proportionnalité des interventions	74
6.4 Participation à la formation	77
6.5 Analyse et constats.....	77
7 Conclusions.....	80
7.1 Pertinence du dispositif et du processus de formation	80



7.2	Appréciation de la formation par de jeunes policiers	83
7.3	Appréciation des parties prenantes.....	85
7.4	Formation continue	85
8	Recommandations	87
8.1	Politique et dispositif de formation	87
8.2	Pilotage de la formation	89
8.3	Corps enseignant.....	89
8.4	Transmission des compétences sociales et relationnelles	90
8.5	Formation continue	91
9	Références.....	92
10	Annexes.....	95
10.1	Personnes interrogées	95
10.2	Descriptifs des cours	97
10.3	Formation en cybercrime.....	98
10.4	Tableaux et figures.....	102
10.5	Charte du CFP	113
10.6	Position du Département de la sécurité	115



1 Introduction

1.1 Mandat

La Commission de contrôle de gestion (CCG) du Grand Conseil a mandaté la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) pour évaluer la politique de formation de la police. Le mandat comportait les questions suivantes:

1. *Existe-t-il une réelle politique de formation au sein de la Police genevoise ?*
2. *La formation mise sur pied au profit de la Police genevoise permet-elle de répondre aux exigences posées par l'article 26A [ndlr: 26B] de la loi sur la Police ?*
3. *La formation mise sur pied au sein de la Police au sens de l'article 26B de la loi sur la Police prépare-t-elle le "futur" policier à remplir pleinement ses missions au sein de la société genevoise ?*
4. *Les moyens humains et financiers mis en place sont-ils adaptés aux objectifs énoncés dans l'article 26B de la loi sur la Police ?*
5. *Dans quelle mesure les formations sont-elles adaptées à l'accomplissement des diverses missions de la Police genevoise ?*
6. *Dans quelle mesure les formations tiennent-elles compte de l'évolution des missions de la Police et du contexte social genevois ?*
7. *Dans quelle mesure les formations intègrent-elles une sensibilisation aux droits humains et à la diversité culturelle de la population ? Est-ce suffisant ?*
8. *La formation donnée aux policiers permet-elle de valoriser leurs métiers au sein de la population genevoise ?*

La CEPP a pris en charge ce mandat en août 2010. Elle a formé un groupe de travail, mené des entretiens préliminaires, analysé la documentation disponible et, finalement, établi une étude de faisabilité précisant le champ et les modalités de l'évaluation. A cette occasion, elle a reformulé les questions d'évaluation. La CCG a validé l'étude de faisabilité dans un courrier daté du 20 avril 2011, à la suite duquel les travaux d'évaluation ont démarré en juin.

Dans son courrier du 20 avril 2011, la CCG a adressé deux questions supplémentaires:

1. *Le domaine du cybercrime et de la cyber-police est-il intégré dans la formation de la police ?*
2. *Comment sont intégrés les nouveaux intervenants issus de l'application du nouveau code de procédure pénale - comme par exemple - les convoyeurs privés de détenus - dans la formation de la police ? En d'autres termes, la commission souhaite savoir si ces "nouveaux acteurs" bénéficient d'une formation similaire à celle que reçoit la police genevoise ?*

Ces deux questions n'entrent pas tout à fait dans le périmètre de l'évaluation prévu dans l'étude de faisabilité validé par la CCG et précisé dans la présente introduction (cf. 1.5.2). La première question sur le cybercrime, très factuelle, renvoie à la formation continue (volet spécialisations) et concerne principalement la brigade de criminalité informatique (BCI). Elle est traitée dans l'annexe 10.3 du présent rapport. La deuxième question est, quant à elle, traitée dans le chapitre 6, au paragraphe 6.2.2.3 (p.72).



1.2 Contexte

Dans les sociétés démocratiques, la police a pour mission d'assurer le respect des libertés et des droits fondamentaux, la protection des personnes, des biens et des institutions ainsi que le maintien de la sécurité publique. De par sa mission, la police est en contact direct avec la population. Ses tâches sont nombreuses et diversifiées. Son spectre d'action est étendu.

La croissance de l'insécurité — qu'elle soit objective ou ressentie — alimente une demande sociale et politique pour un renforcement des mesures de surveillance et de protection. Parallèlement, il est attendu de la police qu'elle inscrive son action dans un cadre éthique, déontologique et administratif plus contraignant. Celle-ci évolue désormais sous l'œil critique de la société civile et des institutions. Dépositaire de la violence légitime, elle a un devoir d'exemplarité. Quand bien même elle agit dans l'urgence, elle est appelée à traiter *adéquatement* des situations complexes et risquées. La police fait ainsi l'objet de demandes multiples qui, sans être forcément contradictoires, rendent sa mission plus compliquée: *"Recevant peu d'appui spontané des citoyens quand ils n'ont pas affaire à leur réprobation, les policiers doivent trouver un équilibre délicat entre le besoin de sécurité publique et les libertés individuelles [...]. Cela nécessite de leur part une habileté toujours plus grande à savoir lire rapidement la réalité [...] et à prendre des décisions responsables et autonomes et dont ils ont à répondre personnellement."*(Raemy 2010: 30-31)

En Suisse, l'entrée en vigueur récente du nouveau code de procédure pénale¹, qui confie de nouvelles tâches et obligations aux forces de l'ordre (Perrier & Vuille 2010), constitue un bon exemple de la complexité croissante du métier de policier et des attentes à son égard. Le nouveau code accroît le degré de formalisme exigé des policiers dans le cadre de leur travail (interventions, auditions, rapports), les éventuelles erreurs commises pouvant entraîner l'invalidation des actes.

Dans ce contexte, la formation du policier revêt une importance primordiale. La police a besoin d'une formation intégrant aussi bien les bases techniques du métier que les aspects éthiques, communautaires et juridiques, tant au niveau de la formation de base que de la formation continue (OCN 2010). Il est en outre question de renforcer les compétences pédagogiques des formateurs (Guillemin 2010; Waridel 2009; Delachaux 2005) de façon à ce que les formations proposées correspondent aux normes et aux standards de qualité reconnus dans le domaine de la formation professionnelle.

La création du brevet fédéral de policier en 2004, sous l'égide de la Conférence des directeurs cantonaux de justice et police (CCDJP 2004), constitue à ce titre un tournant majeur pour les polices suisses. Le brevet harmonise la formation de base dans le cadre d'une certification reconnue au niveau national et apporte de nouveaux contenus à la formation du policier, en particulier dans les domaines de l'éthique, de la psychologie et de la police de proximité (ISP 2009). La police de Genève s'est adaptée aux nouvelles exigences. Elle y a aussi apporté sa contribution à travers le Centre de formation de la police (CFP) et par sa collaboration avec l'Institut suisse de police (ISP).

1.3 Présentation de la police genevoise

1.3.1 Attributions

La loi sur la police du 26 décembre 1957 (F 1 05) institue un corps de police unique dans le canton de Genève. Ses attributions, précisées à l'article 3, n'ont pas été révisées depuis l'entrée en vigueur de la loi le 1^{er} janvier 1958.

¹ Code de procédure pénale suisse du 5 octobre 2007.



En l'état actuel de la loi, le corps de police est chargé:

- de la police judiciaire;
- de veiller à l'observation des lois et règlements de police (police administrative);
- d'assurer la tranquillité, la sécurité et l'ordre publics, notamment en matière de circulation;
- de la police rurale;
- et de la police des étrangers [...] (art. 3 al. 1 LPol).

Le corps de police assure en outre l'exécution des décisions des autorités judiciaires et administratives (art. 3 al. 2 LPol). Il est enfin chargé de la coordination des préparatifs et de la conduite en cas de catastrophe et en matière de défense générale (art. 3 al. 3 LPol). Ces attributions comprennent de nombreuses tâches et activités².

1.3.2 Organisation de la police

L'article 6 LPol indique la composition et les effectifs du corps de police. Placé sous la direction de la cheffe de la police, le corps de police est composé des services et entités suivants:

- Etat-major police (EMP);
- Police judiciaire;
- Gendarmerie;
- Police de la sécurité internationale (PSI);
- Services généraux.

L'état-major de la police (EMP) comprend 14 services ou entités placés sous les ordres de la cheffe de la police, du chef de la police adjoint (notamment le centre de formation de la police) ou du chef d'état-major.

Au moment de l'évaluation, jusqu'en mai 2012³, la police judiciaire était composée de 12 brigades⁴ et d'une *task force drogue*. Ses inspecteurs sont chargés de mener des enquêtes de police judiciaire, d'effectuer des auditions, des arrestations, des perquisitions, etc. Elle est également chargée de l'audition des victimes. Elle entretient des relations régulières avec la magistrature et les tribunaux.

La gendarmerie est composée de 12 postes de police couvrant l'intégralité du territoire ainsi que des brigades spécialisées (navigation, sécurité routière, transports et environnement). Elle gère la centrale d'engagement de coordination et d'alarme (le 117) ainsi qu'un détachement de convoi et de surveillance (DCS). La gendarmerie assure également des tâches de police de proximité. Chaque poste de police est doté d'un pool d'îlotiers spécialisés dans les missions de proximité. Leur mission première consiste à décharger la centrale d'alarme en anticipant les problèmes de la population de leur secteur et en trouvant des solutions durables pour les problèmes récurrents. Les îlotiers sont ainsi des interlocuteurs privilégiés pour la population locale au sens large (particuliers, associations, établissements publics, administrations). A noter que les agents de police municipale font également du travail de proximité.

La police de sécurité internationale (PSI) a pour mission de sécuriser les missions diplomatiques et de protéger les chefs d'Etat ou autres personnalités durant leur séjour sur le

² Voir les rapports annuels d'activité de la police genevoise.

³ La police judiciaire a été réorganisée en mai 2012. Voir le communiqué de presse de la police du 31 mai 2012 (www.ge.ch/police).

⁴ Brigades des mineurs, des mœurs, criminelle, des stupéfiants, des cambriolages, de criminalité générale, financière, de criminalité informatique, des enquêtes administratives, du commissariat, de police technique et scientifique, de l'aéroport.



territoire genevois. Elle assure la sécurité aéroportuaire et effectue des tâches de police des migrations.

Les services généraux chapeautent les différents services assumant des tâches transversales (finances, informatique, garage, artillerie) ou d'ordre administratif (encaissement des contraventions, surveillance des maisons de jeux).

1.3.3 Réorganisation de la police

Dans son programme de législature 2010-2013, le Conseil d'Etat a décidé d'augmenter les effectifs de la police et, à cette occasion, de revoir en profondeur l'organisation et le fonctionnement de la police (Conseil d'Etat 2010). En 2010, le DSPE a mandaté un groupe d'experts chargé d'élaborer un projet de réorganisation de la police (projet Phénix).

L'une des principales innovations de ce projet consiste dans la restructuration de la gendarmerie en trois services distincts: police de proximité, police-secours et police circulation. En conservant en l'état la police judiciaire et la police de sécurité internationale, le projet porte à cinq le nombre de services de "front" (auxquels s'ajoutent les entités "formation", "ressources humaines" et "technologie logistique" (Groupe d'experts Phénix-DSPE 2011). Le projet a ainsi pour vocation de renforcer considérablement le pôle police de proximité en en faisant un service de police à part entière. Le projet de réorganisation modifie également l'organisation de la formation (cf. infra).

1.4 Formation des policiers

1.4.1 Cadre fédéral

La formation de la police a longtemps été gérée exclusivement au niveau cantonal sans certification reconnue au niveau national. Cette situation a pris fin en 2005 avec l'introduction du brevet fédéral de policier dont le concept a été formalisé par la Conférence des directeurs cantonaux de justice et police (CCDJP 2004)⁵. Ce brevet couvre indifféremment les fonctions de gendarme et d'inspecteur de police judiciaire. A l'instar des autres formations professionnelles, la formation policière s'inscrit désormais dans le cadre de la loi fédérale sur la formation professionnelle et de son ordonnance d'application⁶.

La formation de base doit préparer les aspirants policiers à l'obtention du brevet fédéral, ce qui n'exclut pas l'enseignement de matières spécifiquement cantonales liées aux contraintes légales et opérationnelles locales (environ 20% du temps de formation).

En termes de curriculum, la formation peut se poursuivre avec le diplôme fédéral de policier. Celui-ci est destiné aux cadres moyens, aux instructeurs et aux spécialistes⁷. La formation se parachève au niveau supérieur avec des certifications de degré tertiaire A (bachelor et masters). Celles-ci ne sont cependant pas définies ou organisées dans un curriculum général sur la police. Les candidats doivent remplir les conditions générales d'accès aux hautes-écoles de Suisse.

L'Institut suisse de police (ISP) est l'organe de gouvernance pour la formation professionnelle et la formation continue. Il remplit à ce titre le rôle ordinairement dévolu aux associations professionnelles:

⁵ Depuis son introduction, le brevet fédéral de policier (BFP) s'est généralisé dans les quelque 330 corps de police cantonaux et municipaux recensés en Suisse.

⁶ Loi fédérale sur la formation professionnelle du 13 décembre 2002 (412.10). Ordonnance sur la formation professionnelle (OPrf) du 19 novembre 2003 (412.101).

⁷ Institut suisse de police. Règlement d'examen régissant l'examen professionnel supérieur de policier/policière avec diplôme fédéral (8 février 2007).



- Il est responsable des examens fédéraux de police;
- Il veille à l'uniformité de la formation de base et de la formation continue, au moyen notamment d'un plan d'étude cadre (ISP 2009a);
- Il met en œuvre une stratégie nationale de formation sous l'égide de la Conférence des directeurs cantonaux de justice et police (OCN 2010);
- Il coordonne les centres régionaux de formation (méthodes d'enseignement et infrastructures) et développe des instruments didactiques (ISP 2009b; ISP 2006).

La formation de base est délivrée dans des centres régionaux ou cantonaux dont l'organisation et le financement incombent aux cantons. La Suisse compte actuellement huit centres de formation: trois en Suisse alémanique (Zürich, Hitzkirch, Amriswil), quatre en Suisse romande (Genève, Fribourg, Neuchâtel, Vaud-Valais) et un centre italoophone (Giubiasco). Il était initialement prévu de regrouper les centres de formation romands sur un site unique. Différentes options ont été envisagées mais aucune n'a suscité l'adhésion de l'ensemble des cantons concernés⁸.

Sur mandat des autorités cantonales (Genève, Vaud, Valais), des synergies sont actuellement à l'étude entre le centre de formation de la police genevoise (CFP) et l'Académie de police de Savatan qui forme les aspirants des polices vaudoises et valaisannes.

1.4.2 Cadre cantonal

La formation des policiers relève de l'article 26B de la loi sur la police (LPol). Celui-ci précise que *des écoles de police sont organisées pour les candidats à la fonction de gendarme, d'inspecteur de la police judiciaire et d'agent de la police de la sécurité internationale* (art. 26B al.1 LPol), soit les fonctions ressortissant aux trois services composant le corps de police genevois. A noter qu'il n'y a plus d'école de police pour les agents de la PSI depuis 2010. La PSI complète ses effectifs en recrutant des policiers déjà formés en provenance d'autres cantons.

La loi confère un caractère obligatoire à la formation continue (al. 2) et indique que les formations spécialisées sont dispensées en fonction des besoins des services (al. 3). Elle confie au département en charge de la police la mission de *veiller tout particulièrement à ce que les formations intègrent une sensibilisation aux droits humains lors de l'exercice de la fonction et à la diversité culturelle de la population* (al. 4). Elle précise également que *les formations sont adaptées à l'accomplissement des diverses missions de la police et tiennent compte de leur évolution et du contexte social genevois*.

Le centre de formation de la police (CFP) gère les écoles de police de gendarmerie et de police judiciaire ainsi qu'une partie de la formation continue. Concernant la formation de base, il prépare et présente les aspirants à l'examen du brevet fédéral.

Le projet de réorganisation de la police prévoit la création d'une école de police unique pour les gendarmes et les inspecteurs avec un recrutement commun. Les aspirants devraient intégrer la même formation. Ils serviraient ensuite en uniforme durant trois ans. Les postulations aux fonctions de gendarme ou d'inspecteur seraient ouvertes à tous au terme des trois ans. Par rapport à la situation actuelle, l'accès à la fonction d'inspecteur serait différé d'au moins trois ans (Groupe d'experts Phénix-DSPE 2011).

⁸ La mise en place du brevet fédéral a ouvert la voie à la concentration des écoles de police au niveau régional. Cinq centres étaient prévus à l'origine. Ce processus s'est heurté à des résistances politiques en Suisse romande sans pour autant entraver l'harmonisation des contenus de la formation.



1.4.3 Contenu de la formation: l'accent porté sur les savoirs relationnels et réflexifs

Le contenu de la formation de base est largement déterminé par le brevet fédéral, bien que les cantons disposent d'une marge de manœuvre appréciable dans l'organisation et les contenus de l'enseignement.

Le brevet fédéral donne une place importante et inédite à des matières nouvelles, issues des sciences humaines: psychologie policière, droits de l'Homme et éthique professionnelle, police de proximité. Ces trois matières figurent à l'examen du brevet fédéral en tant que branches éliminatoires, au même titre que l'*intervention policière*.

D'une manière générale, l'introduction de ces matières dans la formation policière traduit la volonté des autorités d'accroître les compétences relationnelles et les capacités réflexives des policiers⁹. A travers le brevet fédéral transparaît ainsi une certaine vision du professionnalisme (Pichonnaz 2011).

La psychologie policière est l'enseignement le plus directement associé à la transmission de savoirs relationnels. Le manuel de référence l'affirme d'emblée: "*La psychologie est omniprésente dans l'environnement du policier. On la retrouve dans l'intervention, l'interpellation, l'audition, les relations avec le public et les collègues ou encore dans l'exercice du pouvoir. [...] La prise de recul et le fait de porter un regard sur son propre comportement permettent au policier d'acquérir un plus grand professionnalisme.*" (Piazzini et al 2009: 15 [Manuel de formation])

Le manuel de formation relatif aux droits de l'Homme et à l'éthique professionnelle thématise le caractère ambivalent des relations entre la police et les citoyens. A la fois garante du respect des droits de l'Homme, *la police peut aussi, compte tenu des tâches qui lui sont confiées enfreindre ces mêmes droits* (Bertschy et al 2009: 13). Le volet éthique de cet enseignement procède de la nécessité pour le policier de faire preuve de *discernement* et de *développer des habiletés réflexives* dans un contexte social et culturel marqué par une plus grande mixité (Ibid: 16). "*Plutôt que de seulement chercher à contrôler les comportements des policiers [...], il faut désormais envisager la formation en éthique comme une propédeutique à la délibération*" (ibid: 16). Dans cette perspective, l'enseignement traite en particulier la problématique des dilemmes éthiques dans la prise de décision et propose une méthode d'analyse censée guider les policiers¹⁰.

Egalement enseignée, la police de proximité (*community policing*) relève de la stratégie policière au sens large. Théorisée et mise en pratique à partir des années 1970, elle conçoit la sécurité comme une production collective de la population et de la police (Jehan 2008). Elle s'ouvre à la dimension subjective de la sécurité et, ce faisant, développe des stratégies et des outils axés sur la coopération ainsi que le souligne le manuel de formation: "*la police de proximité ne peut être uniquement un dispositif au sens policier du terme, mais relève d'une approche globale fondée sur un réseau et le partenariat des acteurs concernés par la sécurité*" (Chatelain et al. 2010: 11). L'approche la plus emblématique de la police de proximité consiste dans la mise en place de partenariats entre la police et la population, représentée le cas échéant par des entités constituées (associations, commerces, administrations, écoles, etc.). L'application de ces stratégies implique la mise en œuvre de compétences sociales relationnelles telles que l'empathie, la décentration, l'écoute et des capacités d'adaptation aux situations (ibid: 41). Pour les auteurs du manuel, "*le travail de proximité nécessite tout particulièrement la maîtrise et l'application de nombreux principes*

⁹ L'article 26B al. 4 LPOL traduit également cette préoccupation du législateur. Voir à ce sujet les débats liés au PL 8887.

¹⁰ Concernant la formation des policiers à l'éthique, notons, par ailleurs, que l'Office pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) a publié le 24 septembre 2012 un ensemble de lignes directrices, adressées notamment aux formateurs actifs dans ce domaine (OSCE 2012).



comportementaux découlant de l'éthique, de la déontologie et de la psychologie" (ibid: 14). A Genève, le concept de police de proximité a été mis en œuvre à partir de 1994 avec le développement de l'ilotage au sein de la gendarmerie (Jehan 2008: 20).

1.5 Objectifs, périmètre et questions d'évaluation

1.5.1 Objectifs et périmètre de l'évaluation

Les questions posées par la CCG mettent en regard la formation de la police avec les besoins (des policiers, de la population) et les missions de la police dans le contexte social genevois. Il n'est cependant pas toujours possible d'établir de tels liens. Dans le cadre de son étude de faisabilité (CEPP 2010: 19-21), la CEPP a identifié plusieurs problématiques, à partir desquelles elle a formulé les objectifs d'évaluation suivants:

- analyser la pertinence (adéquation) de la formation de base par rapport aux besoins des policiers débutant leur carrière dans la police;
- analyser la pertinence (adéquation) de la formation de base par rapport aux missions et aux tâches des services de police;
- analyser la manière dont les besoins des services et des policiers sont pris en compte par le centre de formation et ses partenaires tant au niveau de la formation de base qu'au niveau de la formation continue;
- analyser le travail de formation/sensibilisation par rapport aux droits de l'Homme, l'éthique professionnelle et la diversité culturelle en tenant compte notamment de représentants de la société civile (associations ou institutions).

1.5.2 Périmètre d'évaluation

1.5.2.1 Formation de base

L'évaluation se concentre principalement sur la politique et le dispositif relatifs à la formation de base des policiers sous l'angle de la pertinence. Dans ce domaine, la CEPP s'intéresse prioritairement aux modalités de transmission des compétences sociales et relationnelles, que les policiers doivent mobiliser pour appréhender au mieux la diversité sociale et culturelle de la population. L'évaluation se concentre par conséquent sur les nouvelles branches introduites par le brevet (psychologie policière, droits de l'Homme et éthique professionnelle, police de proximité). La CEPP s'est également intéressée à d'autres domaines de formations lorsque cela s'avérait pertinent, notamment aux cours de techniques et tactiques d'intervention (TTI)¹¹. Ces cours traitent en particulier de tous les aspects techniques en lien avec l'utilisation des moyens de protection et de contrainte. Leur usage s'inscrit dans un cadre éthique et déontologique précis, les policiers étant tenus de s'adapter aux situations et d'appliquer le principe de proportionnalité, soit la règle du moindre dommage (Bigler, Brechbuhler et al. 2008).

Il est important de souligner ici que la présente évaluation n'a pas pour objectif d'évaluer la qualité des enseignements prodigués au CFP. La priorité est ici donnée à la politique de formation que l'on peut définir comme un *"ensemble de décisions ou d'orientations ayant trait à la formation et déterminant ses objectifs, ses priorités et ses moyens d'actions"* (Bureau international du travail 1987). L'évaluation de la qualité des enseignements constitue un des éléments de la politique de formation en tant qu'instrument de pilotage. A ce titre, elle relève principalement de l'organisme de formation. Aussi, dans la présente évaluation, les

¹¹ En termes de domaine de formation, le plan d'étude cadre du brevet fédéral ne fait pas référence aux TTI mais à la *sécurité personnelle*.



questions pédagogiques ne sont abordées que dans la mesure où elles sont déterminées par la politique de formation.

Il faut enfin préciser que l'évaluation ne s'intéresse que marginalement à la problématique du recrutement, celle-ci n'apparaissant pas dans le mandat confié par la CCG.

1.5.2.2 Formation continue

Concernant la formation continue, la CEPP s'est fixé pour objectif de vérifier l'existence d'une politique en la matière, d'en décrire les contenus et d'analyser sa mise en œuvre sur la base des informations disponibles. L'évaluation étant prioritairement orientée sur la formation de base, la CEPP n'a pas traité de façon approfondie la formation des cadres intermédiaires et supérieurs. Cette problématique pourrait à elle seule faire l'objet d'une évaluation.

1.5.2.3 Publics concernés

La présente évaluation porte exclusivement sur la formation des policiers, qu'ils soient affectés à la gendarmerie, à la police judiciaire ou à la police de la sécurité internationale. Sont exclus du périmètre de l'évaluation les publics bénéficiant d'autres cursus de formation, à savoir: les agents de police municipale (APM), les assistants de sécurité publique (ASP) et les gardiens de prison.

1.5.3 Questions d'évaluation

Sur la base des questions posées par la CCG et l'état de situation présenté dans l'étude de faisabilité, la CEPP a redéfini les questions d'évaluation de la manière suivante:

1. Dans quelle mesure les formations de base et continue sont-elles adaptées à l'accomplissement des diverses missions de la Police genevoise telles qu'elles sont perçues par les services de police?

Cette question vise principalement à connaître l'avis des services de police quant à la formation délivrée dans le contexte genevois et à identifier les éventuelles lacunes dans le plan d'étude ou dans le processus de formation.

2. Dans quelle mesure la formation de base du policier, telle qu'elle est dispensée au Centre de formation de la police, permet-elle au policier de se sentir compétent face aux situations du terrain?

Cette question vise à connaître l'avis des policiers sur la formation qu'ils ont reçue et ses apports par rapport à la pratique

3. Dans quelle mesure les formations de base et continue – en particulier en matière de police de proximité – préparent-elles le policier à intervenir adéquatement auprès de la population?

Cette question s'intéresse spécifiquement à la transmission des compétences sociales et relationnelles. Dans son étude de faisabilité, la CEPP a estimé que la police de proximité était un domaine d'observation privilégié pour analyser cette thématique. Or, au cours de l'étude, la CEPP a dû l'aborder sous un angle plus transversal, cela pour deux raisons. D'une part, aucun policier formé dans les cinq dernières années (et donc titulaire du brevet) n'avait déjà accédé à une fonction d'îlotier. D'autre part, et de l'avis même de la direction de la police, la police de proximité est un concept applicable à l'ensemble de la police. Ainsi, la CEPP a recentré son questionnement sur la thématique de la transmission des compétences relationnelles et sociales, soit une approche plus globale que l'approche prévue initialement, centrée sur la police de proximité en tant que prestation.

4. Dans quelle mesure les formations de base et continue dans les domaines des droits humains et de l'éthique ainsi que la sensibilisation à la diversité culturelle de la population se traduisent-elles en compétences dans les interventions?



Cette question s'intéresse au regard porté par diverses institutions sur la manière dont se déroulent les interventions de la police et aux éventuels besoins de formation qui pourraient en découler. Il n'est cependant pas question d'établir un lien direct entre ces observations et la formation telle qu'elle est dispensée. En effet, outre la formation, d'autres paramètres déterminent la qualité des interventions.

2 Méthodes

2.1 Analyse du dispositif de formation

La CEPP a procédé à une analyse approfondie du dispositif de formation, sous l'angle de l'ingénierie, soit en particulier la conception de la formation, les approches et les méthodes mises en œuvre ainsi que le dispositif de pilotage. La présente évaluation étant davantage centrée sur la transmission des compétences relationnelles, cette analyse s'est concentrée sur les apports de la formation en la matière, notamment au travers des cours de psychologie policière, de police de proximité, d'éthique et des droits de l'Homme. Cette analyse est transversale aux trois premières questions d'évaluation.

2.1.1 Etablissement d'un état de la situation (formation de base et continue)

La CEPP a mené une série d'entretiens avec des cadres et responsables de la police pour établir un état de la situation au sujet de la formation de base et de la formation continue. Il s'agissait également de constituer la base documentaire nécessaire à l'évaluation, de prendre en considération les projets ou les réformes en cours et apporter des éléments de réponse aux questions d'évaluation ou à des questions plus spécifiques. La liste complète des personnes interrogées par la CEPP est reproduite dans l'annexe 10.1.

2.1.2 Mandat d'expertise sur le dispositif de formation de base et analyse du travail

La CEPP a confié un mandat d'expertise à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), représenté par Mmes Janine Voit et Sandrine Cortessis. Initialement focalisé sur la police de proximité comme terrain d'observation privilégié, le champ d'expertise a été élargi à d'autres dimensions de la formation et du travail policier pour obtenir une meilleure vision d'ensemble (cf. 1.5.3). L'expertise comprend deux parties: une analyse de la formation et une analyse du travail.

2.1.2.1 Ingénierie de la formation: analyse documentaire et entretiens

Dans un premier temps, les mandataires ont réalisé une analyse documentaire relative au fonctionnement de la police, aux différents cadres de la formation, au centre de formation de la police et aux supports de cours.

Les documents les plus importants pris en considération étaient les suivants :

Concernant le cadre de la formation:

- règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière;
- guide méthodique se référant au règlement de l'examen professionnel de policier/policière;
- plan d'étude cadre pour policier/policière (PEC);
- plan d'étude cadre de l'école de police du centre de formation de la police de Genève;
- supports de cours (classeurs ISP) des branches d'examen du brevet fédéral suivantes: police de proximité, psychologie policière, droits de l'Homme et éthique professionnelle.

Concernant le CFP:

- charte du centre de formation de la police;
- mémento pour les aspirant-e-s, instructeurs et les formateurs du CFP;
- carnet de stage du centre de formation de la police;
- cahier des charges d'un instructeur du CFP.



Dans un deuxième temps, les mandataires ont effectué des entretiens collectifs semi-directifs avec des représentants du CFP et des formateurs impliqués dans l'école de police et/ou dans l'enseignement des branches du brevet fédéral (notamment psychologie policière, police de proximité, éthique et droits de l'Homme, techniques et tactiques d'intervention). Ces entretiens avaient pour objectif de clarifier et de compléter des informations obtenues dans les documents, lors de journées d'observation et d'ateliers avec des policiers. Ils ont également permis aux personnes interrogées d'exprimer leur point de vue sur la formation, de même que sur son adéquation pour la pratique du métier de policier. Les points de vue des formateurs ne sont pas exposés en détail dans le présent rapport pour des raisons de confidentialité.

2.1.2.2 *Analyse du travail*

L'analyse du dispositif de formation a été complétée par une analyse du travail afin de mettre en relation les activités réelles avec le contenu de la formation.

Cette analyse repose, dans un premier temps, sur une observation directe des policiers sur leur lieu de travail. Les mandataires ont effectué quatre journées d'observation dans des postes de police et dans deux brigades de la police judiciaire, soit la brigade de criminalité générale et la brigade des mineurs. De par leurs activités, ces deux brigades constituaient des lieux d'observation pertinents par rapport au champ de l'évaluation. Ces journées d'observation ont permis aux mandataires de s'imprégner de la réalité concrète des activités et de recueillir des informations.

Dans un second temps, les mandataires ont obtenu les informations dans le cadre de cinq ateliers collectifs avec des policiers. Les groupes suivants ont été formés:

- un groupe de responsables hiérarchiques réunissant le directeur des études stratégiques, des responsables de la gendarmerie et des flotiers ainsi que le chef de la police judiciaire (en qualité d'expert). Il s'agissait d'un atelier préliminaire aux quatre ateliers suivants;
- des gendarmes stagiaires;
- des gendarmes de police-secours;
- des gendarmes travaillant dans le domaine de la proximité;
- des inspecteurs de la brigade de criminalité générale et de la brigade des mineurs (police judiciaire).

L'objectif visé dans des quatre ateliers, d'une durée de quatre heures, était double.

Il s'agissait, dans un premier temps, de reconstituer une « journée type » du travail des policiers en procédant à des entretiens d'instruction au sosie¹². Cette démarche a permis d'identifier non pas les tâches supposées être réalisées selon les profils de formation des policiers, mais les activités effectivement et concrètement déployées quotidiennement sur le terrain avec leurs contraintes spécifiques.

Les mandataires ont ensuite mené des discussions collectives qui avaient pour but de recenser les types de situations professionnelles rencontrées dans les différents lieux de

¹² L'instruction au sosie mise au point dans les usines Fiat en 1970 par Oddone répond à la consigne suivante : « suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de te remplacer à ton travail. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution? » Il s'agit donc de produire une description à la fois détaillée et concrète des activités ordinaires et quotidiennes des professionnels. Cette approche évite de rester dans les généralités et permet d'entrer minutieusement dans les détails du travail quotidien. Elle favorise également l'identification des rapports qu'entretiennent les professionnels avec leurs tâches, leurs pairs, la hiérarchie, l'organisation du travail et les usagers.



pratique du métier, ainsi que d'interroger les policiers sur leur perception de leur formation initiale.

Tous ces éléments ont finalement permis d'étayer les constats relatifs à l'ingénierie et de mettre en évidence les problèmes du dispositif de formation tel qu'il s'inscrit dans l'organisation du corps de police et tel qu'il est articulé avec la pratique (le terrain). Le présent rapport met prioritairement l'accent sur les résultats qui sont en lien direct avec l'ingénierie de la formation. La CEPP renvoie le lecteur intéressé au rapport de mandat pour les résultats détaillés de l'analyse du travail. Celui-ci est disponible sur le site Internet de la CEPP ou auprès de son secrétariat.

2.2 Enquête auprès de policiers genevois récemment diplômés

Afin de répondre aux deuxième et troisième questions d'évaluation, la CEPP a souhaité recueillir l'avis de policiers ayant obtenu le brevet fédéral de policier entre janvier 2007 et juin 2011. Elle a confié ce mandat au Département des sciences sociales de l'Université de Fribourg (Mme Muriel Surdez, Professeure associée en sociologie de l'action publique et de la communication, spécialisée dans la sociologie des professions, et M. David Pichonnaz, sociologue doctorant).

Le mandat consistait à réaliser une enquête par questionnaire suivie, dans un second temps, d'entretiens approfondis avec une vingtaine de répondants.

2.2.1 Enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire a été réalisée par internet. Elle ciblait un nombre total de 255 policiers, tous formés au Centre de formation de la police et titulaires du brevet fédéral. Les mandataires ont élaboré le questionnaire de l'enquête en collaboration avec le groupe de travail de la CEPP. Ce questionnaire, disponible auprès du secrétariat de la CEPP, comportait 70 questions, soit 280 variables. L'enquête s'est déroulée du 5 septembre au 17 octobre 2011.

L'enquête était totalement anonyme. A la demande conjointe de la police et de la CEPP, les services agréés du Centre des technologies et de l'information (CTI) ont créé des alias anonymes à partir des adresses e-mail des policiers. La participation à l'enquête était strictement volontaire. L'étude et la mise en ligne du questionnaire ont été simultanément annoncées sur l'intranet de la police. Trois relances ont été nécessaires pour obtenir un taux de participation satisfaisant. Celles-ci ont été faites par e-mail uniquement.

Le nombre de répondants s'élève à 138, soit un taux de participation de 54%. L'échantillon est représentatif de la population sous enquête concernant l'âge, le sexe et les années de service (seules données disponibles). Les inspecteurs de la police judiciaire sont légèrement surreprésentés dans l'échantillon par rapport à la composition effective de la population de référence. Celle-ci s'explique probablement par le niveau de formation plus élevé des inspecteurs (biais fréquent dans ce type d'enquête). Le Tableau 7 (en annexe) compare les caractéristiques de la population répondante avec la population de référence sur la base des critères disponibles. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, seules des analyses bivariées ont été réalisées.

2.2.2 Entretiens approfondis

Sur la base des analyses préliminaires des résultats de l'enquête par questionnaire, les mandataires ont réalisé 18 entretiens approfondis avec des policiers recrutés à partir de l'enquête en ligne, à l'aide d'un formulaire d'inscription séparé du questionnaire électronique. Parmi les 18 participants, 3 ont participé suite à une sollicitation de la CEPP auprès de la



direction de la police en vue de compléter l'échantillon. La participation aux entretiens était strictement volontaire, y compris pour les trois entretiens susmentionnés.

L'échantillon comprend 13 hommes et 5 femmes, répartis dans les 3 services de la police (10 gendarmes, 7 inspecteurs, 1 agent PSI). Ils appartiennent à diverses promotions (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011). Si l'on ne peut exclure la présence de biais de sélection, aucun biais systématique n'a été constaté.

Le guide d'entretien a été élaboré à partir des premiers résultats de l'enquête par questionnaire en collaboration avec le groupe de travail de la CEPP. Les entretiens ont été réalisés selon la méthode de l'entretien compréhensif de Kaufmann (2008) et de l'entretien ethnographique (Beaud & Weber 2008). D'une durée d'une heure et demie environ, ils se sont déroulés hors du lieu de travail des policiers. Tous les entretiens ont été retranscrits *verbatim*. Le guide d'entretien reprenait les thématiques traitées dans le questionnaire et mettait l'accent sur les aspects qu'il paraissait opportun d'approfondir au vu des premiers résultats de l'enquête. Les policiers étaient amenés à s'exprimer sur le programme de formation, les cours suivis, les périodes de stage et sur leur expérience en tant que policier.

2.3 Enquête auprès de parties prenantes

Dans le but d'ouvrir le champ de l'évaluation aux partenaires de la police et, plus largement, à la société civile, la CEPP a mené une enquête auprès de diverses associations et institutions en lien avec différents publics de la police. Celle-ci devait notamment fournir des éléments de réponse à la quatrième question d'évaluation. La CEPP a confié ce mandat à Mme Maud Krafft (Maudkrafft consulting) au terme d'un appel d'offres sur invitation. Le mandat consistait à recueillir l'avis des organisations susmentionnées sur la qualité des interventions de la police pour identifier les éventuels besoins de formation à partir des pratiques observées. La qualité des interventions se rapportait aux critères suivants:

- respect des droits humains et de la déontologie;
- respect du principe de proportionnalité dans les interventions;
- capacité à travailler en partenariat avec des organisations civiles (prévention et résolution de problèmes);
- compétences relationnelles et sociales (accueil, écoute, décentration, tact, empathie, etc.);
- capacités d'adaptation aux situations.

L'enquête consistait en des entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien était structuré en quatre parties: 1) caractérisation des relations avec la police (motifs, fréquences, collaborations); 2) description et analyse de situations spécifiques ou emblématiques (contexte, problème rencontré, attentes de part et d'autre, actions menées, appréciation et suivi); 3) appréciation de la qualité des prestations à partir des critères susmentionnés; 4) appréciation générale.

Les domaines d'investigation et les institutions et associations correspondantes sélectionnés sont indiqués dans le tableau ci-dessous. La liste a été établie par la CEPP en collaboration avec la mandataire. Certaines organisations ont eu l'occasion de s'exprimer sur plusieurs domaines. La plupart des domaines d'intervention sont en relation avec des populations particulières. Malgré ses recherches, la CEPP n'a pas trouvé d'organisations représentant certaines catégories de victimes, comme par exemple les victimes de cambriolage. Cela étant, la sélection opérée ne se limite pas aux minorités mais aborde des problématiques qui touchent la population en général.



Tableau 1 Domaines et institutions interrogées

Domaines	Institution
Urgences psychiatriques	Unité d'accueil et d'urgences psychiatriques (UAUP) et Service médical des urgences (SMUR) aux Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) Association Psychex (associations de patients ou de personnes concernées) Association Le Relais (aide aux familles de patients)
Interventions médicosociales	Genève-Médecins Unité mobile d'urgences sociales (UMUS)
Hébergements d'urgence et asile	Service social de la Ville de Genève Hospice général, service d'aide aux requérants d'asile (ARA) Centre des Tattes
Migration, en particulier la problématique rom	Ligue suisse des droits de l'Homme (section genevoise) Mesemrom, association pour les Roms de Genève
Trafic et consommation de drogues	Première Ligne (Quai 9), association genevoise de réduction des risques liés aux drogues
Jeunes et jeunesses	Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe) Délégation à la jeunesse de la Ville de Genève
Violences domestiques	Centre LAVI, association du centre genevois de consultation pour les victimes Fondation "Au cœur des Grottes"
Prostitution féminine et masculine	ASPASIE, association de défense des travailleuses et travailleurs du sexe et alliés
Minorités sexuelles	Dialogai, association homosexuelle genevoise
Fonctionnaires internationaux	Représentation permanente de la Suisse aux Nations unies (Mission suisse)
Prévenus, détenus, renvois forcés	Ligue suisse des droits de l'Homme Commission nationale de prévention de la torture Observatoire des pratiques policières

De plus, la CEPP a mené des entretiens avec les deux membres du Commissariat à la déontologie¹³ et avec le responsable de l'Inspection générale des services de la police (IGS). Elle a en outre analysé les documents produits par ces deux instances (procès-verbaux du Commissariat à la déontologie et rapport d'activité 2011 de l'IGS). Elle a également tenu compte du rapport de mandat commandé par le DSPE sur le rôle et l'évolution possible du Commissariat à la déontologie (Annoni 2011).

Enfin, la CEPP a passé en revue les rapports de la Commission des visiteurs officiels déposés au Grand Conseil durant les deux dernières législatures (RD 661, 707, 758, 772, 811, 866) ainsi que les rapports de la Commission des droits de l'Homme (RD 609, 749). Ces rapports ont permis d'orienter les investigations de la CEPP.

¹³ Institué en 2005 (art. 38 LPOL), le Commissariat à la déontologie a pour mission d'examiner les dénonciations, rapports et constats en matière d'usage de la force par la police et le personnel pénitentiaire.

3 La formation policière à Genève: dispositif et processus de formation

Ce chapitre a pour objectif de fournir une vision d'ensemble de la formation policière en termes d'organisation, de processus et de contenu. Il débute par une présentation du CFP et aborde ensuite le processus et les contenus en fonction des différentes étapes de la formation policière. Il restitue de façon synthétique l'appréciation des chefs de service (gendarmerie, police judiciaire, PSI) quant à la formation délivrée par le CFP et quant au stage pratique qui suit l'obtention du brevet. Enfin, ce chapitre présente le concept de formation continue en vigueur au sein de la police ainsi que certains aspects de sa mise en œuvre. Il se termine avec les analyses et constats de la CEPP.

3.1 Le centre de formation de la police (CFP)

3.1.1 Historique

Jusqu'à l'introduction du brevet fédéral, chaque service de police organisait sa propre filière de formation de manière autonome. La durée de la formation variait alors de 7 à 10 mois selon les services. Les formations ainsi dispensées n'étaient pas regroupées sous une direction commune. Chaque filière dépendait directement du chef de service, respectivement du commandant de la gendarmerie, du chef de la police judiciaire et du chef de la police de sécurité internationale.

L'introduction du brevet fédéral en 2004 occasionne une réorganisation du dispositif de formation de la police genevoise. Afin de répondre aux nouvelles exigences, une réforme de l'organisation et du programme des cours s'avère nécessaire. En 2004, l'état-major de la police (EMP) confie cette tâche à un inspecteur de la police judiciaire, nommé en tant que *responsable de la formation*.

En 2005, l'EMP décide de regrouper les différentes filières (ou écoles) sous la direction du responsable de la formation. Les services de police perdent ainsi la maîtrise directe de la formation de leurs aspirants.

En mai 2005, le responsable de la formation entreprend la refonte de la formation continue (cf. 3.3) afin d'opérer une mise à niveau des policiers formés sous l'ancien régime, mais aussi de répondre à de nouveaux besoins d'ordre légal ou opérationnel, à savoir:

- l'introduction du diplôme fédéral de policier en 2007-2008;
- l'introduction de la formation continue obligatoire (art. 26 al 2 LPol);
- la reconnaissance de la formation continue genevoise par l'ISP (Waridel 2009: 4).

Avec l'appui d'un spécialiste de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (Université de Genève), le responsable de la formation conçoit une nouvelle architecture de la formation continue (cf. 3.3).

En 2006, un conseil de formation est institué afin d'assurer la coordination du CFP avec les services de police. Le responsable du CFP obtient l'appui d'un adjoint afin, entre autres tâches, d'évaluer les besoins de formation et de recrutement.

La même année, il initie une démarche de certification EduQua, décernée en 2008 (renouvelée en 2011). Le CFP devient alors le premier centre de formation de la police à obtenir ce label. Son obtention est néanmoins assortie de deux conditions, remplies aujourd'hui: la réalisation d'un plan d'étude cadre (Waridel 2009: 5) et la mise en place d'un accompagnement pédagogique.



En 2008, le centre de formation de la police édicte une charte intitulée "Comprendre Faire Progresser" (annexe 10.5). Celle-ci indique les missions spécifiques du CFP et ses valeurs, ainsi que son engagement vis-à-vis de l'institution, des collaborateurs et de la communauté. Elle instaure également un système de pilotage de la qualité. Sur le plan pédagogique, elle met en avant l'*approche par compétence* comme concept d'enseignement privilégié.

Au printemps 2010, le responsable de la formation est promu au grade d'officier de police et quitte le CFP. La police genevoise prend alors des dispositions en vue de repourvoir en interne la direction du CFP, mais le DSPE opte pour une mise au concours publique ouverte aux civils. Celle-ci n'aboutit pas. L'intérim est confié à l'adjoint du responsable de la formation. En septembre 2012, sur décision du département de la sécurité (DS), celui-ci est finalement nommé responsable de la formation.

Entretemps, en mars 2012, le DSPE a mandaté le lieutenant-colonel Alain Bergonzoli, actuel directeur de l'Académie de police de Savatan, pour analyser le fonctionnement du CFP, redynamiser le recrutement et préparer la mise en place de l'école de police unique, prévue dans le cadre de la réorganisation de la police (Phénix) (Rochat 2012). Ce mandat, d'une durée de deux ans (échéance en juin 2014), prévoit un taux d'activité de 50%. En juin 2012, le mandataire a transmis au département de la sécurité un premier rapport et des recommandations portant sur le fonctionnement du CFP¹⁴.

3.1.2 Structure et missions du CFP

Le CFP est rattaché au Chef de la police adjoint. Il remplit trois missions:

- le recrutement des écoles de police¹⁵ en collaboration avec les états-majors de la gendarmerie et de la police judiciaire (à l'exception de la promotion du métier de policier, confiée au service de presse);
- la formation et la préparation des aspirants en vue de l'obtention du brevet fédéral;
- le pilotage et la mise en œuvre de la formation continue (hors spécialisations).

La coordination avec les trois services de police est confiée au conseil de formation composé du responsable de la formation et des cadres des états-majors de la gendarmerie, de la PJ et de la PSI. Ces cadres traitent des questions de formation pour l'ensemble de leurs services respectifs. En raison de la vacance prolongée du poste de responsable de formation, l'activité du Conseil a été fortement réduite.

3.1.3 Personnel du CFP

Le CFP emploie près d'une trentaine de collaborateurs (29 en 2011), dont 11 instructeurs associés aux écoles de police, 7 instructeurs pour la cellule sécurité personnelle police (CSPP) et une répondante pédagogique (100%). Le CFP fait également appel à des intervenants externes (ci-après: formateurs), policiers ou non, pour des enseignements spécialisés, c'est notamment le cas pour la psychologie policière et les droits de l'homme (cf. annexe 10.2).

Les instructeurs interviennent dans toutes les étapes de la formation. Leur cahier des charges, daté de 2008, prévoit les tâches suivantes¹⁶:

- participation à l'organisation du recrutement et aux entretiens d'embauche des candidats à l'Ecole de police;

¹⁴ Toutes les propositions de ce rapport n'ont pas été validées au moment où la CEPP a terminé son travail d'évaluation.

¹⁵ Le CFP gère également les examens de recrutement des agents de police municipale (APM).

¹⁶ Cahier des charges d'un instructeur du CFP, centre de formation de la police, janvier 2008.



- planification des cours sur l'année de formation;
- encadrement et gestion administrative d'une classe de police;
- animation de différents cours;
- actualisation des cours en fonction des besoins ou changements survenus dans les domaines de formation;
- conception et mise en œuvre de méthodes pédagogiques;
- organisation des exercices pratiques en rapport direct avec les cours théoriques de la formation de base;
- participation à l'organisation des examens du brevet fédéral, soit comme expert, soit comme responsable de branche (ou dans l'organisation générale).

Le cahier des charges confie enfin aux instructeurs la mission de *transmettre les valeurs propres de l'institution et de toute la culture policière aux stagiaires/aspirants de police*.

En termes de formation, les instructeurs doivent avoir suivi avec succès le premier des cinq modules de formation pour adultes de la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA 1). Ils doivent également avoir suivi la formation continue d'encadrement et management ainsi que la formation d'expert aux examens fédéraux. Ils sont tenus de suivre régulièrement des cours de formation continue en relation avec les domaines d'activité du CFP et plus généralement de la police.

Le personnel policier (instructeurs) est délégué par les services pour une durée indéterminée (au minimum cinq ans). Les instructeurs sont recrutés par concours en interne. Il peut arriver que la hiérarchie des services de police encourage des collaborateurs à postuler lors des mises au concours. Le responsable de la formation auditionne et sélectionne les candidats. Le repourvolement des postes d'instructeurs semble ne pas aller de soi. En effet, peu de policiers seraient motivés à rejoindre le CFP en raison notamment d'une baisse effective de la rémunération. Celle-ci tient au fait que les instructeurs ne travaillent pas de nuit et ne touchent par conséquent pas d'indemnité. Ils ne perçoivent pas non plus d'indemnité pour les repas. Au final, la différence de rémunération est sensible.

3.1.4 Budget et coûts

La formation de base et continue émerge à plusieurs centres de responsabilité (CR). Le CFP dispose d'un budget de fonctionnement (dépenses générales et honoraires du personnel auxiliaire). Les salaires du personnel policier sont imputés aux budgets des services. Les frais de formation continue, en particulier les formations de spécialisation et les cours de cadre, impactent soit les budgets de services soit le budget de l'état-major de la police. L'éclatement des ressources financières dédiées aux activités de formation ne permet pas d'avoir une vision globale des coûts de formation. La police genevoise n'a d'ailleurs pas procédé à ce type d'analyse.

Les aspirants perçoivent une rémunération équivalente à 4'794 frs bruts par mois (classe 8.1)¹⁷. Toutes charges comprises, le coût annuel moyen d'un policier en formation serait d'environ 150'000 francs¹⁸.

¹⁷ A ses débuts, le candidat prend l'engagement écrit de servir dans la police durant trois ans au moins dès sa nomination. S'il démissionne ou si, par sa faute, les rapports de service prennent fin, il peut être tenu de rembourser une partie des frais que sa formation a occasionnés à l'Etat (art. 26B LPol).

¹⁸ Communication du responsable de la formation (3 février 2011). Ce montant comprend les salaires, l'équipement, le matériel didactique, les locaux, etc. Ce montant n'a pas été infirmé par la direction de la police lors d'une demande de validation de la part de la CEPP.

3.2 Etapes et contenus de la formation policière de base

3.2.1 Vue d'ensemble

La formation policière se déroule en plusieurs étapes à compter du recrutement. Les aspirants sélectionnés sont orientés soit vers l'école de gendarmerie, soit vers l'école de police judiciaire, toutes deux situées au CFP.

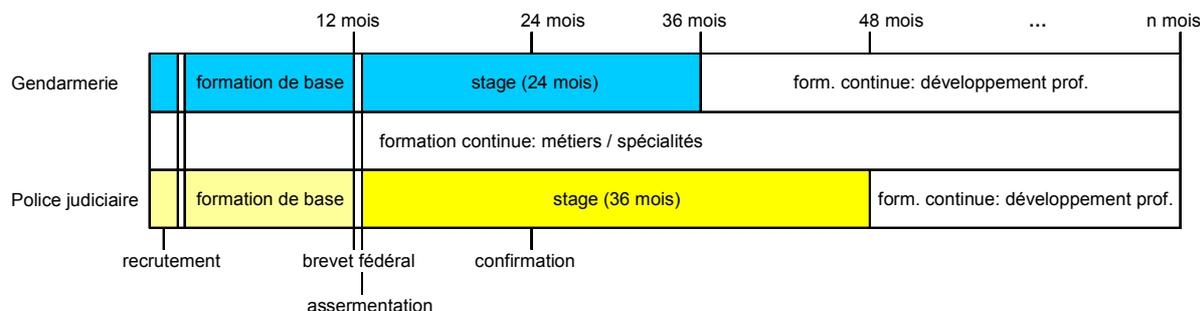
L'école de police dure 12 mois au terme desquels les aspirants gendarmes et inspecteurs sont présentés à l'examen du brevet fédéral de policier. Il s'agit, pour l'essentiel, du même examen pour les deux filières¹⁹.

Le CFP organise chaque année trois écoles (volées) de police: deux écoles de gendarmerie (l'une commençant en mars, l'autre en septembre) et une école de police judiciaire (commençant en septembre). Pour rappel, depuis 2010, il n'y a plus de classe consacrée à la PSI.

Au terme de leur formation au CFP, les policiers sont assermentés par le Conseil d'Etat dans le cadre d'une cérémonie solennelle. Gendarmes et inspecteurs intègrent ensuite leurs services respectifs où ils effectuent un stage pratique de plusieurs mois (respectivement 24 et 36 mois). La période probatoire est de 12 mois au minimum à compter de l'obtention du brevet.

La formation continue débute dès l'entrée sur le terrain. Elle porte principalement sur les techniques métiers (telles que le tir, les techniques et tactiques d'intervention), voire sur des spécialités (selon les besoins). A la fin de leur stage, les policiers suivent en outre un programme de formation continue articulé avec les étapes de carrière telles qu'elles sont en partie réglées par la loi sur la police (art. 27). Celle-ci fixe le nombre d'années de service à partir duquel les policiers peuvent postuler aux différents grades.

Figure 1 *Processus de formation*



CEPP

3.2.2 Recrutement

L'étape du recrutement implique plusieurs acteurs: le service de presse de la police, le CFP, la cellule psychologique et les états-majors.

En amont, le service de presse de la police se charge de promouvoir le métier de policier à travers diverses opérations de communication (stands, journées portes ouvertes). Il diffuse des spots promotionnels dans les cinémas et sur Internet qui mettent en scène certaines activités de la police sous un jour qui n'est pas sans rappeler l'esthétique et la tension

¹⁹ L'examen est modulé de façon légèrement différente selon la filière suivie par le candidat. Par exemple, les candidats ayant suivi l'école de police judiciaire ne participent pas à l'épreuve relative à la circulation routière prévue pour les aspirants gendarmes.



dramatique de certaines séries télévisées²⁰. Plusieurs responsables interrogés dans le cadre de cette étude partagent cette impression et admettent que ces représentations ne reflètent pas forcément le quotidien de la police.

Le CFP organise quatre sessions de recrutement par année. Il gère et sélectionne les dossiers de candidature en fonction des conditions d'admission²¹. Le concours d'admission est ouvert après validation des dossiers. Ce concours comporte trois parties, soit autant d'étapes éliminatoires.

La première partie prévoit des tests de français et de sport. Les candidats à la police judiciaire passent, en outre, un test oral de langue étrangère. Les candidats à la police scientifique et technique ont également un test dédié (connaissances techniques et scientifiques).

Au cours de la deuxième partie, les candidats sont auditionnés lors de deux entretiens: l'un mené par des officiers et un instructeur, l'autre avec le service psychologique de la police.

Lors de la troisième partie, les candidats sont convoqués à une visite médicale effectuée par le service de santé du personnel de l'Etat. Enfin, la police judiciaire mène une enquête de moralité sur les candidats retenus.

Les compétences requises sont précisées sur le site Internet de la police²². Les candidats doivent démontrer lors du concours d'admission:

- *"des capacités intellectuelles et physiques pour suivre l'école de police, la formation continue et pour exercer la profession de policier,*
- *des garanties suffisantes pour l'acceptation de la discipline et pour le port de l'arme,*
- *une capacité d'adhésion aux valeurs de la société,*
- *une ouverture d'esprit permettant l'évolution dans une société en changement et multiculturelle,*
- *une motivation en adéquation avec la profession,*
- *une capacité d'autonomie,*
- *une capacité à travailler en groupe,*
- *une capacité de résolution de conflits,*
- *une capacité élevée dans les relations avec autrui,*
- *une capacité élevée dans la gestion du stress et la prise de décision,*
- *une capacité d'adaptation notamment dans les situations psychologiques difficiles,*
- *une capacité à s'affirmer,*
- *une capacité à se remettre en question,*
- *une capacité élevée dans la persévérance".*

²⁰ Nous renvoyons ici le lecteur au site de la police genevoise: <http://www.ge.ch/police/recrutement/> (état au 11 mai 2012).

²¹ Les conditions d'admission pour entamer la formation de gendarme ou d'agent de police de la sécurité internationale sont : nationalité suisse ou naturalisation en cours; avoir entre 20 et 35 ans; CFC ou titre équivalent, à défaut une reconnaissance par validation des acquis, service militaire ou expérience similaire est un avantage, permis de conduire cat. B; casier judiciaire vierge, examen d'entrée. Les conditions d'admission pour entamer la formation d'inspecteur de la police judiciaire sont identiques à celles de la gendarmerie. Il faut en plus parler *couramment* une seconde langue, niveau B1.

²² www.ge.ch/police/ recrutement [...]. (Consulté en septembre 2012)



Les données relatives au recrutement (2007-2011) sont présentées dans les tableaux de l'annexe 10.4.1. S'agissant des écoles de gendarmerie, le CFP a réceptionné en moyenne 200 dossiers par école, en a retenu 164 pour les examens et admis au terme de la procédure 24 aspirants, soit environ 12 postulants sur 100. L'école de police judiciaire reçoit quant à elle, en moyenne, 238 dossiers, en retient 194 pour les examens pour en sélectionner 12 (soit environ 5% des postulants).

Les deux premières parties de l'examen de recrutement sont les plus discriminantes. L'examen de français passe pour être particulièrement sélectif. C'est une raison fréquemment invoquée – par ailleurs abondamment relayée par les médias – pour expliquer le faible pourcentage de candidats reçus dans les écoles de police. Depuis quelques années, la dictée a été remplacée par un exercice de rédaction plus proche des tâches incombant au personnel policier. L'examen ne donnant toujours pas satisfaction, le CFP a décidé de l'externaliser. En 2012, il a mandaté la Faculté des lettres de l'Université de Genève pour concevoir et faire passer un nouvel examen de français aux candidats aux écoles de police.

Il ressort des entretiens menés par la CEPP que les services n'ont pas les mêmes attentes par rapport à leurs futurs stagiaires. La police judiciaire met fortement l'accent sur l'autonomie, la capacité de résoudre des problèmes complexes et à en faire la synthèse. La gendarmerie quant à elle met principalement l'accent sur les capacités de synthèse et de rédaction. En termes de savoir-être, les deux services attendent des aspirants une bonne maîtrise de soi et de bonnes aptitudes pour entrer en contact avec les différents publics de la police²³.

3.2.3 Formation de base

La formation de base est entièrement organisée par le CFP. Les aspirants sont répartis en deux classes, l'une formée des aspirants gendarmes (en uniforme), l'autre des aspirants à la PJ (en civil). Pour rappel, le projet Phénix prévoit d'instaurer une filière unique pour les deux services (Groupe d'experts Phénix-DSPE 2011).

La formation de base dure 12 mois, soit un temps de formation particulièrement court par rapport à la quantité de matière à assimiler (cf. 3.2.3.1). La durée actuelle n'offre guère de marge de manœuvre aux écoles de police pour intégrer d'éventuelles demandes émanant des services. Elle limite très fortement les possibilités de formation pratique (stage et exercices), faisant de la formation de base une formation essentiellement théorique.

Des discussions ont été menées dans différentes instances intercantionales pour d'envisager un autre modèle de formation, plus long (18 mois), pour renforcer la formation pratique (stage et/ou exercices). En 2009, la Conférence des chefs d'instruction romands a notamment examiné différentes variantes. Le groupe de travail mis en place à cet effet avait signalé sa préférence pour une formation de 18 mois²⁴. A ce jour, ces discussions n'ont cependant pas abouti, vraisemblablement pour des raisons financières et organisationnelles. Une formation plus longue augmenterait logiquement les charges en termes d'encadrement (nombre d'instructeurs notamment) ainsi que les coûts de formation dès lors que les aspirants sont rémunérés.

²³ L'enquête de la CEPP (Pichonnaz & Surdez 2012) indique que les gendarmes et les inspecteurs ont des parcours de formation sensiblement différents (cf. 4.1.1), les inspecteurs étant plus nombreux que les gendarmes à avoir suivi une filière généraliste (collège notamment). Les gendarmes témoignent quant à eux de parcours plus axés sur la formation professionnelle (CFC).

²⁴ Document interne du groupe de travail créé par la Conférence des chefs d'instruction romands (CCIR). "Révision du plan d'étude de l'école de police romande" (version 2, juin 2009).



3.2.3.1 Objectifs et domaines de formation: les compétences à acquérir

Les objectifs et les contenus de la formation de base sont décrits dans plusieurs documents de référence établis dans le cadre du brevet fédéral, soit le règlement concernant l'examen professionnel de policier / policière, le guide méthodique (ISP 2008a) y afférent et le plan d'étude cadre (PEC) (ISP 2009a). Tant le guide méthodique que le plan d'étude cadre indiquent quelles sont les compétences à acquérir dans le cadre de la formation de base, déterminant ou orientant ainsi les domaines de formation. Il s'agit ici de passer en revue les lignes directrices de ces documents.

Les objectifs de la formation policière sont précisés dans le guide méthodique (ISP 2008a) qui fait office de référence pour l'examen professionnel. Il sert en principe d'outil aux formateurs en entreprise pour les guider dans la structuration de la formation de l'apprenant, mais également à l'apprenant lui-même pour lui permettre de se situer par rapport aux compétences à acquérir.

Ce faisant, le guide méthodique décrit le profil du métier de policier dont découle toute une série de compétences.

Le policier

- *veille à ce que la sécurité, l'ordre et le calme publics ainsi que les lois soient respectés.*
- *doit protéger la vie et les biens et empêcher les infractions.*
- *cherche à établir une collaboration avec la population et les institutions concernées. Il oriente vers les problèmes et les causes, les atteintes à la sécurité subjective et objective.*
- *est bien souvent la première personne à intervenir lors d'événements, de différends ou d'accidents et qui, dans ces cas, agit souvent comme médiateur et conciliateur.*
- *va en patrouille, surveillance, règle le trafic. Il rédige des rapports de constat et d'activités.*
- *identifie les personnes impliquées dans des accidents ou des délits, relève les indices pour l'enquête, procède à des arrestations et, si nécessaire, comparait au tribunal en tant que témoin.*
- *est à disposition des personnes en difficultés et prête assistance aux victimes d'accidents, d'infraction et de catastrophes naturelles.*
- *informe et conseille la population en ce qui concerne la prévention.*

Deux axes principaux structurent le profil du métier de policier tel que décrit ci-dessus. Le premier renvoie aux notions de prévention, d'assistance, d'information et de conseil, tandis que le deuxième renvoie aux notions d'investigation et de répression. Les activités recouvrent dès lors un champ de compétences particulièrement étendu où les compétences métiers s'articulent très nettement avec les compétences sociales et relationnelles (Cortessis & Voit 2012).

Le plan d'étude cadre (PEC) - annexé au guide méthodique - précise et détaille ces compétences en les rattachant aux huit domaines de formation suivants:

1. Formation générale
2. Formation policière, dont: *police de proximité, psychologie, éthique et droits de l'Homme*
3. Droit
4. Sécurité
5. Circulation
6. Criminalistique
7. Sports et santé
8. Entraînements d'intervention



Le tableau ci-dessous présente les compétences à acquérir selon ces huit domaines. Pour certaines matières, le tableau ne présente qu'une liste sélective des compétences, notamment celles qui renvoient ou qui sont associées à des compétences sociales et relationnelles.

Tableau 2 Domaines de formation et compétences à acquérir dans la formation de base

Domaine	Le policier / la policière:
Formation générale	<p><i>Notamment:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• S'exprime de manière claire, simple, correcte et logique dans sa langue maternelle; rédige correctement les procès verbaux et décrit une situation selon une logique structurée• Possède les connaissances essentielles relatives à la topographie de son secteur d'engagement• Possède une solide culture générale et connaît bien les institutions juridiques
Formation policière	<p><i>Notamment:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Connaît l'organisation de son corps de police et de la police suisse en général [et des services partenaires]• Explique et comprend les objectifs globaux et la structure organisationnelle de son corps de police et est à même de remplir les missions qui lui sont attribuées dans ce cadre• Rédige seul un rapport de police portant sur des faits constatés <p>Police de proximité</p> <ul style="list-style-type: none">• Agit en appliquant les principes de la police de proximité, sur la base d'une analyse rigoureuse des problèmes rencontrés• Aborde les problèmes de sécurité et de criminalité simples de manière systématique, sur la base d'une analyse cohérente et rigoureuse• Prend à son niveau les mesures d'urgence nécessaires découlant de son analyse• Analyse et cherche à son niveau des solutions à des problèmes concernant la sécurité, en collaboration avec la population, les différentes institutions et les services concernés• Est sûr/e de lui/d'elle et capable de présenter un thème en public de façon logique et persuasive <p>Psychologie policière / compétences psychosociales</p> <ul style="list-style-type: none">• Communique et s'adapte à la situation avec les partenaires les plus divers et mène des entretiens - même difficiles - de manière objective et orientée vers l'atteinte d'un but précis• Est conscient des effets éventuels d'une communication non verbale ainsi que de la subjectivité de la perception; adapte son comportement à la situation afin d'éviter de créer des situations conflictuelles, voire une escalade de celles-ci• Connaît les charges particulières inhérentes au métier de policier et ses propres limites. Est en mesure de déceler, chez lui/elle comme chez les autres, des réactions passagères dues au stress et de les gérer en appliquant des stratégies adéquates• Reconnaît et analyse les conflits ou des situations conflictuelles et agit de façon à éviter qu'ils ne dégénèrent en utilisant des techniques de communication et de résolution de conflit appropriées• Apporte une aide efficace à des personnes se trouvant dans des situations difficiles et est capable de les calmer



Domaine	Le policier / la policière:
	Ethique policière / Droits de l'Homme <ul style="list-style-type: none">• Agit - dans les limites légales - de façon responsable et en appliquant les principes éthiques• Exerce sa profession dans le respect de la dignité et des droits de chaque personne, tels que consignés dans la Constitution, dans la Convention européenne des droits de l'Homme ainsi que dans les lois• Est conscient de l'effet que son image produit et se comporte en conséquence pendant et hors de son service, conformément à ses droits et à ses devoirs• Réfléchit et analyse de manière critique les effets de son comportement, l'exercice de sa profession et sa position dans la société
Droit	<i>Notamment:</i> <ul style="list-style-type: none">• Explique les prescriptions juridiques essentielles ainsi que les bases légales et la clause générale de police, les principes de légalité et de proportionnalité
Sécurité	<i>Notamment:</i> <ul style="list-style-type: none">• Accomplit même sous stress les tâches confiées dans les services d'ordre et de sécurité• Applique les principes de légalité et de proportionnalité• Distingue entre médiation et investigation dans les situations de dispute et de conflit• Évalue les moyens à disposition de ses adversaires et prend des mesures adéquates
Circulation	<i>Notamment:</i> <ul style="list-style-type: none">• Évalue les cas simples d'infraction au droit de la circulation routière, identifie les comportements répréhensibles [...]• Répond avec clarté et objectivité aux questions fondamentales relevant de la législation sur la circulation routière
Criminalistique	<i>Notamment:</i> <ul style="list-style-type: none">• Applique les connaissances, les informations et les modalités de comportement propres au service police non spécialisé en cas d'enquête sur un délit• Développe et applique une approche scientifique dans la perspective d'une collaboration efficace avec le service spécialisé de la police judiciaire
Sport et santé	<i>Notamment:</i> <ul style="list-style-type: none">• Est en pleine possession de ses capacités motrices; a des aptitudes sportives et connaît les règles du sport en groupe ou en équipe• Évalue une urgence sanitaire de manière correcte et engage les moyens de sauvetage appropriés; est capable de traiter des blessures légères
Entraînement d'intervention	<i>Notamment:</i> <ul style="list-style-type: none">• Maîtrise les moyens d'intervention personnelle et du corps de police et les utilise de manière correcte et proportionnelle• Applique la self-défense à main nue et les moyens de contrainte selon les bases légales et le principe de proportionnalité

Source: Plan d'étude cadre pour policier (ISP 2009a)

Comme le montre ce tableau, les compétences attendues du policier dans le cadre de sa formation de base sont très diversifiées. On observe également que les compétences relationnelles et sociales, décrites sous la rubrique psychologie policière, ont un caractère résolument transversal dans la mesure où elles peuvent concerner un large spectre de situations (décrites dans le guide méthodique mais non reportées ici), en particulier les situations conflictuelles pouvant conduire à l'usage de la force (cf. 5.2.2.6). En effet, le dialogue, la négociation, la persuasion font partie intégrante des techniques et tactiques



susceptibles d'être mises en œuvre lors des interventions afin d'éviter la montée en symétrie et l'escalade de la violence (Châtelain et al 2010).

Alors que le PEC présente huit domaines de formation, le brevet fédéral ne comprend que quatre branches d'examen: 1) intervention policière, 2) psychologie policière, 3) police de proximité, et 4) éthique et droits de l'Homme. Ce découpage traduit la volonté des concepteurs du brevet de valoriser les branches susceptibles d'accroître les compétences relationnelles et sociales des policiers, au risque néanmoins de les dissocier de l'intervention policière proprement dite. C'est en particulier ce découpage qui a été privilégié dans le plan d'étude cadre genevois établi en 2010 par le CFP. On reviendra plus loin sur cette approche.

3.2.3.2 Programme et dotation horaire

Le programme de formation comprend près de 120 thèmes ou rubriques répartis dans les quatre domaines de formation retenus²⁵.

Le tableau ci-dessous indique la dotation en heures par branche pour les écoles de gendarmerie et de police judiciaire. Le domaine "intervention policière" regroupe la plupart des matières traditionnellement enseignées à l'école de police, soit un ensemble de matières très disparates (formation générale, droit, circulation, techniques et tactiques d'intervention, stages). Ce volet représente plus de la moitié de la formation délivrée au CFP en nombre d'heures, tandis que les nouvelles matières introduites avec le brevet (psychologie, éthique, police de proximité) représentent moins de 10% du temps de formation.

Les stages représentent un dixième du temps de formation en école de police. Programmés vers la fin de la formation, ils se déroulent respectivement en poste ou en brigade²⁶ et constituent à ce titre la principale confrontation des aspirants avec des situations réelles. Ces stages ont pour objectif d'immerger les aspirants dans le quotidien des services de police et, ce faisant, de faire un lien entre le savoir théorique et le savoir-faire pratique à partir de cas simples.

Arrivés au terme de leur formation théorique, les aspirants doivent être en mesure de réaliser des tâches telles que la prise de plainte, l'enregistrement d'une déclaration, la rédaction de rapports simples, la recherche d'informations sur les différents outils informatiques. Ils assistent en outre les patrouilles et les brigades lors d'interventions (visites domiciliaires, interpellations). Ces tâches sont réalisées sous la supervision d'un maître de stage. Au moyen d'un carnet de stage, celui-ci évalue la qualité du travail du stagiaire ainsi que son comportement (intégration dans le groupe, motivation, maîtrise de soi, discipline, attitude face au public, attitude face à la critique). Les appréciations du maître de stage sont remises au CFP.

Bien que les stagiaires soient évalués, il n'y a pas de retour d'expérience sur la période de stage avec des formateurs, ce qui tend à réduire la portée pédagogique de cette étape.

²⁵ Catalogue général des cours de l'école de police [de Genève], état au 03.11.2010.

²⁶ Les stagiaires n'étant pas assermentés, ils ne peuvent signer aucun document. Ils ne sont pas censés se retrouver seuls sur le terrain ou accompagnés d'un seul collègue confirmé. La conduite d'un véhicule en situation d'urgence leur est interdite. Depuis 2011, les stagiaires sont néanmoins armés. Cette mesure a été décidée par le département suite au braquage de Thônex du 26 novembre 2010 au cours duquel deux stagiaires ont été exposés à des tirs. Depuis lors, les policiers en formation passent un certificat de tir intermédiaire avant de partir en stage.

Tableau 3 Formation de base: matières enseignées et dotation horaire

Matières	Gendarmerie		Police judiciaire	
	heures	%	heures	%
Intervention policière	1244	69.7	1220	70.8
<i>Formation générale</i>	160	9.0	146	8.5
<i>Droit</i>	62	3.5	64	3.7
<i>Police judiciaire</i>	200	11.2	238	13.8
<i>Circulation</i>	170	9.5	4	0.2
<i>Sécurité personnelle (TTI : techniques et tactiques d'intervention)</i>	392	22.0	338	19.6
<i>Genève: stages, exercices, présentation des services et des brigades, procédures et spécificités liées à la police genevoise et au contexte local</i>	100	5.6	230	13.3
<i>Stages en poste / en brigade</i>	160	9.0	200	11.6
Police de proximité	48	2.7	48	2.8
Psychologie	84	4.7	84	4.9
Ethique et droits de l'Homme	50	2.8	50	2.9
Branches générales	218	12.2	212	12.3
Visites	36	2.0	42	2.4
Divers	104	5.8	68	3.9
Total	1784	100	1724	100
Vacances	200		200	
Congés officiels	96		96	
Examen Brevet fédéral	40		40	
TOTAL	2120		2060	

Source: Catalogue général des cours de l'école de police [de Genève], état au 03.11.2010.

Note: Cette dotation horaire est, selon les personnes interrogées, conforme aux recommandations du Plan d'étude cadre établi par l'ISP, lequel prévoit 2000 heures de formation (vacances et congés compris).

Malgré l'organisation de stages et d'exercices pratiques, la formation menant au brevet fédéral est essentiellement théorique. Tant sa brièveté que la densité du programme rendent difficile la mise en place d'un système d'alternance entre théorie et pratique comme on le rencontre dans la plupart des formations professionnelles.

3.2.3.3 Mise en place pédagogique au CFP

Selon leur cahier des charges, les instructeurs ont pour mission de concevoir et de mettre en œuvre les approches pédagogiques (cf. 3.1.3). Ce sont des praticiens qui doivent au minimum obtenir le certificat en formation d'adultes (FSEA 1) qui précède le brevet fédéral en la matière.

Depuis 2008, le CFP dispose des services d'une conseillère (actuellement répondante) pédagogique. Deux personnes se sont succédé à ce poste dont le taux d'activité est passé de 50% à 100%. La répondante pédagogique a notamment pour rôle d'observer et d'analyser la pédagogie des cours dispensés et de proposer des améliorations. En 2011, elle a notamment été chargée de veiller au renouvellement du label EDUQUA. Elle mène différentes missions à la demande de la direction de la police et est impliquée dans la mise en place de l'école unique prévue dans le cadre du projet Phénix.



Malgré la présence d'une expertise et de fortes impulsions liées à l'arrivée du brevet, la mise à niveau du CFP sur le plan pédagogique peine à se concrétiser. Celle-ci suppose l'existence et la diffusion en interne d'une planification semestrielle ou annuelle des cours. Or, chaque école de police (volée) fonctionne selon sa propre planification. Ni le responsable de la formation, ni la répondante pédagogique ne sont véritablement en situation d'avoir une vision d'ensemble du fonctionnement des écoles de police. L'absence de planification fait obstacle à toute tentative d'amélioration ou de coordination.

La mise en place des évaluations de cours (généralisées dans tout système de formation d'adultes) se heurte à des résistances de la part des instructeurs. A ce jour (juin 2012), seuls les cours de formation continue font l'objet d'une évaluation systématique. Seuls quelques cours de la formation de base ont été évalués. L'évaluation des cours peut relever de l'initiative des enseignants. C'est ainsi que la coordinatrice du cours de psychologie policière organise de son propre chef l'évaluation du cours

Bien que le CFP prône l'*approche par compétence* comme technique pédagogique (cf. charte du CFP, annexe 10.5), force est de constater que les cours sont principalement organisés par branche. Ils ne sont que peu ou pas coordonnés les uns par rapport aux autres, ce qui ne facilite pas la transmission de savoirs transversaux. Par exemple, le cours de psychologie policière est programmé au tout début de la formation. Il n'est pas coordonné avec les enseignements de techniques et tactiques d'intervention (TTI), ni avec les exercices pratiques, ni avec les stages prévus dans la formation de base. Or, d'un point de vue pédagogique, les compétences, en tant que savoir-faire en situation ne peuvent véritablement s'acquérir que sur le terrain.

Des initiatives sont néanmoins à signaler. Sous l'impulsion notamment de la répondante pédagogique et avec le soutien du responsable de la formation, des mesures ont été prises en vue de coordonner le cours de français avec les cours sur les *documents de police*, de manière à entraîner les deux matières simultanément et d'aider les policiers à acquérir le savoir-faire attendu sur le plan rédactionnel (structuration des textes, orthographe, grammaire, nomenclature). Un travail similaire a été amorcé pour le cours de psychologie policière, à la demande de la coordinatrice du cours, dans le but d'intégrer davantage de pratique dans l'enseignement. Ces démarches font néanmoins l'objet de résistances à l'interne. Les collaborations ne vont pas de soi.

Le degré de coordination des enseignements reste donc faible. Il tient aux résistances susmentionnées, au manque de planification, mais également au fait que les formateurs ont peu l'occasion de se rencontrer et de mettre en commun leurs expériences ou leurs idées sur la formation. Sous l'impulsion de la conseillère pédagogique, une séance annuelle *de travail et d'information* a été organisée en 2011 pour tous les intervenants du CFP.

A défaut d'une véritable coordination, les cours donnés par des intervenants externes, en particulier les cours de psychologie et d'éthique et droits de l'Homme sont, suivant les sujets traités, co-animés avec du personnel policier. Cela permet de renforcer l'acceptabilité de la matière enseignée auprès des aspirants et de mieux faire apparaître sa pertinence par rapport à l'intervention policière.

3.2.3.4 *Evaluation et qualification des aspirants*

Les étapes et modalités d'évaluation sont multiples au cours du processus de formation: des examens durant l'école de police et un examen externe pour l'obtention du brevet. Avant de pouvoir se présenter à l'examen du brevet fédéral, les aspirants doivent au préalable réussir l'école²⁷. Les taux de réussite du brevet annoncés dans les rapports d'activité du CFP (2010

²⁷ A cet égard le mémento du CFP donne l'indication suivante: "Le carnet de notes est établi à la fin de l'année scolaire et consigne les résultats obtenus aux tests et aux examens internes. Les notes



et 2011) sont de 100%. Cependant, chaque école de police voit son effectif se réduire de quelques éléments (de deux à cinq) en cours d'année en raison de licenciements ou de démissions.

3.2.4 Les stages qui suivent l'obtention du brevet fédéral

Paradoxalement, si l'obtention du brevet fédéral confirme le statut professionnel de policier, la formation policière n'est pas terminée pour autant. Après avoir obtenu leur brevet, les policiers sont assermentés puis affectés dans les postes ou brigades de leur service respectif où ils effectuent un stage pratique. La durée du stage varie selon les services: 24 mois pour les gendarmes et 36 mois pour les inspecteurs. Durant cette période, les policiers stagiaires évoluent en rotation dans différents postes ou brigades. Lors de chaque affectation, ils sont supervisés par un maître de stage.

Les policiers sont directement mis à contribution. Le degré de difficulté des tâches confiées va crescendo en fonction des capacités des stagiaires et de leur expérience. Cela étant, les jeunes policiers, en particulier les gendarmes, peuvent, suivant les circonstances, être rapidement confrontés à des situations complexes, stressantes ou émotionnellement chargées. A ces difficultés s'ajoutent, à la gendarmerie, des problèmes d'effectifs qui réduisent la disponibilité des maîtres de stage (qui n'ont pas de décharge pour l'exercice de cette fonction).

Selon les cadres interrogés dans cette étude, les policiers doivent démontrer trois types d'aptitudes: des aptitudes à la synthèse (capacité à formuler, restituer des situations, notamment par écrit), des aptitudes comportementales (savoir-être avec les collègues, la hiérarchie, le public) et des aptitudes émotionnelles (gestion du stress, maîtrise de soi).

Durant le stage, les jeunes policiers font l'objet d'un suivi attentif, tant de la part du maître de stage que de la hiérarchie. Leurs prestations sont régulièrement évaluées au moyen des entretiens d'évaluation et de développement du personnel (EEDP) tels qu'ils sont prévus pour tout collaborateur de l'administration cantonale. Ces entretiens permettent d'identifier les éventuels problèmes ou lacunes, tant au niveau du savoir-faire qu'au niveau du savoir-être. En cas de problème, des objectifs sont fixés, voire des formations complémentaires proposées, principalement en ce qui concerne les compétences rédactionnelles. Les jeunes policiers présentant des lacunes ou des problèmes de comportement font l'objet d'un suivi plus resserré et se voient assigner des objectifs à plus court terme.

Pour les chefs de service interrogés, le stage pratique est une étape particulièrement importante. Il leur permet de vérifier l'adéquation du jeune policier au métier, en fonction notamment des critères précités. De l'avis des chefs de service, cette adéquation ne peut se vérifier avec certitude lors du recrutement. Le passage du brevet n'est pas non plus d'emblée perçu comme un gage d'adéquation en raison du caractère essentiellement théorique de la formation de base. Le terrain ferait alors office de révélateur.

Pour les jeunes policiers, l'étape du stage n'est donc pas sans enjeu, quand bien même ils sont titulaires du brevet fédéral. C'est en effet durant cette période d'observation et d'évaluation qu'ils sont confirmés (en principe, dès 12 mois après l'assermentation). Si le policier ne donne pas satisfaction, la hiérarchie peut reporter la confirmation voire, dans de très rares cas, la refuser (ce qui équivaut dans les faits à une cessation des rapports de travail).

obtenues dans les différentes branches sont réparties dans trois rubriques, chacune présentant des exigences spécifiques. Ces rubriques sont divisées en branches principales avec obligation de réussite et branches secondaires. C'est sur la base du carnet de note que le/la stagiaire [ndlr: l'aspirant/e] pourra se présenter au brevet fédéral de policier/policière".



A la police judiciaire, les maîtres de stage sont des inspecteurs expérimentés (plus de 5 ans d'expérience) et sont recrutés sur la base de leurs compétences professionnelles, d'une sensibilité pédagogique et d'une aisance communicationnelle. Celles-ci sont relevées lors des entretiens de qualification annuels. A la gendarmerie, le maître de stage doit avoir six ans d'expérience au minimum²⁸. Le processus du recrutement se fait de la même manière, en fonction des entretiens annuels.

Les maîtres de stage suivent une formation de cinq jours, délivrée par le CFP. Celle-ci prévoit un rafraîchissement des règles grammaticales et syntaxiques (deux jours), une formation aux outils et procédures RH (1 jour) et une formation à l'encadrement et l'intégration du stagiaire (2 jours)²⁹. Les questions pédagogiques occupent dès lors moins de la moitié des cinq jours prévus. Il peut arriver que, pour des questions organisationnelles, des collaborateurs exercent la fonction de maître de stage avant d'avoir suivi la formation prévue à cet effet. La fonction de référence dans d'autres contextes professionnels serait celle de "praticien formateur" soit un statut qui s'acquiert au terme d'une formation plus poussée que celle délivrée par la police³⁰. En dehors de la formation délivrée, il n'y a pas de relations suivies entre les maîtres de stage et le CFP par rapport aux stages pratiques.

3.2.5 Appréciation des services quant à la formation policière

On a cherché à savoir dans quelle mesure la formation de base est en adéquation avec les besoins des services.

Les services ne se sont pas livrés à une analyse approfondie des besoins de formation en rapport avec les missions qui leur sont dévolues. Ils évaluent la situation en fonction des observations tirées des EEDP.

D'une manière générale, la formation de base apporte satisfaction dans la mesure où elle couvre la plupart des activités policières de base. Pour autant, les services sont unanimes à considérer le stage pratique comme étant indissociable du processus de formation. Tant la gendarmerie que la police judiciaire estiment qu'il faut au moins trois ans (formation de base incluse) pour qu'un policier soit pleinement opérationnel.

Parmi les lacunes observées, la plus manifeste concerne le français. Ce problème touche les deux services, mais plus particulièrement la gendarmerie. Celle-ci observe que les compétences rédactionnelles des stagiaires se sont fortement dégradées. Pour la gendarmerie, les rapports mal rédigés occasionnent un manque d'efficacité. Une personne ayant des difficultés prendra, par exemple, plus de temps pour rédiger un rapport qui, au final, ne sera pas directement exploitable et nécessitera l'appui d'une personne plus aguerrie. Ainsi, le poids du travail administratif s'accroît. En 2011, sur les 96 stagiaires présents à la gendarmerie, 17 (20%) ont dû suivre un cours de rattrapage organisé par le CFP. Des cours de français complémentaires (40 heures) sont, par ailleurs, fréquentés par la plupart des aspirants du CFP.

Les autres lacunes relevées sont nettement plus difficiles à objectiver dès lors qu'elles relèvent surtout du savoir-être. Plus que des lacunes, il s'agirait plutôt de points de vigilance ayant trait au comportement vis-à-vis des collègues (solidarité, camaraderie) et du public (approche, attitude, adaptation du langage, audition de prévenus). Il est arrivé que des problèmes de comportement conduisent à une cessation des rapports de service.

Parmi les points positifs, il a été relevé que, suivant les domaines, les policiers arrivaient en poste ou en brigade mieux formés qu'auparavant. Il a également été observé que les jeunes

²⁸ Ce qui correspond au grade d'appointé.

²⁹ Descriptif du cours "Encadrement + RH" (ancien intitulé: maître de stage) délivré par le CFP.

³⁰ A titre d'exemple, les praticiens formateurs qui suivent les futurs ambulanciers ont une formation de huit jours, répartis sur 7 mois (Cortessis & Voit: 51).



policiers faisaient preuve d'une grande habilité dans l'utilisation des logiciels police, notamment en ce qui concerne l'enregistrement des plaintes. Ces compétences sont de nature à faciliter leur intégration dans les postes et les brigades.

3.3 La formation continue

La formation continue a été rendue obligatoire dans le cadre d'une révision partielle de la loi sur la police (PL8887) adoptée en 2004 et entrée en vigueur en janvier 2005. Cette obligation a ouvert la voie à une restructuration de la formation continue concomitante à l'introduction du brevet fédéral (formation de base). L'état-major de la police a confié cette mission au responsable de la formation. Celui-ci l'a menée en collaboration avec le conseil de formation et avec l'appui d'un expert de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Genève.

3.3.1 Concept de formation continue

La formation continue a pour principal objectif de mettre à jour et de consolider les compétences du policier tout en intégrant les étapes de carrière, telles qu'elles sont formalisées dans la loi sur la police (art. 27). Le concept de formation continue s'appuie sur des principes spécifiques, notamment:

- *l'universalité et la diversité des compétences*, (soit le principe selon lequel les compétences ne sont pas spécifiques aux différents services de police mais transversales);
- *l'équité d'accès pour le développement de la carrière*;
- *la cohérence entre les besoins du métier et les étapes de la carrière*.

Le concept de formation est structuré en trois piliers couvrant des domaines et des objectifs de formation distincts:

- les techniques métiers;
- les compétences policières transversales (ou développement professionnel policier);
- les spécialités métiers.

Le **premier pilier (techniques métiers)** consiste dans la mise à jour des connaissances et dans l'entraînement des aptitudes, en particulier dans les domaines du droit, de l'informatique, du tir et des techniques et tactiques d'intervention (TTI). Il regroupe notamment toutes les formations rendues nécessaires par l'évolution de la législation ou du cadre normatif régissant l'activité policière (y compris dans le domaine tactique). Placé sous la responsabilité du CFP et de la CSPP, il couvre tout ou partie du corps de police. Les cours sont en principe obligatoires ("personnel astreint").

Le **deuxième pilier (compétences policières)** regroupe les compétences policières transversales aux trois services de police. Il articule les compétences, les missions et les niveaux hiérarchiques. D'une manière générale, il opère la jonction entre le plan de carrière du policier et les formations requises aux différents niveaux de responsabilité (Tableau 4).

Les cours proposés aux deux premiers niveaux - compétences policières I et II - sont obligatoires pour tous les policiers ayant entre 0 et 12 années de service à compter de la fin du stage qui suit l'obtention du brevet. Ils sont placés sous la responsabilité du CFP. Les niveaux de conduite I, II et III concernent les positions hiérarchiques moyennes à supérieures (respectivement sous-officiers, sous-officiers supérieurs et officiers). Les cours qui y sont afférents sont donnés par l'ISP, à l'exception du cours de conduite I, que la police genevoise organise en interne (au CFP) sur délégation de l'ISP. Le Tableau 4, ci-dessous, met en relation les compétences, les missions, les publics-cibles. S'y ajoutent les formations proposées par le centre de formation de l'Etat de Genève (formation Cap Manager notamment, pour les cadres). On relèvera ici que le diplôme fédéral de policier (qui suit le

brevet fédéral) n'apparaît pas dans le programme ci-après. Son obtention relèverait de l'initiative individuelle, le cas échéant, en concertation avec la hiérarchie policière.

Tableau 4 Développement professionnel policier

Niveau	Compétences	Missions	Public cible et années de service	Cours
Compétences policières 1	Sens moral et probité Esprit d'équipe et loyauté Sens de l'observation et capacité d'observation	Accueillir, orienter, aider Enregistrer les plaintes Participer aux enquêtes, intervenir	Inspecteurs (PJ), gendarmes et agents PSI 0 à 6 années de service à compter de la fin du stage qui suit l'obtention du brevet	Comportement professionnel (1 jour) Analyse pratique professionnelle (1 jour)
Compétences policières 2	Rigueur Maîtrise des procédures Capacité d'analyse et de synthèse Résistance	Conduire des enquêtes Assurer des missions complexes Encadrer, contrôler et orienter des stagiaires	Inspecteur principal adjoint (PJ), sous-brigadier (Gend.), Caporal (PSI) Maîtres de stage 6 à 12 années de service	Encadrement + RH (5 jours) Comportements psychosociaux (2 jours) Ethique et déontologie (1 jour)
Compétences policière 3 Cours de conduite I (CCI)	Capacité d'anticiper et de prévoir Capacité à assumer des responsabilités Capacité à transmettre et échanger des instructions/informations	Gestion administrative Coordination et planification des activités Contrôle et encadrement du personnel Conduite du personnel	Chef de groupe (PJ), brigadier chef de groupe (Gend.), sergent (PSI) Dès 12 années de service (à moins d'occuper une fonction de spécialiste)	Gestion de groupe (3 + 2 jours) Cours de conduite 1 (5 + 4 jours)
Cours de conduite II (CC2)	Aptitude à motiver et mobiliser les ressources Aptitude à déléguer, responsabiliser Aptitude à négocier et gérer les conflits	Diriger, organiser et contrôler un/e poste/brigade Encadrer et qualifier le personnel Organiser, assumer des activités/missions complexes	Chef de Brigade Remplaçant (PJ), Brigadier Remplaçant du Chef de Poste (Gend.), Sergent-major (PSI) Dès 14 ans de service	ND
Cours de conduite III	ND	ND	Officiers de police	ND

Source: CFP

ND: donnée non disponible.

Note: Les participants au cours obtiennent des crédits qu'ils peuvent faire valoir dans leur cursus.

Le concept de formation prévoit, pour ce deuxième pilier, l'octroi d'unités de formation, des *crédits police*, capitalisables et obligatoires pour les prises de grade et le plan de carrière. Les coûts directs sont, au moment de la définition du projet, évalués à 300'000 francs, soit un investissement direct de 6000 francs par collaborateur. L'investissement en temps varie de 0.12% à 1.04 % suivant les grades et sur une durée de carrière de 38 ans (de 1.94 % à 2.15% si on y ajoute le temps dédié aux techniques métiers (premier pilier)).



Le **troisième pilier** regroupe l'ensemble des formations destinées aux spécialistes, notamment dans les domaines suivants: police scientifique, groupe d'intervention, instruction, migration (documents de voyage), sécurité routière, etc. Ces formations, souvent suivies à l'extérieur, relèvent de l'appréciation des services et/ ou de l'état-major de la police.

3.3.2 Aspects de la mise en œuvre de la formation continue

Le concept de formation continue a été formellement présenté à l'état-major de la police en décembre 2009. Bien que sa mise en œuvre ait depuis commencé, le concept n'a pas été formellement validé par la direction de la police. Un projet d'ordre de service (i.e. directive) a été soumis, par voie de service, à la cheffe de la police en décembre 2011. A ce jour, celui-ci n'a toujours pas été validé. L'absence d'ordre de service n'entrave pas de façon majeure l'opérationnalisation du concept mais pourrait, à plus long terme, poser des problèmes de gouvernance (incohérence dans les pratiques, manque de suivi). D'une manière générale, s'agissant de la formation continue, la CEPP a constaté l'obsolescence des ordres de service (état de situation au premier trimestre 2012).

En matière de mise en œuvre, la CEPP a principalement porté son attention sur le dispositif de suivi (monitoring) et sur la couverture.

3.3.2.1 Monitoring

Le nouveau dispositif de formation continue n'a pas été accompagné d'un système de suivi centralisé, permettant d'assurer la traçabilité des parcours individuels de formation (étant donné l'articulation souhaitée entre le plan de carrière et la formation continue).

Chaque service, CFP compris, assure son propre suivi avec ses propres outils, mais dans la mesure des moyens disponibles. Pourtant, sur le plan informatique, les plateformes communes ne manquent pas. Tant les logiciels SIRH que COPP devraient en principe permettre la mise en place d'un suivi informatisé et centralisé en matière de formation.

Au niveau des services, la police judiciaire a développé un carnet de formation informatisé tenu régulièrement à jour. La gendarmerie, quant à elle, n'a pas développé d'outil correspondant et n'est ainsi pas en mesure de documenter la formation du personnel. A charge du collaborateur de produire ses attestations le moment venu. A terme, la direction des ressources humaines de la police (mise en place suite à un audit de la Cour des comptes [2009]) devrait logiquement se charger de documenter les parcours de formation des collaborateurs. Pour le moment, cette fonction reste déléguée aux états-majors des différents services.

En termes d'activité, les services établissent des bilans annuels indiquant le volume d'heures dédiées à la formation continue. En ce qui concerne la gendarmerie, la formation continue représente 6,3% de l'activité générale (en nombre d'heures), une part non seulement importante mais aussi en augmentation (2008: 4.2%; 2009: 4.4; 2010; 5.9%). Plus de la moitié (54%) des heures passées en formation continue relèvent des spécialités métiers (troisième pilier). Les techniques métiers (premier pilier) et le développement personnel policier (deuxième pilier) représentent respectivement 24% et 22% des heures de formation. On ne dispose pas d'informations similaires pour la police judiciaire et la PSI.

3.3.2.2 Couverture

Les données disponibles ne permettent pas d'évaluer précisément la couverture de la formation continue, en particulier la couverture des formations à caractère obligatoire (techniques métiers et développement professionnel policier). Sur la base des entretiens réalisés et des documents consultés (rapports de la CSPP), on observe cependant des lacunes dans la participation aux entraînements de tir et de technique et tactique



d'intervention (TTI) organisés par la CSPP (premier pilier: techniques métiers). Ces problèmes concernent principalement la gendarmerie et la PSI.

Les normes prescrites en matière de tir et de TTI ne sont pas uniformes pour les trois services. S'agissant des gendarmes, la CSPP estime que ces derniers devraient en principe entraîner le tir et les TTI 16 heures par année (8 heures de TTI et 8 heures de tir, réparties en blocs de 2 heures). Le minimum requis est cependant de 8 heures (respectivement 4 heures pour le tir et les TTI). Or, les instructeurs de la CSPP constatent que ces prescriptions sont insuffisamment suivies par la gendarmerie et la PSI. Les ordres de grandeur sont néanmoins difficiles à établir faute de données complètes et utilisables (pour évaluer la couverture). Entre un quart et un tiers des gendarmes ne parviendraient pas à participer aux formations requises par année.

Les notes de service adressées à la direction de la police signalent le problème de façon explicite et en expliquent les causes, à savoir:

- un déficit de planification et de suivi dans les postes/brigades (inscriptions);
- le primat des besoins opérationnels (interventions) sur les entraînements, en particulier à la gendarmerie en raison du manque d'effectifs;
- l'absence de plages horaires réservées à la formation continue (les formations sont planifiées sur les horaires de service);
- le manque d'infrastructure (même si le taux d'occupation s'avère satisfaisant, il ne serait pas possible de couvrir tout le personnel astreint sur une année);
- le manque de moniteurs disponibles, en particulier pour les TTI (des cours sont annulés lorsque les moniteurs sont mobilisés pour d'autres tâches).

Concernant les inspecteurs de police judiciaire, la CSPP estime qu'ils devraient au minimum suivre deux fois deux heures de tir et de TTI par année, soit un total de huit heures. A la police judiciaire, les formations de tir et de TTI sont couplées. Bien que les inspecteurs soient moins exposés aux contraintes opérationnelles que les gendarmes, la participation aux entraînements est plutôt faible. En 2011, la moitié seulement des inspecteurs a participé aux cours de TTI. Ce faible taux tient moins à un défaut de planification qu'au manque de moniteurs disponibles pour assurer les enseignements.

3.4 Analyses et constats

3.4.1 Brevet fédéral de policier et processus de formation

3.4.1.1 Formation policière et formation professionnelle

L'introduction du brevet fédéral de policier a comblé une lacune importante dans le champ professionnel de la sécurité publique. Ce dernier harmonise et certifie la formation policière sur le plan national et favorise ainsi la mobilité des policiers. Il permet également de situer clairement la formation policière dans le système de la formation professionnelle.

Cela étant, cette formation demeure un cas particulier dans le paysage de la formation professionnelle. En effet, le brevet fédéral est généralement considéré comme une formation supérieure destinée prioritairement à des professionnels confirmés, c'est-à-dire: des professionnels qui ont accompli une formation professionnelle initiale et qui sont au bénéfice d'une expérience correspondante de plusieurs années (OFFT 2012).

La formation policière est atypique dans le sens où le brevet est octroyé au terme d'une formation essentiellement théorique, alors qu'il est censé certifier une expérience pratique.

Ce n'est qu'après la certification - suivie de l'assermentation - que les jeunes policiers abordent la formation pratique dans le cadre d'un stage allant de 24 mois (gendarmerie) à 36 mois (police judiciaire). Or, cette formation pratique — indispensable à l'acquisition de



compétences-clés — n'aboutit pas à une certification, dès lors que le brevet a déjà été formellement décerné. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les responsables de la police genevoise voient dans l'acte de confirmation - propre à la fonction publique - une certaine forme de certification.

Atypique, ce système de formation semble devoir concilier différentes logiques ou contraintes sans que celles-ci ne soient clairement explicitées. On peut évoquer les coûts importants de formation (rémunération des aspirants), les besoins opérationnels (notamment la nécessité de disposer de policiers assermentés), ou les besoins en effectifs. On peut également faire l'hypothèse qu'une formation de courte durée serait de nature à renforcer l'attractivité du métier, en particulier auprès de personnes disposant déjà d'une formation professionnelle.

Le système mis en place déroge au principe de l'alternance qui prévaut en Suisse en matière de formation professionnelle. Ce modèle résulte d'un changement de paradigme qui, dans les années 1990, fait passer la formation professionnelle de la logique de la qualification à celle de la compétence (Dugué 1999). Il procède du constat que les connaissances théoriques ne se transforment pas magiquement en habiletés pratiques et qu'il convient de renforcer le lien entre formation et travail dans le cadre d'une alternance dite intégrative, jugée la mieux à même de répondre aux objectifs de formation à un métier.

Une partie non négligeable des compétences figurant dans le guide méthodique ainsi que dans le plan d'étude cadre ne sauraient être acquises sans expérimentation, soit l'opportunité d'intégrer, de mobiliser et de transférer les ressources et les connaissances transmises. Certaines des compétences prescrites sont, de fait, extrêmement complexes, en particulier en ce qui concerne les compétences sociales, car elles supposent de fortes capacités d'adaptation et de communication dans des contextes difficiles et/ou avec des publics peu ou pas coopératifs. Maîtriser ces situations implique un grand nombre d'expérimentations. Le stage, situé vers la fin de la formation de base est trop court pour permettre ces expérimentations. De plus, la durée de la formation n'offre que peu de possibilités pour en tirer le meilleur parti possible.

La question est dès lors de savoir à quel moment les jeunes policiers sont censés avoir acquis les compétences prescrites. Est-ce au terme des 12 mois de formation, lorsqu'ils obtiennent leur brevet? Ou est-ce plutôt au terme du stage pratique qui suit l'assermentation? Si l'on s'en tient à la logique des documents encadrant la formation policière, ces compétences devraient être vérifiées dans le cadre du brevet. Or, les conditions de formation ne permettent pas de réaliser un tel cahier des charges, qui plus est avec des aspirants qui ne disposent d'aucune expérience professionnelle préalable dans le domaine, voire d'aucune expérience professionnelle du tout (cf. 4.1).

Enfin, du point de vue des cadres de la police eux-mêmes, la formation formelle seule ne suffit pas: il faut au moins trois ans pour véritablement former un policier. La période de stage est précisément utilisée pour accompagner et vérifier l'acquisition de compétences-clés, tant au niveau des savoir-faire que des savoirs-être.

3.4.1.2 *Socialisation professionnelle*

L'absence d'alternance durant la formation formelle n'est que partiellement compensée par le stage pratique. Certes, les jeunes policiers sont encadrés par leur maître de stage. Cependant, les formateurs et les instructeurs n'interviennent pas dans le processus de socialisation professionnelle. La formation pratique est dès lors entièrement supervisée par les services de police.



3.4.1.3 Profil du métier et campagnes de recrutement

S'agissant des représentations du métier, on observe que les campagnes de recrutement menées par la police genevoise (notamment le service de presse) ne reflètent pas tout l'éventail des tâches policières, tel qu'il figure dans le profil du métier de policier. Les campagnes portent volontairement l'accent sur les tâches d'investigation et d'interpellation mises en scène dans des spots qui ne sont pas sans rappeler les séries télévisées. Ce faisant, ces campagnes ne dévoilent pas toutes les facettes du métier, notamment les tâches plus orientées sur l'assistance, la prévention et les relations de service avec le public. Les stratégies de recrutement ne sont par conséquent pas en phase avec le profil de métier tel qu'il est explicité dans le cadre du brevet.

3.4.2 Organisation de la formation

3.4.2.1 Politique et pilotage de la formation

Au cours de ses investigations, la CEPP a constaté que la formation de la police avait été réorganisée sans que la direction de la police n'ait clairement défini une *politique interne de formation*, comprenant à la fois la définition des besoins et une vision claire de ce que devait être ou devenir le métier de policier, et ce indépendamment du brevet fédéral. Des impulsions ont certes été données au départ (nomination d'un responsable, réorganisation du CFP) mais la CEPP n'a pas trouvé de traces d'une implication forte de la direction de la police sur les questions de formation.

L'ancienneté, voire l'obsolescence de certains ordres de service en témoignent, notamment en ce qui concerne la formation continue. A la lecture des rapports d'activité relatifs à la formation de base et continue, certaines questions semblent être restées sans réponse.

Cette observation vaut aussi pour l'étape du recrutement³¹ pour laquelle les responsabilités et les compétences sont dispersées entre différents intervenants sans qu'une stratégie ne se dégage clairement et assure une vision d'ensemble³².

Au niveau du CFP, la CEPP constate que les principaux instruments de pilotage ont été mis en place dès 2005 avec la nomination du responsable de formation et la constitution d'un conseil de formation chargé d'assurer le lien entre le CFP et les services de police. La charte du CFP (2008) précise les missions, les valeurs, les engagements, la pratique pédagogique et le système de pilotage de la formation. Toutes les intentions mentionnées dans la charte ne sont pas encore pleinement concrétisées étant donné la vacance prolongée à la tête du CFP. La gestion opérationnelle du CFP a manifestement pris le pas sur les questions de nature plus stratégique, en partie traitées dans le cadre du projet Phénix.

Les problèmes suivants sont constatés:

- il n'y a pas de planification précise des cours: chaque école de police suit sa propre planification. Il est par conséquent difficile de contrôler la conformité des programmes avec le plan d'étude cadre;
- il n'y a pas ou peu de coordination entre les enseignements et les enseignants, ce qui empêche le développement d'une vision d'ensemble et la mise en place d'objectifs communs, en particulier sur le plan pédagogique;

³¹ Rochat I (2012). Conférence de presse annuelle de la police genevoise. Perspectives et priorités en matière de sécurité. *Feuille d'avis officielle*. 11 mai 2012.

³² Une des premières missions de la répondante pédagogique a été de procéder à un bilan du recrutement, mais celui-ci n'intègre pas toutes les composantes du processus de sélection. Une analyse exhaustive et critique du recrutement reste à faire.



- en dehors de la formation continue, l'analyse des besoins de formation est peu développée.

L'absence de politique interne de formation induit un positionnement relativement faible du CFP au sein de la police genevoise. Nombre de témoignages recueillis lors de cette évaluation indiquent que la formation est peu valorisée au sein du corps de police du fait qu'elle se situe en amont du terrain. Dans le contexte de la police genevoise, les instructeurs et les formateurs interrogés ne sentent pas que leur fonction soit particulièrement valorisée, tant sur le plan symbolique que salarial. Leur éloignement du terrain tendrait à les déqualifier aux yeux de leurs collègues. Or, habituellement, dans un système qui valorise l'expérience professionnelle, les formateurs jouissent d'une image très positive car elle est précisément associée à l'expertise métier et à des compétences spécifiques à la transmission des savoirs (Cortessis & Voit: 36). Dans le cas d'espèce, le faible prestige lié à la fonction n'est pas de nature à encourager les vocations pédagogiques (Ibid).

3.4.2.2 Pédagogie

Le cahier des charges des instructeurs leur confie la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre la pédagogie des enseignements. Ils peuvent certes compter sur l'appui d'une répondante pédagogique. Mais la fonction de conseillère ou répondante pédagogique est peu ou mal comprise par le personnel enseignant policier.

En termes de pilotage, les déficits observés ci-dessus rejaillissent sur la mise en place pédagogique. Bien que le CFP prône l'approche par compétence dans sa charte et dans son plan d'étude, les cours sont majoritairement organisés par branche. Des initiatives sont prises, sous l'impulsion de la répondante pédagogique, pour restructurer les cours en fonction des compétences attendues. Ces restructurations nécessitent cependant un haut degré de coordination et des impulsions fortes.

Enfin, les cours de la formation de base ne sont pas évalués de façon systématique comme c'est le cas en particulier des cours de formation continue (ce qui avait d'ailleurs permis au CFP de bénéficier du label EDUQUA).

3.4.3 Formation continue

Le CFP et le conseil de formation ont défini conjointement un concept de formation continue qui intègre certaines composantes du plan de carrière tel qu'il est esquissé dans l'actuelle loi sur la police. Il a pour particularité d'être transversal aux trois services de police. Etabli en 2009, ce concept est actuellement en vigueur. Mais il n'a curieusement pas été validé par la direction de la police à travers un ordre de service (état au 10 juillet 2012).

La définition du concept de formation continue et son articulation avec le plan de carrière appellent une centralisation des informations relatives aux parcours individuels de formation, ce d'autant plus que la formation continue constitue une obligation. Or, le suivi des formations est resté en mains des services. Ainsi la police judiciaire et la gendarmerie ont-elles développé leurs propres outils de suivi. Contrairement à la police judiciaire, la gendarmerie n'a pas mis en place de carnet de formation. D'une manière générale, la police dispose des moyens informatiques nécessaires pour mettre en place un carnet de formation commun aux trois services. L'absence de système d'information *ad hoc* empêche tout suivi ou tout contrôle de l'effectivité de la formation continue sur le plan individuel.

L'examen de la mise en œuvre du concept de formation continue montre également que des problèmes d'organisation et de planification empêchent les gendarmes de participer, dans une proportion suffisante, aux cours obligatoires de tir et de techniques et tactiques d'intervention. L'entraînement régulier de ces compétences est indispensable pour assurer la sécurité des policiers et des tiers lors d'intervention. L'institution pourrait devoir en répondre en cas de mise en cause d'un policier lors d'une intervention, la formation continue étant



obligatoire. La participation aux entraînements est également insuffisante à la police judiciaire en raison d'un manque de moniteurs disponibles.

4 La formation de base vue par les policiers

Ce chapitre décrit les principaux résultats de l'enquête menée auprès des policiers ayant obtenu leur brevet fédéral entre 2007 et 2011 (enquête par questionnaire et entretiens approfondis). Après avoir exposé les caractéristiques personnelles des répondants, il restitue l'appréciation des policiers par rapport aux prestations du CFP, aux matières enseignées et aux stages réalisés. Les aspects critiques ou pertinents par rapport à l'objet de l'évaluation font l'objet de développements plus approfondis. Les tableaux complets issus de l'enquête par questionnaire sont reproduits dans l'annexe 10.4.2. Pour une analyse détaillée des résultats, le lecteur intéressé pourra se référer au rapport de mandat de l'Université de Fribourg (Pichonnaz & Surdez 2012).

Ce chapitre ne présente pas le point de vue des enseignants interrogés. La CEPP a toutefois tenu compte de leur expérience et de leur appréciation dans le chapitre précédent ainsi que dans les parties analytiques du présent rapport.

4.1 Profil des policiers récemment assermentés

4.1.1 Caractéristiques sociodémographiques

Les répondants ont en moyenne 28 ans au moment de l'enquête. L'échantillon compte 25% de femmes. On observe une plus grande mixité parmi les répondants de la PJ (45% de femmes) que parmi les répondants de la gendarmerie et de la PSI (respectivement 19% et 7%).

Près de 65% des policiers interrogés ont passé leur enfance dans le canton de Genève, 12% dans le canton de Vaud, 12% dans un autre canton et 11% à l'étranger.

Le niveau de formation varie fortement selon les services. Parmi les membres de la PJ, 95% sont titulaires d'une maturité (ou titre équivalent). La moitié d'entre eux ont obtenu par la suite un titre universitaire ou HES ou ont, à défaut, fréquenté un établissement de niveau tertiaire. La formation professionnelle (CFC) est nettement plus représentée parmi les gendarmes (43%) et les membres de la PSI (31%) que parmi les inspecteurs (5%).

Près de 60% des inspecteurs étaient en formation avant d'opter pour une carrière policière et n'ont probablement jamais véritablement exercé de profession auparavant. A l'inverse, près de 80% des gendarmes ont déclaré avoir exercé une activité professionnelle, principalement dans le secteur tertiaire (commerce et administration).

4.1.2 Motivations et intérêt pour le métier de policier

Pour un peu plus d'un tiers des répondants (35%), quel que soit le service, l'intérêt pour le métier de policier s'est déclaré pour la première fois durant l'enfance ou durant la préadolescence. Il tend cependant à se manifester plus tardivement parmi les inspecteurs (52% après 19 ans) que parmi les gendarmes et les agents PSI (29%). Cette différence reflète en partie celles observées en termes de parcours scolaire.

De nombreux facteurs peuvent susciter l'envie de devenir policier. Parmi ceux-ci, l'entourage joue un rôle prépondérant (facteur mentionné par près de 40% des répondants). Près d'un tiers des gendarmes et d'un quart des inspecteurs comptaient un policier parmi leurs proches au moment où l'envie de devenir policier s'est manifestée.

Près de la moitié des répondants ont déclaré avoir entrepris leur formation initiale avec l'idée de devenir policier ensuite. Cette tendance est légèrement plus marquée parmi les gendarmes et agents PSI (51%) que parmi les inspecteurs (45%).



Le manque de débouchés en rapport avec leur formation initiale ne concerne qu'une minorité de répondants (10% des gendarmes et agents PSI; 2.6% des inspecteurs). En revanche, des proportions plus importantes de gendarmes (un tiers) et d'inspecteurs (un quart) déclarent être devenus policiers parce qu'ils n'étaient plus satisfaits de leur métier précédent.

Le fait que la formation policière soit rémunérée entre également en ligne de compte parmi les facteurs de motivation, bien qu'il soit difficile d'identifier ce facteur rétrospectivement, à l'instar d'autres facteurs de motivation. Près de 40% des répondants déclarent cependant qu'ils n'auraient pas pu subvenir à leurs besoins si la formation n'avait pas été rémunérée.

4.2 Appréciation des prestations du CFP (gendarmes et PJ)

4.2.1 Appréciation générale

D'une manière générale, la formation dispensée au CFP recueille des avis très favorables: 87% des répondants déclarent être très satisfaits ou assez satisfaits de la formation reçue. L'intensité de la satisfaction est nettement plus marquée parmi les inspecteurs de la PJ (35% *très satisfaits*) que parmi les gendarmes (17%). Près d'un gendarme sur sept (15%) a un avis général plus négatif sur la formation reçue (3% parmi les inspecteurs).

On observe donc un véritable plébiscite de la formation délivrée dans la filière judiciaire, mais qui ne reflète probablement pas complètement la réalité. En effet, la fusion annoncée des deux filières dans le cadre du projet Phénix semble avoir suscité un réflexe de défense de la part d'inspecteurs attachés à cette spécificité de la formation genevoise. Cette attitude a notamment été observée dans le cadre des entretiens approfondis menés avec plusieurs inspecteurs.

4.2.2 Personnel enseignant

Une très forte majorité de répondants juge positivement les prestations du personnel enseignant tant en ce qui concerne leur disponibilité, leurs compétences pédagogiques (clarté et dynamisme des cours) que leur capacité d'encadrement (variables mesurées dans le questionnaire, cf. Tableau 10). A nouveau, le degré de satisfaction est sensiblement plus élevé parmi les inspecteurs de la PJ que parmi les gendarmes et les agents de la PSI.

La présence de formateurs extérieurs au corps de police suscite davantage de réserves. Les jeunes policiers tendent à apporter davantage de crédit aux professionnels policiers qu'aux représentants d'autres professions. Les formateurs non-policiers en sont conscients et associent dès lors des policiers à leurs enseignements afin qu'ils transmettent leur expérience de terrain.

4.2.3 Charge de travail

Bien que le programme des cours soit particulièrement dense, les répondants font une appréciation positive de la charge de travail. La grande majorité des répondants déclare avoir eu suffisamment de temps pour assimiler les matières enseignées ainsi que pour préparer les tests et les examens jalonnant la formation. A nouveau, on observe un degré de satisfaction plus élevé parmi les inspecteurs que parmi les gendarmes. Cette différence pourrait s'expliquer par le parcours scolaire plus long des inspecteurs.

4.2.4 Durée de la formation

Près de trois quarts des répondants sont satisfaits de la durée actuelle de la formation de base (gendarmes et agents PSI: 73%; inspecteurs: 78%). Près d'un quart (24%) des gendarmes estiment que la formation devrait durer 18 mois, contre 15% des inspecteurs.



4.3 Appréciation des matières enseignées

Le questionnaire comportait plusieurs batteries de questions visant à observer de quelle façon les répondants percevaient les différentes matières enseignées dans le cadre du brevet (Tableau 12 en annexe), sous l'angle notamment de leur complémentarité, de leur dotation horaire et de leur utilité par rapport à la pratique. En la matière, des avis plus nuancés sont observés.

4.3.1 Complémentarité des matières

S'agissant de la complémentarité des différentes matières, environ un quart des répondants font état d'une insatisfaction (peu satisfait / pas du tout satisfait). Celle-ci est davantage marquée parmi les gendarmes (un tiers) que parmi les inspecteurs (près d'un cinquième). Interrogés sur cet aspect dans le cadre des entretiens approfondis, les répondants sont critiques quant à la manière dont les différents cours sont répartis sur l'année ou dans la journée.

4.3.2 Temps dédié aux exercices pratiques par rapport aux cours théoriques

Près de la moitié des répondants (48%) signalent un déséquilibre entre le temps dédié à la théorie et les exercices pratiques, ce dernier étant considéré comme insuffisant. Cet avis est partagé par plus de la moitié des gendarmes interrogés (55%) et plus d'un tiers des inspecteurs (36%).

4.3.3 Appréciation des matières enseignées

On a demandé aux répondants d'apprécier la dotation horaire des différentes matières de manière à examiner de quelle façon les jeunes policiers situent les branches enseignées les unes par rapport aux autres. On leur a demandé de qualifier le nombre d'heures dédiées à chacune d'entre elles avec des modalités de réponse allant de trop peu à beaucoup trop. Les figures ci-dessous décrivent les résultats obtenus pour la gendarmerie/PSI et la police judiciaire.

Il s'avère que la question posée oppose très nettement les matières directement liées aux compétences techniques (TTI, tir, procédure pénales, etc.) des matières liées à des compétences transversales, qui pour la plupart relèvent des sciences humaines (psychologie, éthique, droits de l'Homme) mais pas uniquement. En effet, les réponses apportées concernant les cours de police de proximité ainsi que de droit pénal sont proches de celles apportées sur les matières précitées. Entre ces deux pôles, on trouve les matières utilitaires comme l'informatique ou le français.

Les réponses obtenues révèlent une appréciation symétrique de la dotation des matières typiquement policières et des matières transversales, les premières étant tendanciellement sous dotées et les secondes surdotées. Il apparaît clairement que les policiers interrogés tendent à valoriser davantage les compétences métiers que les compétences qui sont jugées comme n'étant pas d'emblée spécifiques à la profession.

Ce fait n'est, en soi, pas surprenant. On pourrait certainement l'observer dans d'autres formations professionnelles (profession de la santé, par exemple). En revanche, les réponses observées signalent un positionnement particulièrement critique des répondants (en particulier chez les inspecteurs) par rapport à la place qu'occupent les sciences humaines.

On peut faire la même observation en examinant la façon dont les policiers hiérarchisent le degré d'importance des matières *pour débiter le métier dans de bonnes conditions* ainsi que les réponses apportées concernant l'*utilité* des matières par rapport à la pratique (voir le rapport de mandat; Pichonnaz & Surdez 2012).

Figure 2 *Appréciation de la dotation horaire des gendarmes et des agents PSI (n=98) concernant la formation de base*

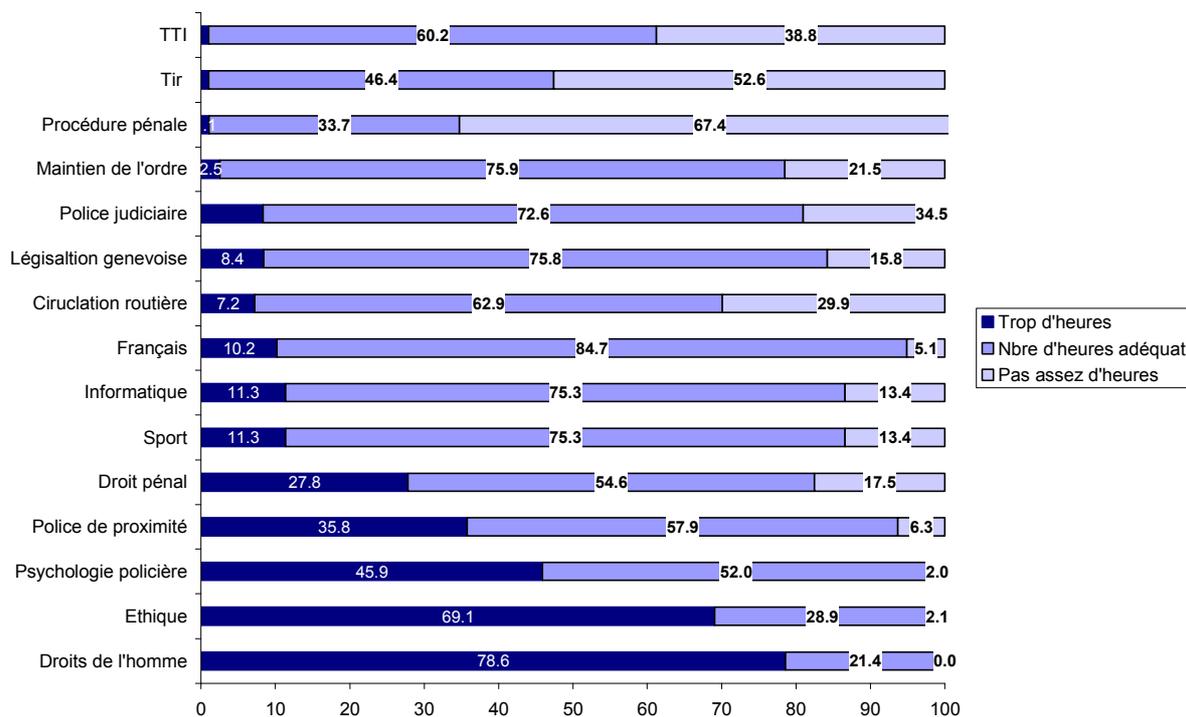
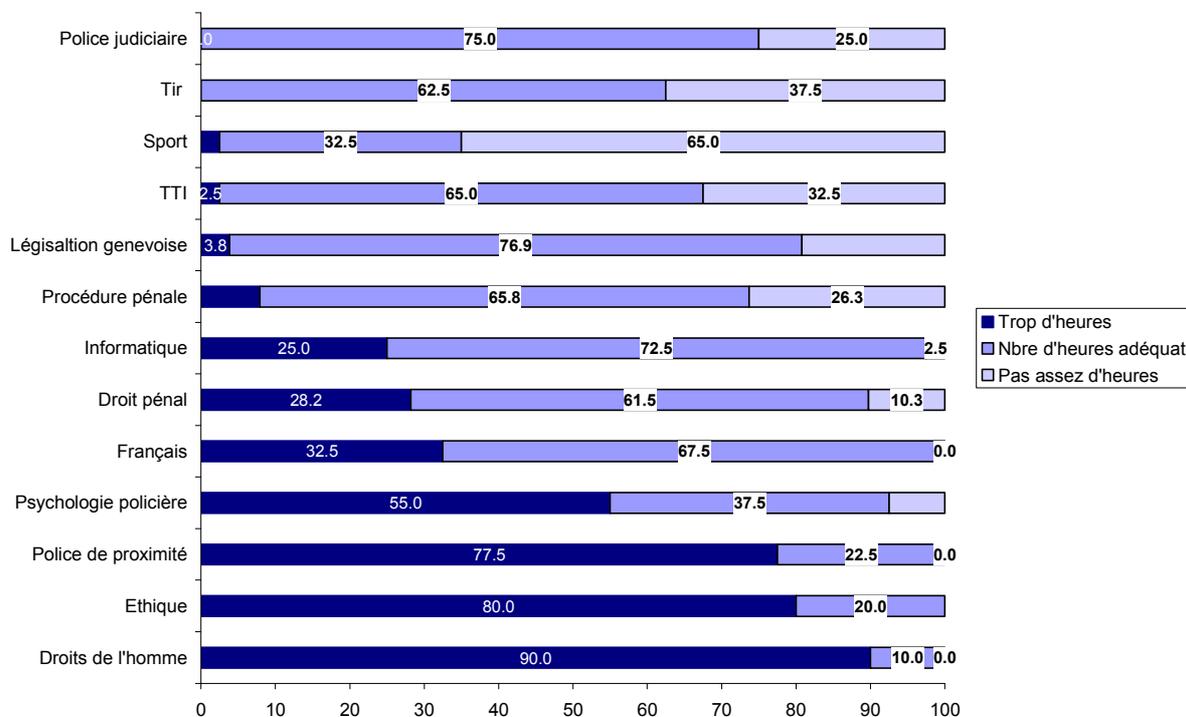


Figure 3 *Appréciation de la dotation horaire des inspecteurs PJ (n=40) concernant la formation de base*



Ces données frappent par l'intensité de la hiérarchisation opérée par les policiers, d'autant plus que les branches perçues comme étant surdotées (police de proximité, éthique, droits



de l'Homme) représentent moins de 10% des heures de cours prévues en formation de base. On a cherché à expliquer ce hiatus à l'aide des entretiens approfondis.

4.3.3.1 Psychologie policière

L'enseignement de psychologie policière (cf. annexe 10.2.1) est relativement hétérogène et implique plusieurs intervenants, souvent en binôme (psychologue et policier). Les thèmes suivants y sont notamment traités: la connaissance de soi, les émotions, la communication, les conflits, la violence, le stress, le rapport à la mort, les troubles du comportement et les interventions en situation de crise. Cet enseignement vise notamment à renforcer la capacité des policiers à communiquer et à les aider à développer leur *intelligence émotionnelle*³³.

Près de 46% des gendarmes (y compris PSI) et 55% des inspecteurs de la PJ estiment que la psychologie policière est surdotée en termes d'heures d'enseignement. Cela étant, les entretiens approfondis menés avec des répondants ne mettent pas en cause la pertinence de cette discipline dans la formation de base. En revanche, l'étendue des thématiques traitées et le degré de formalisation suscitent la perplexité.

Des policiers plutôt favorables ou ouverts à cette matière la trouvent utile pour communiquer et éviter les conflits, tout en soulignant le traitement trop approfondi de certains thèmes, notamment ceux renvoyant aux capacités d'introspection. D'autres, plus sceptiques, limitent l'utilité de cet enseignement à la gestion des relations avec les personnes atteintes de troubles psychiques.

Un inspecteur: La psychologie pour moi est trop poussée. [...] Il y a des choses qui sont importantes, on est d'accord, comme la gestion des conflits. Mais le *burnout* [...] C'est intéressant de savoir qu'il existe, mais il n'y a pas besoin de passer des heures de cours là dessus. Les perceptions aussi, les émotions : c'est complètement inutile. Ça ne m'a pas du tout aidé dans mon boulot.

Un gendarme: Il y a des choses qui sont intéressantes, qui nous permettent de comprendre. Je prends l'exemple du processus de deuil et la gestion du stress, qui sont des cours qui sont bien amenés. Après il y a des cours [sur] la connaissance du moi, du surmoi... ça n'a rien à faire dans une formation de policier. [...] Le cours sur la communication, c'est très utile: la manière de discuter, les questions ouvertes, fermées, l'analyse verbale; essayer de voir comment les gens réagissent, je trouve ça très bien. À la limite je pousserais encore [dans cette direction].

4.3.3.2 Ethique et droits de l'Homme

Les enseignements d'éthique et de droits de l'Homme constituent deux enseignements distincts dans le cadre de la formation de base, mais sont systématiquement associés dans le cadre du brevet fédéral (cf. annexe 10.2.2). Le cours sur les droits de l'Homme (cf. annexe 10.2.3) est actuellement donné par un intervenant externe, tandis que le cours sur l'éthique professionnelle est donné par un commissaire de la police judiciaire. Ce cours porte plus spécifiquement sur les sources des normes et valeurs régissant les rapports humains (déontologie, tradition, droit, morale) et sur les dilemmes éthiques que le policier est amené à rencontrer dans le cadre de son activité.

Une forte majorité de gendarmes et d'inspecteurs estiment que ces enseignements sont surdotés en termes d'heures. Cette opinion se manifeste de façon si aiguë qu'elle dénote une inadéquation entre les objectifs assignés à ces cours et les attentes des jeunes policiers.

Certains policiers prêtent au cours d'éthique et de droits de l'Homme l'objectif de faire évoluer leur vision du monde, en particulier en ce qui concerne le rapport à l'autre, et plus particulièrement le rapport aux migrants: objectifs inatteignables de l'avis de plusieurs répondants, comme le résume cet inspecteur : "[Une personne] raciste ou qui a des idées xénophobes ou que sais-je, vous avez beau lui donner des cours, [elle] ne changera pas".

³³ Psychologie policière : manuel de référence pour l'examen professionnel de Policier / Policière. Neuchâtel: ISP, p. 15.



Pour certains policiers, les valeurs véhiculées dans l'enseignement relèvent principalement des parcours individuels (socialisation, éducation), voire du simple bon sens. Cette représentation s'accompagne d'un certain agacement dès lors que les policiers ont l'impression d'être pris d'emblée pour des racistes: "*On partait du postulat qu'on était racistes et qu'il fallait changer cette attitude pour les écoles futures*" (une gendarme). En outre, plusieurs policiers se représentent ces cours comme étant imposés de l'extérieur et répondant à des préoccupations de nature plus politique que pratique. Cette opinion serait assez largement répandue dans le corps de police, à en juger par les propos recueillis ou entendus par la CEPP tout au long de cette évaluation.

Cela étant, la plupart des répondants perçoivent un important décalage entre ces enseignements et l'expérience du terrain. Ils soulignent l'incompatibilité entre les valeurs véhiculées dans le cours et la nécessité de faire preuve de vigilance dans les interactions avec autrui, voire d'autorité suivant les situations.

Un gendarme: Je ne sais pas [si le formateur] a [...] pu vraiment se rendre compte des gens auxquels on est confrontés. On apprend que tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, mais c'est loin d'être le cas. C'est clair qu'il ne faut pas abuser du pouvoir d'autorité, mais il ne faut pas non plus se laisser marcher sur les pieds par n'importe qui.

Un gendarme C'est très bien, le fait d'avoir des cours éthique et droits de l'Homme ou de déontologie, ça nous ouvre la vue, [...] c'est très bien. Mais la réalité du terrain est vraiment tout autre. [...] Au bout d'un moment, entre ce qu'on nous a dit — qu'il faut vraiment s'ouvrir — et ce qu'on voit [...]. Ceux que nous sommes supposés accepter sont ceux qui nous font des crasses derrière. Donc on ne peut pas. C'est contradictoire par rapport à ce qu'on apprend et par rapport à notre travail.

La problématique des dilemmes éthiques suscite des observations d'un autre ordre. La plupart des répondants l'assimilent aux situations de travail mettant en jeu la préservation du secret de fonction. De fait, les cas pratiques présentés dans le manuel de référence sont tous plus ou moins liés à cette problématique, même si des situations plus diversifiées sont présentées en cours. Ainsi, pour plusieurs policiers interrogés, la notion de dilemme tend à se limiter au domaine du secret de fonction.

L'assimilation — réductrice — de l'éthique professionnelle au secret de fonction tend par conséquent à limiter la portée des techniques de résolution des dilemmes travaillées en cours. La majorité des personnes interrogées lors des entretiens approfondis n'en perçoivent pas l'utilité.

4.3.3.3 Police de proximité

La police de proximité relève de la stratégie policière en tant qu'approche fondée sur la prévention plutôt que sur la réaction - police secours - ou la répression. Cette approche est censée être transversale à tous les services de police. Dans le contexte genevois, elle renvoie plus directement à l'organisation de la police, plus particulièrement de la gendarmerie, qui dispose de personnel spécifiquement affecté aux tâches de police de proximité (îlotiers et enquêteurs de sécurité publique).

La police de proximité figure parmi les matières introduites dans la formation policière dans le cadre du brevet fédéral. Le cours qui y est afférent (cf. annexe 10.2.4) aborde les notions de sécurité objective et subjective. Il présente les fondements théoriques de la police de proximité et, plus largement, le concept de sécurité de proximité (soit une réponse durable et adaptée aux problèmes de sécurité quotidienne de la population). Il enseigne également les principales stratégies et outils propres à la police de proximité: le modèle SARA³⁴, les

³⁴ SARA, pour *Scanning, Analysis, Response, Assessment* (Situation, Analyse, Réponse, Appréciation). Cette approche se différencie des moyens conventionnels de la police, plus *réactifs*, puisqu'elle tente de traiter les problèmes (de petite délinquance et d'incivilités) à *la racine* et en partenariat avec différents acteurs, avant qu'ils ne s'aggravent.



partenariats avec les entités civiles et autorités locales (contrat local de sécurité), la consultation, la prévention et la répression.

Une forte majorité (80%) de répondants au questionnaire de l'enquête estime que la police de proximité est "*un bon moyen d'assurer la sécurité publique*". Leur avis contraste avec leurs jugements plutôt réservés vis-à-vis de cette matière. Cette apparente contradiction est principalement due au fait que la police de proximité est perçue comme une spécialisation ou une spécialité au sein de la gendarmerie genevoise. De fait, parmi les répondants, aucun gendarme titulaire du brevet fédéral n'a encore été affecté à une unité de police de proximité.

Un gendarme: Ce que je reproche au Brevet fédéral, c'est de mettre des heures et des heures de police de proximité et au final n'en faire que très peu concrètement dans la rue. À part si on devient îlotier, là ça peut être intéressant. Mais concrètement comme gendarme de poste, la police de proximité on en fait très peu. Je n'ai pas trouvé absolument nécessaire ce cours, pour la profession.

La plupart des gendarmes interrogés estiment que les tâches assumées par les îlotiers ne sont pas typiques du travail policier. Cela les conduit à exprimer leur satisfaction quant à la possibilité de pouvoir les déléguer à des spécialistes, comme le résume ce gendarme: *Cela nous permet de nous consacrer à des cas entre guillemets plus graves et de faire de la sécurité publique.*

La plupart des policiers/ères ne semblent en outre pas forcément au clair sur les missions dévolues aux îlotiers et ont tendance à réduire la police de proximité à l'entretien de liens privilégiés avec les commerçant-e-s, en particulier avec les tenanciers/ères d'établissements publics (bars, discothèques), ainsi qu'à la diffusion d'une bonne image de la police.

La méthode « SARA » cristallise la plupart des jugements négatifs quant à la pertinence des enseignements de police de proximité. Même les rares policiers interviewés émettant un jugement moins négatif sur cette matière sont en effet réfractaires à la dimension trop formaliste de cette méthode.

Tout comme les gendarmes, la plupart des inspecteurs interrogés mettent en question la pertinence de cette matière ou manifestent clairement un manque d'intérêt par rapport aux questions traitées. La notion de réseau de proximité (les partenariats) fait néanmoins sens parmi les répondants ayant un avis plus nuancé, comme l'exprime cet inspecteur: *Je pense que ce n'est pas la police de proximité qui est importante, c'est l'idée du réseau de proximité, qu'ils font passer durant ce cours.*

4.4 Appréciation du stage lors de la formation de base

Le stage en poste ou en brigade, situé vers la fin de la formation de base, fait l'objet d'appréciations très positives, comme en témoignent les indicateurs de satisfaction mesurés à l'aide du questionnaire: déroulement du stage, disponibilité du maître de stage, encadrement par les maîtres de stage. De même, les vertus pédagogiques des stages sont reconnues par la grande majorité des personnes interrogées: confrontation avec la réalité du métier, apport de compétences nouvelles, approfondissement des compétences et des connaissances enseignés au CFP.

Malgré un degré de satisfaction élevé de part et d'autre, on observe davantage de jugements négatifs parmi les gendarmes que parmi les inspecteurs quant aux conditions d'encadrement (près d'un gendarme sur cinq indique une insatisfaction), lesquelles sont fortement dépendantes du volume d'intervention de la gendarmerie.



4.5 Entrée sur le terrain: le stage qui suit l'obtention du brevet

Au terme de leur formation, après leur assermentation, gendarmes et inspecteurs entament un stage de plusieurs mois (respectivement 24 et 36 mois), au cours duquel ils sont encadrés par des maîtres de stage. Durant ces quelques mois, ils passent dans différents postes ou brigades afin de multiplier les expériences pratiques. Cette étape permet également aux services de police d'évaluer les nouveaux policiers en multipliant les points de vue.

Pour la plupart des policiers interrogés, le passage du CFP au terrain est vécu comme une véritable coupure dans le parcours de formation. Ils perçoivent un décalage très fort entre les pratiques prescrites en formation et les pratiques réelles en poste ou en brigade.

Qu'il y ait une césure entre la formation théorique et l'exercice effectif d'une profession n'a sans doute rien d'exceptionnel, mais la césure vécue par les policiers semble avoir un caractère quasiment initiatique. Elle se traduit notamment par une dévalorisation de la formation reçue, voire une remise en question, accompagnée d'une survalorisation des pratiques en place dans le poste ou dans la brigade.

Un gendarme La première chose qu'on dit [dans le service] et qu'ils diront toujours, c'est : 'Tout ce que tu as appris à l'école, tu oublies.' Ils exagèrent un peu mais c'est un peu ça : 'Maintenant que tu es sur le terrain, tu apprends comme ça [la bonne manière de faire].' Alors c'est vrai qu'on voit une grande différence entre ce qu'on apprend – la théorie à l'école – et la pratique.

Un inspecteur Le métier ne s'apprend pas à l'école, il s'apprend vraiment sur le terrain. C'est au contact des anciens qu'on apprend. Comme moi, par exemple maintenant ça fait bientôt deux ans que je suis en brigade, j'en apprends tous les jours. Les collègues les plus vieux ils le disent assez : on a l'habitude de se former sur le tas.

La plupart des policiers interrogés perçoivent le travail effectué au sein des services comme étant éloigné des prescriptions de la formation. Ils estiment que ces dernières ne sont, d'une manière générale, pas celles qui sont appliquées par leurs collègues expérimenté-e-s. En position d'apprenants et cherchant à assurer leur intégration, ils se conforment aux pratiques de ces derniers plutôt qu'ils ne les remettent en question. Cette attitude est d'ailleurs largement confirmée par les réponses au questionnaire. Près de 80% des policiers interrogés déclarent "*s'adapter sans commentaire si une tâche ne se passe pas comme elle [leur] a été enseignée au CFP*".

Certains policiers, minoritaires parmi les personnes interrogées, se montrent critiques concernant les attitudes de policiers expérimentés à l'égard de la formation:

Un inspecteur [*Mettant en avant la différence d'avec les collègues plus expérimentés qui n'ont pas eu la même formation*]: La formation, c'est très structuré. Et je pense qu'à l'époque [*avant l'introduction du Brevet*], même s'il y avait une certaine formation assez cadrée, il y avait assez de latitude pour œuvrer comme on voulait. Je pense qu'ils ont un peu grandi comme des plantes sauvages alors que nous, on [a] un tuteur dès le départ. Donc il y a moins, je pense, de risques de dérapage.

Un gendarme En postes, il y a encore un certain nombre de personnes qui ont de très anciennes formations, qui n'ont plus grand-chose à voir avec ce qu'on fait maintenant. Des manières de travailler, un contact qui est aussi beaucoup plus sévère, moins respectueux des gens.

Tous les policiers ne font pas les mêmes expériences et n'ont pas forcément vécu leur entrée sur le terrain comme une rupture à partir de laquelle, sous l'injonction de collègues, il s'agirait de *tout réapprendre*. D'une part, ils reconnaissent disposer de bonnes bases de par leur formation et, d'autre part, ils ont conscience que certains traits professionnels s'acquièrent davantage par la pratique et l'observation.

Dans ce contexte, les maîtres de stage sont appelés à jouer un rôle particulièrement important en termes d'encadrement pédagogique. Ils exercent également une fonction de contrôle, au même titre que le chef de poste ou de brigade, dès qu'ils participent aux entretiens périodiques d'évaluation (EEDP). Les bonnes ou mauvaises relations des



nouveaux policiers avec le maître de stage sont déterminantes pour la qualité de la transmission des savoir-faire et savoir-être.

Un inspecteur: [A l'école on nous dit] : 'Écoutez les gars quand vous allez rentrer, va falloir faire vos preuves. Le maître de stage, c'est quelqu'un qui a le droit de... N'oubliez pas que vous pouvez vous faire virer à la fin de la première année'. Donc il y a quand même une pression, qui est là et qui se ressent quand on arrive en stage.

Elle était là, cette pression ?

Ah, elle était là. Elle était tout à fait là. Maintenant, ma maître de stage elle m'a mis en confiance tout de suite tout en me mettant des barrières quand ça n'allait pas, mais tout en disant – quand ça allait bien – que ça allait bien.

Et les autres collègues, ils vous ont mis à l'épreuve ?

[court silence] Ils ne nous mettent pas à l'épreuve, ils attendent qu'on fasse nos preuves, c'est ça le problème.

Un gendarme Dans tous mes stages, j'ai eu de la chance j'ai toujours été bien encadré. Notamment le dernier maître de stage me corrigeait tous mes rapports avant de les transmettre au chef de groupe, il me retournait ce qui n'allait pas, il me corrigeait, il m'expliquait pourquoi. Et sur les interventions aussi, il était très pédagogue.

S'agissant des stages, les policiers interrogés ont témoigné d'expériences inégales. Certains d'entre eux relèvent des défaillances liées soit aux compétences pédagogiques des maîtres de stage soit aux conditions dans lesquelles le stage s'est déroulé.

Un gendarme Mon maître de stage, il était quasiment absent. Et c'est vrai qu'il y avait certains collègues avec qui je préférerais largement tourner parce qu'ils avaient plus la fibre pédagogique. Ils se rendaient compte qu'ils étaient avec un jeune qui avait besoin d'apprendre. Mais d'autres ne m'ont rien appris durant ma phase de premier stage : ils n'avaient pas du tout envie de m'apprendre quoi que ce soit.

Un gendarme Quand je suis arrivé, c'était tellement la gabegie, il y avait tellement de travail, de charges administratives... que finalement on a peut-être moins tenu compte de ma formation et, du coup, ça s'est ressenti sur mon évaluation de fin de stage.

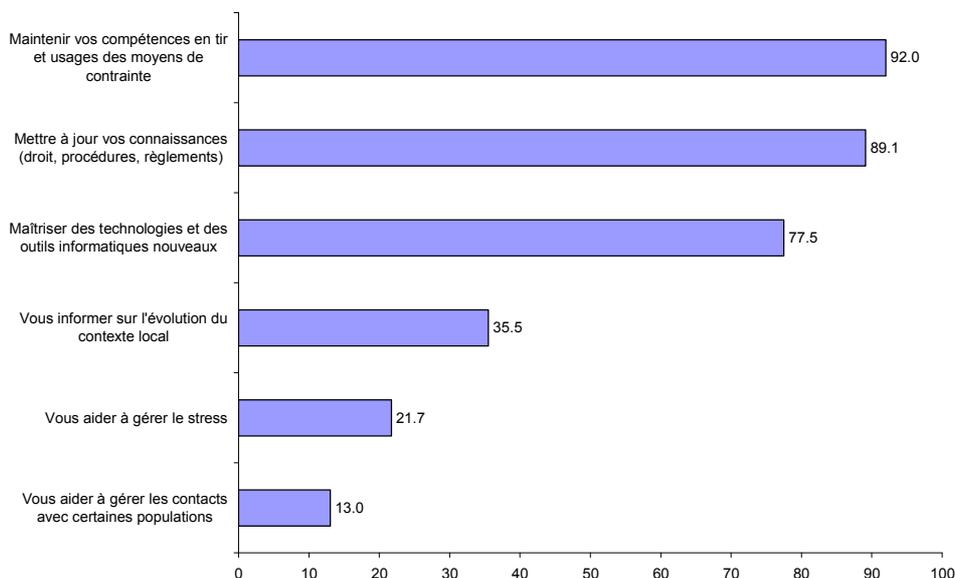
D'une manière générale, si l'entrée sur le terrain marque la fin de la formation formelle, elle ne constitue de loin pas la fin de la formation policière, comme en témoignent les propos recueillis dans cette étude. Les jeunes policiers doivent à la fois s'intégrer dans leur nouvel environnement professionnel et démontrer leurs aptitudes pour le métier, tant sur le plan du savoir-être que du savoir-faire. Les expériences rapportées dans le cadre de cette étude montrent que, dans cet apprentissage, les policiers peuvent être amenés à gérer des injonctions contradictoires.

4.6 Formation continue

Interrogés sur leurs attentes par rapport à la formation continue, la quasi-totalité des répondants déclarent vouloir maintenir leurs compétences en matière d'usage des moyens de contrainte (TTI), ainsi qu'en matière de droit, procédures et règlements. S'agissant des TTI, cette demande a été plusieurs fois formulée lors des entretiens. Certains policiers ont regretté que des cours annoncés de TTI n'aient finalement pas eu lieu ou de ne pas avoir été libérés de leur travail pour y participer.

Une forte majorité des personnes interrogées se prononcent en faveur des compétences techniques et informatiques. En revanche, une minorité de policiers déclarent de l'intérêt quant à une information sur l'évolution du contexte local. De même, les problématiques liées à la gestion du stress et au contact avec les divers publics de la police ne sont mentionnées que par une minorité des policiers interrogés.

Figure 4 Attentes des policiers concernant la formation continue (%) (n=138)



Source: Pichonnaz & Surdez 2012

4.7 Analyse et constats

4.7.1 Appréciation générale des policiers interrogés

L'enquête par questionnaire indique que les jeunes policiers sont satisfaits, voire très satisfaits de la formation qu'ils ont reçue au CFP. La grande majorité des répondants jugent positivement les prestations du personnel enseignant en termes de disponibilité et d'encadrement. Malgré la densité du programme et le peu de temps à disposition, les policiers interrogés se déclarent également satisfaits de la charge de travail durant leur année de formation.

Les avis sont plus critiques à l'endroit du programme. Une majorité de répondants jugent que le temps dédié à la formation pratique est insuffisant. La complémentarité des matières fait également l'objet de critiques, en particulier leur répartition sur le temps de formation.

Ces critiques renvoient en partie à la durée de la formation dont un peu moins d'un quart des répondants estime qu'elle pourrait être plus longue.

4.7.2 L'entrée sur le terrain

Du point de vue des policiers, l'entrée sur le terrain constitue un moment-clé dans leur parcours de formation. Bien qu'ils soient titulaires du brevet fédéral, c'est à compter du stage pratique que se joue leur intégration professionnelle³⁵.

La plupart des policiers interrogés ont vécu cette transition comme une rupture à travers laquelle une partie des savoirs emmagasinés durant la formation est remise en cause, voire invalidée par leurs nouveaux collègues. Plusieurs policiers interrogés dans cette étude ont ainsi déclaré - sans doute en forçant le trait - *avoir dû tout réapprendre*. Les résultats de l'étude menée par l'IFFP (sur mandat de la CEPP) corrobore cette observation (Cortessis & Voit: 2012).

³⁵ Elle peut également se jouer dès l'école de police lors du stage inclus dans la formation de base.



En d'autres termes, pour être intégrés dans leur lieu de travail, les jeunes policiers sont amenés à embrasser ou à adopter des valeurs, des attitudes, des postures et des pratiques qui sont parfois en désaccord avec la formation. Ce phénomène ne laisse pas de surprendre dans une institution qui gère et détermine tout ou partie de la formation et dont les instructeurs sont issus du terrain. Plusieurs raisons, reliées entre elles, concourent à expliquer ce constat.

La première raison réside dans le processus de formation (Cortessis & Voit 2012). Ne prévoyant pas d'alternance entre la formation théorique - en école - et la formation pratique - en entreprise, le système actuel crée des conditions propices à une valorisation de l'apprentissage sur le tas par opposition à une formation plus formelle que les policiers tendent à percevoir comme déconnectée du terrain. De plus, à aucun moment durant le stage, les expériences des stagiaires ne sont mises à profit ou mises en perspective par des formateurs du CFP, d'où l'écart perçu par les jeunes policiers entre la formation théorique et la formation pratique. L'absence de relations suivies entre les maîtres de stage et le CFP n'est pas de nature à atténuer cette césure.

Ce constat renvoie également à certains traits de la culture policière. Plusieurs études menées à l'étranger ont montré comment les policiers expérimentés s'employaient à dénigrer la formation auprès des nouveaux entrants en leur indiquant que le "vrai" métier n'avait rien à voir avec ce qui est enseigné à l'école (Pichonnaz & Surdez 2012: 43). Elles soulignent également que les policiers n'adhèrent pas forcément aux visions du métier promues par la hiérarchie ou les autorités de tutelle (ibid.). En l'occurrence, dans le contexte genevois, le modèle de professionnalisme véhiculé par le brevet fédéral ne correspondrait pas complètement au modèle de professionnalisme tel qu'il émerge de la pratique. Cela est observé dans d'autres corps de police en Suisse (Pichonnaz 2011).

La deuxième raison réside dans un effet de génération. Les policiers qui encadrent les stagiaires n'ont pas connu le brevet fédéral et n'ont dès lors qu'une connaissance partielle de ses contenus. Ils ne sont pas forcément en mesure d'assurer la cohérence et la continuité des savoirs théoriques avec la pratique (Cortessis & Voit 2012). Ce constat vaut également pour les maîtres de stage. Le fait que les instructeurs et formateurs soient *de facto* exclus de la période de stage ne fait que renforcer l'effet de génération, ce d'autant plus que le respect de la hiérarchie et des anciens constitue un des traits caractéristiques de la culture policière (Alain & Pruvost 2011). En outre, il est peu probable que les quelques heures de formation continue parviennent à contrebalancer ce phénomène.

4.7.3 L'avis des formateurs

Les entretiens menés dans le cadre de cette évaluation avec des formateurs du CFP (Cortessis & Voit 2012: 52) montrent que ces derniers sont tout à fait conscients de la priorité du terrain sur l'école. C'est la raison pour laquelle ils font intervenir, dans la mesure du possible, des praticiens connaissant parfaitement le travail et les aléas du quotidien. C'est une façon de légitimer la matière auprès d'un public qui peut se montrer impatient de passer à la pratique.

4.7.4 La dévalorisation des enseignements issus des sciences humaines

L'appréciation par les policiers de la dotation horaire des différentes branches dénote une hiérarchisation des matières qui dévalorise les enseignements de psychologie policière, de police de proximité, d'éthique et droits de l'Homme. A l'inverse, les matières assimilées à l'intervention policière (à l'exception notoire de la police de proximité) sont plébiscitées.

Si les matières introduites par le brevet fédéral ne trouvent guère d'écho favorable auprès des policiers interrogés, elles ne les laissent en tout cas pas indifférents. Tant les ateliers que les entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation (Pichonnaz & Surdez 2012; Cortessis & Voit 2012) montrent qu'elles font débat.



La marginalisation des enseignements précités renvoie, d'une part, à la conception de la formation policière et, d'autre part, à l'expérience du métier. Au niveau de la conception de la formation, on a vu que le plan d'étude était principalement construit par branche et que les différentes matières étaient peu coordonnées les unes par rapport aux autres. Cette construction du plan de formation marginalise les matières qui ne sont pas directement assimilées au cœur de la profession, quand bien même elles participeraient de l'action policière. Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, l'examen même du brevet fédéral valide cette conception en dissociant les nouvelles matières de l'intervention policière proprement dite. Ainsi la psychologie policière n'apparaît-elle pas comme une ressource mobilisable dans les tactiques d'intervention. De même, la police de proximité est renvoyée à la périphérie du métier de policier, du fait notamment de l'organisation actuelle de la police genevoise, au sein de laquelle la police de proximité est perçue comme une affaire de spécialistes: les îlotiers.

Les matières sont trop fortement compartimentées pour que les apprenants puissent aisément les utiliser et les transposer dans l'expérience. La compartimentation des savoirs conduit nécessairement à un degré de formalisation plus élevé, c'est-à-dire des cours où la théorie, les concepts, les taxinomies prennent l'ascendant sur les implications pratiques. Or, c'est précisément le défaut relevé par les policiers lorsqu'on les interroge, par exemple, sur le cours de psychologie. La portée pratique des savoirs transmis ne leur est pas démontrée.

On relève enfin que les formateurs interrogés (la plupart non policiers) regrettent de ne pas avoir suffisamment accès au terrain (exercices pratiques et stages) pour intégrer les apports théoriques dans une pratique (Cortessis & Voit 2012). Ce problème renvoie à l'organisation des cours et des stages ainsi qu'au manque d'alternance dans la formation.

La plupart des policiers se distancient des cours impliquant une certaine forme de réflexivité sur leur pratique et leurs représentations. A ce titre, les cours d'éthique et des droits de l'Homme suscitent les commentaires les plus négatifs. Comment comprendre ces réactions? Est-ce que les policiers seraient imperméables à toute forme de réflexivité ou est-ce la méthode ou la pédagogie qui ne serait pas adaptée? Les propos recueillis auprès des policiers montrent qu'ils ont l'impression désagréable d'être d'emblée considérés comme des racistes ou de se voir imposer une vision du monde idéalisée. Ce qui ne manque pas de susciter une réaction défensive qui réduit l'acceptabilité de l'enseignement. Ainsi les conditions ne sont pas réunies pour engager un véritable processus réflexif. De fait, les policiers n'ayant pas véritablement d'expérience significative durant la formation, il leur est impossible d'articuler le contenu du cours avec une pratique. Pour nombre de policiers interrogés, les propos entendus dans ces cours relèvent du simple bon sens. Comment pourrait-il en être autrement sans avoir été confronté à des situations réelles? Plusieurs cadres de la police interrogés sur l'acceptabilité du cours d'éthique et droits de l'Homme estiment qu'il intervient trop tôt dans le parcours du policier pour véritablement porter ses fruits.

D'un autre côté, les réponses apportées par les policiers interrogés reposent sur une expérience pratique de plusieurs mois (maximum 5 ans pour les plus anciens d'entre eux). S'appuyant sur leur expérience, ils mettent en évidence la difficulté de concilier des valeurs humanistes avec des objectifs de sécurité personnelle ou publique qui impliquent l'usage de la contrainte ou la manifestation de l'autorité. C'est dans la résolution de cette tension que le cours d'éthique devrait trouver son utilité. Le cours semble néanmoins échouer dans cette entreprise. Cela étant, le besoin de guidance qui découle de ces tensions ne saurait être couvert par la seule formation; il relève de l'ensemble de l'institution policière à tous les niveaux hiérarchiques.

L'appréciation plutôt négative de l'enseignement en matière de police de proximité fait écho à l'organisation et à la division du travail au sein du corps de police. Aucun des policiers interrogés n'a été amené, à ce stade de sa carrière, à travailler comme îlotier, y compris en



qualité de stagiaire. Si les policiers tendent à adhérer aux principes sous-jacents à la police de proximité (prévention des infractions notamment), ils relativisent l'importance de cette matière dans le cadre de la formation de base car, pour eux, la police de proximité relève avant tout d'une spécialisation au sein de la gendarmerie.

4.7.5 Attentes par rapport à la formation continue

Les attentes des jeunes policiers par rapport à la formation continue reflètent très clairement la hiérarchisation des matières opérée selon l'analyse des dotations horaires. Les jeunes policiers manifestent fortement leur intérêt pour les techniques et tactiques d'intervention et les savoirs directement utiles à l'exercice du métier. Les attentes liées à l'acquisition de compétences relationnelles et sociales ne sont mentionnées que par une minorité de policiers, notamment l'aide à gérer les contacts avec certaines populations. Or, dans ce domaine, précisément, les policiers signalent des difficultés, ainsi que le montre le chapitre suivant.



5 La mise en œuvre des compétences relationnelles

Ce chapitre a pour objectif d'examiner de quelle manière les jeunes policiers, ayant récemment obtenu leur brevet, mobilisent des compétences ou des savoirs relationnels lors des interventions. La première partie donne un aperçu des contextes de travail dans lesquels les policiers évoluent. La deuxième partie se concentre plus particulièrement sur la manière avec laquelle les policiers gèrent les contacts avec différents publics ainsi que sur leur perception des apports de la formation de base dans la préparation de ces contacts. Ces analyses s'appuient en particulier sur des situations de travail emblématiques décrites par les policiers au cours des entretiens. Les résultats obtenus et leurs implications en matière de formation sont discutés à la fin du chapitre.

5.1 Aperçu des contextes de travail

Tous les policiers sont amenés à acquérir et à développer des savoir-faire relationnels et à les adapter en fonction des situations. Leur affectation dans les différents services détermine leur marge de manœuvre en la matière. En effet, tous les policiers ne sont pas exposés de la même façon aux différents publics. Il s'agit ici d'évoquer brièvement certaines dimensions du travail policier afin de mieux mettre en perspective les conditions de mise en œuvre des compétences relationnelles.

5.1.1 Une interdépendance forte

Les compétences sociales et relationnelles ne concernent pas uniquement les publics de la police mais également les policiers eux-mêmes. Le travail des policiers est en effet organisé en équipes. A la fin de leur service, lors de la relève, les équipes transmettent les informations utiles relatives aux événements survenus pendant le service (main courante informatique, réunions). Rares sont les policiers qui travaillent seuls sur le terrain. Ils travaillent en équipe ou en binôme (plus particulièrement à la gendarmerie). L'organisation du travail imposant des rotations et des relèves, chacun doit savoir travailler avec n'importe quel autre professionnel. Les responsabilités et les objectifs sont partagés. L'interdépendance est plus forte que dans la plupart des métiers. Il est donc important que les policiers partagent des méthodes, des valeurs et une vision commune de leur travail.

Les policiers partagent des conditions de travail difficiles qui les rapprochent: horaires décalés, surcroît de travail, action sous stress et dans l'urgence et gestion d'une image parfois dévalorisante renvoyée par le public. Les policiers rencontrés ont fréquemment évoqué cet esprit de corps sur lequel ils s'appuient pour tenir quotidiennement face à l'adversité. La culture policière comme toute autre culture s'appuie sur un ensemble de valeurs avec ses hiérarchies. Ainsi, celui ou celle qui ne partage pas les valeurs dominantes prend le risque d'être exclu du groupe.

Les paragraphes qui suivent portent plus spécifiquement sur les fonctions de gendarmes, d'ilotier et d'inspecteur.

5.1.2 Gendarme: une fonction exposée dans un contexte imprévisible

Dans leur travail, les gendarmes sont sans cesse exposés au regard d'autrui. On attend généralement du policier un comportement exemplaire (tant dans sa vie professionnelle que privée), qu'il respecte scrupuleusement les règles et les procédures. Cela étant, dans leur travail les gendarmes doivent aussi s'adapter aux situations, opérer des choix et les justifier dans des rapports d'intervention. Par exemple, ils ne peuvent pas à tout moment donner des



contraventions à tous ceux qui commettent de menues infractions routières (principe de la grève du zèle).

Les activités du gendarme sont à la fois répétitives (patrouilles, avant-poste, back office) et aléatoires (interventions). Le gendarme est constamment interrompu dans ses tâches quotidiennes pour répondre de manière immédiate à des réquisitions. Il est quotidiennement soumis à des événements imprévisibles. Les gendarmes investissent d'ailleurs cette dimension de manière positive: *c'est cela qui fait le charme du boulot.*

5.1.3 Ilotier: une activité peu visible à l'interne

A la gendarmerie, les îlotiers et les enquêteurs de sécurité publique (ESP) sont spécifiquement chargés de la mission de proximité. Celle-ci consiste à décharger le 117 en anticipant les problèmes de la population locale et en trouvant des solutions durables pour les problèmes récurrents. Contrairement à la police secours, les îlotiers interviennent donc très rarement dans l'urgence. Ils sont les seuls dans le service à pouvoir effectuer des patrouilles à pied. Ils sont les yeux de la police car ils observent de manière préventive la vie de quartier et les habitudes des locaux. Cette fonction est attribuée à des gendarmes expérimentés, témoignant d'au moins 5 ans d'expérience. Au moment de l'étude, aucun policier titulaire du brevet fédéral n'avait encore exercé cette fonction.

Les policiers de proximité (îlotiers et enquêteurs de sécurité publique) interrogés dans cette étude soulignent que la partie visible et reconnue de leur travail ne correspond que faiblement à l'ensemble de leur contribution. «Faire du travail de proximité», exige le débordement de la définition formelle des tâches. Les îlotiers ou les ESP développent une activité souterraine peu visible des autres policiers. Le simple travail de proximité est peu valorisé par une culture policière soucieuse de résultats tangibles immédiats.

Un îlotier Il y a des semaines où l'on ne fait que de la surveillance. On ne fait pas d'interpellation. Les collègues ne savent pas ce que l'on fait, et on va entendre : 'c'est bon, ils lugent' mais en fait on a assemblé une montagne d'informations qu'on va pouvoir exploiter par la suite. Notre premier travail, ce n'est pas de faire des arrestations. Notre premier job, c'est de faire du renseignement de qualité.

Les îlotiers constatent par ailleurs que la communication avec leurs collègues est souvent unilatérale :

Un îlotier Les collègues de la police [secours] ont de la peine à voir l'utilité qu'on a dans le système général et du coup, c'est moi qui perds du temps à aller chercher l'info dont j'ai besoin. Je dois la chercher parce que mes collègues ne trouvent pas utile de me la communiquer.

Si les agents de la police de proximité ont une activité peu visible au sein du corps de police, ils sont en revanche très bien identifiés par leur public dès lors qu'ils sont les interlocuteurs privilégiés pour nombre d'institutions ou d'associations (Krafft 2012). Ils doivent établir des relations suivies et instaurer un climat de confiance avec ces partenaires. Dans ce contexte, ils sont amenés à mobiliser, peut-être plus que d'autres, des compétences relationnelles et sociales.

5.1.4 Inspecteur de police judiciaire: entre interventions et enquêtes

A la police judiciaire, les inspecteurs travaillent en civil. Ils sont régulièrement amenés à faire des patrouilles mais la majorité de leur temps est consacrée à des enquêtes qui peuvent durer de quelques heures à plusieurs mois. Une grande partie de leur travail est également dévolue au suivi administratif de leurs enquêtes. Dans cette étude, deux brigades sont particulièrement concernées par des tâches de proximité: la brigade de criminalité générale et la brigade des mineurs. La première s'occupe des délits « tout venants » qui ne sont pas pris en charge par les autres brigades. La palette de ces délits non spécifiques est étendue : atteinte au patrimoine, disparition de personnes, maltraitance, etc. A la brigade des mineurs, la palette des délits est tout aussi large puisqu'elle comprend tous les délits commis par des



mineurs. Les inspecteurs de police judiciaire ont généralement affaire aux mêmes publics que les gendarmes, c'est-à-dire un public extrêmement diversifié.

5.2 La gestion des contacts avec les différents publics de la police

5.2.1 Appréciation du niveau de préparation et du degré de difficulté des contacts

Les publics avec lesquels les policiers ont affaire sont très divers et présentent des caractéristiques particulières. Afin de gérer au mieux ces interactions, les policiers doivent sans cesse adapter leur comportement ou leur langage. Dans les contextes conflictuels, ils doivent veiller à proportionner leurs interventions de manière à éviter les situations d'escalade. En d'autres circonstances, ils doivent aussi savoir informer, expliquer, rassurer, voire reconforter. C'est ainsi, dans la gestion des contacts avec les différents publics, que s'exercent les compétences sociales et l'intelligence émotionnelle attendue du policier.

Dans le cadre de l'enquête par questionnaire (cf. 2.2.1), on a cherché à savoir dans quelle mesure les policiers récemment assermentés se sentaient ou non préparés par la formation de base à gérer les contacts avec divers publics ou populations. On a également cherché à savoir de quelle manière ils évaluaient le degré de difficulté à gérer les contacts avec ces mêmes publics³⁶.

Les questions posées étaient les suivantes:

- Dans quelle mesure la formation de base que vous avez reçue au CFP vous a-t-elle ou non préparé à gérer les contacts avec les personnes ou population suivantes [*modalités de réponse: très bien préparé / assez bien préparé / mal préparé / très mal préparé / non concerné*]?
- Dans votre pratique actuelle, comment évaluez-vous les difficultés à gérer les contacts avec les populations suivantes? [*modalités de réponse: Difficultés très élevées / Difficultés plutôt élevées / Difficultés plutôt peu élevées / difficultés très peu élevées / non concerné*]

Ces questions ont certainement induit des biais de désirabilité³⁷. Elles ne visaient pas spécifiquement à mesurer les compétences des policiers, mais plutôt leurs représentations et la façon dont ils situent les populations les unes par rapport aux autres selon deux critères (degré de préparation et degré de difficulté des contacts). Afin de faciliter la lecture des résultats, les réponses des gendarmes et des inspecteurs ont été regroupées. Ces deux groupes ont, d'une façon ou d'une autre, affaire aux mêmes publics³⁸. Certains d'entre eux relèvent davantage de la police judiciaire (victimes de violences sexuelles par exemple), d'autres de la gendarmerie (automobilistes, personnes accidentées).

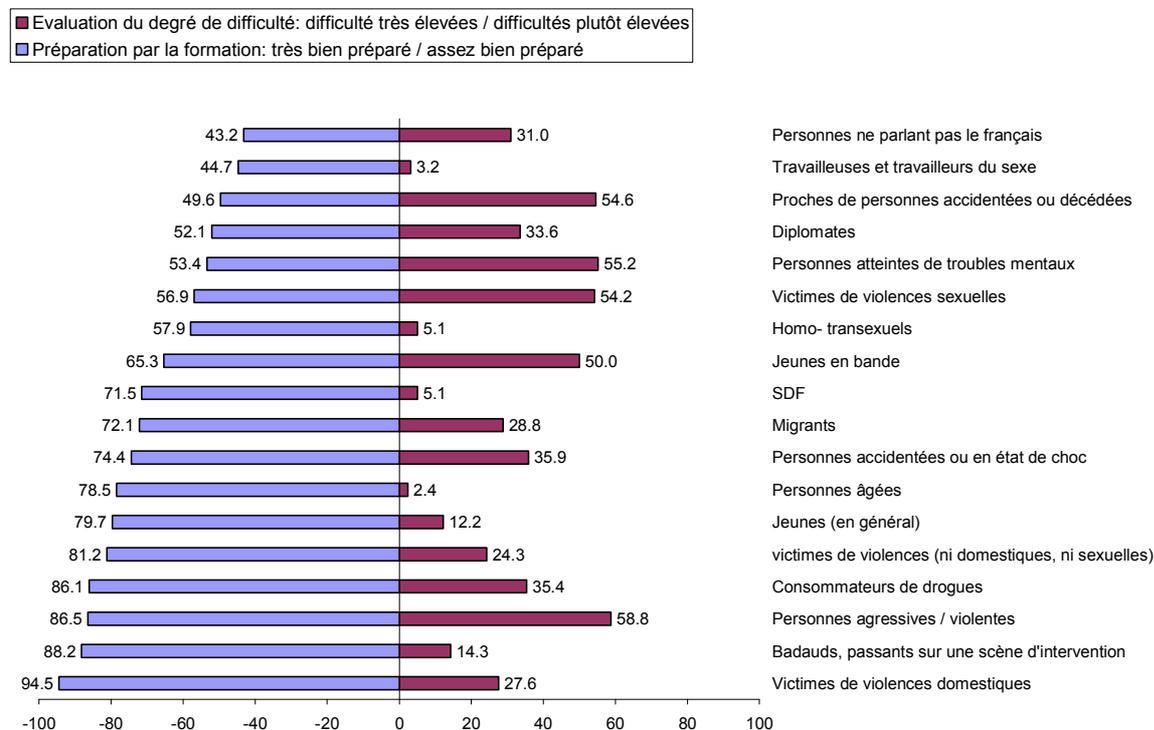
La figure ci-dessous présente de façon synthétique les réponses apportées aux deux questions. La partie de gauche présente les réponses relatives à la première question sur le degré de préparation, tandis que la partie de droite présente les réponses relatives au degré de difficulté ressenti.

³⁶ On observera ici que les publics mentionnés dans le questionnaire sont plus spécifiques que ceux mentionnés dans le plan d'étude cadre, lequel désigne plutôt des statuts (victimes, lésés, témoins, auteurs, suspects, etc.).

³⁷ Le biais de désirabilité (sociale) décrit la tendance selon laquelle les répondants orientent leurs réponses de manière à se présenter sous un jour favorable.

³⁸ Le pré-test du questionnaire a confirmé cette hypothèse de départ.

Figure 5 *Gestion des contacts avec les différents publics de la police: appréciation du degré de préparation et du degré de difficulté (n=138) (%)*



Source: Pichonnaz & Surdez 2012

D'une manière générale, les policiers interrogés déclarent être bien, voire très bien préparés par la formation à faire face aux différents publics, au premier rang desquels on trouve, notamment, les victimes de violences domestiques et les personnes agressives ou violentes. Ce positionnement reflète l'importance accordée à ces deux problématiques au cours de la formation de base. Les violences domestiques sont traitées de façon approfondie. Les policiers sont particulièrement entraînés à intervenir dans ce contexte, qui figure d'ailleurs dans le programme d'épreuves du brevet fédéral. De même, les situations mettant en scène des personnes violentes ou agressives sont abondamment traitées dans les cours de technique et tactique d'intervention (TTI). Les policiers se déclarent également bien préparés à gérer les badauds présents sur une scène d'intervention. Au bas du classement figurent les personnes ne parlant pas le français (situées non loin des fonctionnaires internationaux). A ce titre, les inspecteurs - qui ont pour pré-requis de maîtriser une seconde langue - se sentent mieux préparés que les gendarmes. A l'inverse, une analyse plus fine des données montre que les gendarmes se déclarent mieux préparés à intervenir auprès de personnes accidentées ou en état de choc.

Les réponses données à la seconde question (évaluation du degré de difficulté à partir de l'expérience) présentent un tout autre classement. Premièrement, on observe que les répondants ont globalement tendance à déclarer des niveaux de difficultés plutôt bas. Certains publics se distinguent cependant clairement: les écarts observés sont d'ailleurs plus marqués que ceux relevés dans le premier indicateur. Les publics présentant un degré de difficulté comparativement plus élevé sont: les personnes agressives ou violentes, les personnes atteintes de troubles mentaux, les proches de personnes accidentées ou décédées, les victimes de violences sexuelles et les jeunes en bande. Ces publics représentent implicitement des situations au développement imprévisible (comportements



irrationnels, dynamique de groupe) et/ou se caractérisant par une forte charge émotionnelle (intervenir auprès de victimes ou de proches de victimes). Ces situations font particulièrement appel à des compétences sociales telles qu'elles sont mises en avant par le brevet fédéral.

Parmi les publics présentant un certain degré de difficulté (mentionnés par au moins un quart des policiers interrogés) figurent les personnes allophones et les fonctionnaires internationaux, les personnes accidentées ou en état de choc et les migrants.

D'une manière générale, ces données mettent en évidence le fait que les policiers se sentent bien préparés à intervenir auprès des différents publics. Elles fournissent des ordres de grandeur et montrent dans quel registre se situent les difficultés. Les entretiens approfondis, réalisés suite aux résultats obtenus, donnent un éclairage plus fin sur les difficultés rencontrées sur le terrain.

5.2.2 Situations de travail et difficultés rencontrées

A partir de l'expérience rapportée par les jeunes policiers, la CEPP a identifié plusieurs situations emblématiques dans lesquelles les policiers doivent mobiliser des compétences sociales.

5.2.2.1 Interagir avec les victimes et/ou leurs proches

La prise en charge des victimes peut s'avérer plus ou moins difficile en fonction des problématiques, comme le montrent les réponses apportées au questionnaire. La difficulté dépend du contexte et du type de dommage ou de préjudice subis.

Certains cas de figure s'avèrent particulièrement délicats, en particulier lorsqu'ils amènent les policiers à faire irruption dans l'intimité des personnes, comme c'est le cas pour les affaires de violences sexuelles.

Réconforter, calmer, apaiser des victimes de violence, des personnes accidentées ou en état de choc constituent des tâches difficiles, qui peuvent susciter l'inconfort, ainsi que l'exprime cette gendarme: *Je suis plus à l'aise avec un auteur qu'une victime. J'ai de la peine à trouver les mots pour la rassurer. Ça m'est très dur [...].* Ces tâches ne sont pas perçues comme faisant partie intégrante du travail de policier: *On n'est pas non plus l'aide sociale.* Ils y sont pourtant confrontés fréquemment.

Les policiers reconnaissent d'ailleurs souvent que ces tâches impliquent des compétences difficiles à acquérir et comptent sur l'intervention de spécialistes, en l'occurrence non policiers, pour la prise en charge, ce d'autant plus qu'ils doivent, suivant les situations, mener différentes tâches en parallèle.

Un gendarme Ce n'est pas facile, parce qu'une personne en état de choc, c'est dur à contrôler. Et pour calmer quelqu'un, il faut être soi-même calme. Si on est excité, encore plus énervé qu'elle, ce n'est pas comme ça qu'elle va redescendre. Et on n'est pas médecins. Si une personne est trop choquée, on fait appel à une ambulance ou à un médecin. En principe l'ambulance vient assez rapidement.

Une gendarme Le problème, sur un accident, est que vous n'avez pas vraiment le temps de vous occuper des gens. Vous devez un peu tout faire. Donc oui, il faut gérer les personnes qui ne sont pas bien. Mais à un moment donné, il faut aussi faire autre chose.

Et même pour celles et ceux qui se sentent plus à l'aise avec la prise en charge des victimes, le risque existe, avec les années d'expérience, de perdre une certaine faculté d'empathie et de considérer de plus en plus les drames sur lesquels ils interviennent comme inextricables et comme n'étant pas de leur ressort.

Pour la plupart des personnes interrogées, en particulier dans l'enquête par questionnaire, les annonces de décès constituent une des tâches les plus difficiles, si ce n'est la plus difficile. Ces situations sont généralement prises en charge par des policiers plus



expérimentés et de rang hiérarchique plus élevé. Plusieurs gendarmes interrogés ont néanmoins déclaré avoir déjà dû annoncer un décès.

5.2.2.2 Les violences domestiques

Les victimes de violences domestiques forment une catégorie particulière de victimes, vis-à-vis desquelles les policiers se déclarent bien préparés et qui ne semble pas, selon les réponses au questionnaire, représenter de difficulté particulière dans la pratique (si ce n'est l'intervention en tant que telle).

Les entretiens approfondis réalisés montrent cependant que la plupart des policiers n'apprécient guère d'intervenir dans le cadre de violences domestiques dès lors qu'il n'y a pas d'atteinte avérée à l'intégrité physique.

Un gendarme Souvent, on nous annonce une violence conjugale ou domestique, et, quand on arrive, c'est un simple conflit. Entre le moment où la personne a téléphoné en disant : 'Je n'arrive plus à faire face à telle situation et j'ai besoin de la police', et le moment où on arrive, ça s'est déjà [...] décanté. Et finalement, ce n'est pas forcément quelque chose qui nécessite une intervention de police ou un suivi pénal après. Et je ne suis pas assistant social, moi. Donc je ne peux pas forcément régler le problème.

Cette manière de voir renvoie à une définition resserrée du métier de policier autour des tâches pénales. Un conflit sans violences physiques ne relèverait pas de l'intervention policière mais d'une intervention sociale. Cette opinion est partagée par la plupart des policiers interrogés en dépit du fait qu'ils aient été sensibilisés, durant leur formation, au caractère cyclique de la violence conjugale et aux différentes formes que celle-ci peut recouvrir (physique, psychologique, verbale, sexuelle)³⁹. Les policiers interrogés s'accordent à dire qu'ils ont reçu une importante formation à ce sujet, notamment « à l'approche du Brevet », mais relativisent sa portée lorsqu'ils évoquent les situations de terrain.

Ce sentiment de décalage entre la formation et la pratique est lié au fait que les situations mises en scène à l'école impliquaient davantage de violence physique que la plupart des situations que les policiers disent rencontrer dans leur pratique. Séparer physiquement les protagonistes leur apparaît souvent comme la meilleure solution immédiate. Il leur est difficile de comprendre pourquoi les victimes n'optent pas pour une telle solution à plus long terme (séparation, divorce).

Ces situations sont complexes pour les policiers car elles les font entrer dans l'intimité des usagers/ères. Elles ont un caractère récurrent et ne se résolvent que difficilement.

5.2.2.3 Les comportements irrationnels ou imprévisibles

Les policiers ont fréquemment affaire avec des personnes manifestant des troubles mentaux plus ou moins aigus (décompensation, schizophrénie). Ceux-ci se manifestent dans des contextes très variés: à domicile, sur la place publique, dans des centres de requérants d'asile, etc. En 2011, près de 10% des personnes reçues aux urgences psychiatriques étaient accompagnées par la police (Krafft 2012: 9).

Dans ces types de situations, l'objectif des policiers est de remettre les personnes atteintes au personnel soignant. Cette tâche ne va cependant pas de soi et peut mobiliser les policiers durant des périodes assez longues. Elle est d'autant plus complexe que le policier doit parfois user de la contrainte. A ce titre, les internements non volontaires constituent les situations les plus difficiles à gérer.

Une inspectrice Dans un internement non volontaire, ce qui est souvent difficile, c'est d'attendre [...] les ambulanciers pour le transport. Et c'est vrai qu'on se sent assez vite démunis. On se dit qu'on ne va pas non plus mettre [la personne] au sol, la menotter. Ce n'est pas le but. Elle va s'exciter

³⁹ Psychologie policière. Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de policier / policière, p. 128, ss.



encore plus. Donc on essaie de discuter, et c'est là où on se sent peut-être un peu seul au monde.

Les policiers peuvent se sentir démunis devant l'agressivité de ces personnes. Réalisant qu'elles souffrent de troubles mentaux et qu'elles ne sont dès lors pas responsables de leurs actes, ils se sentent moins légitimés à faire usage de la contrainte physique.

Si les policiers ont été sensibilisés aux différents troubles mentaux dans le cadre du cours de psychologie policière, la plupart des personnes interrogées auraient souhaité recevoir davantage de conseils pratiques sur la façon d'interagir avec ce type de personnes. Vu du terrain et étant donné les tâches qu'ils ont à accomplir, la reconnaissance des troubles peut paraître secondaire pour certains policiers.

Pour certains policiers, l'acquisition de compétences en la matière passe par l'observation des partenaires du monde de la santé, que ce soit les médecins, les ambulanciers ou les psychologues.

Public présentant d'autres caractéristiques, les consommateurs de drogues peuvent également manifester des comportements imprévisibles, violents, difficiles à maîtriser, notamment lorsqu'ils sont en situation de manque. La plupart des policiers ont également à l'esprit les risques sanitaires (VIH, hépatites) auxquels ils peuvent s'exposer lors des interventions (seringues usagées, couteaux). Cela étant, ce public habituellement "calme" semble causer moins de difficultés que les personnes atteintes de troubles mentaux.

5.2.2.4 L'autorité remise en question

Suivant les situations et les publics, les policiers peuvent être confrontés à des attitudes de défis qui mettent en cause l'autorité dont ils sont investis. Ces situations ne sont pas toujours bien vécues par les policiers. Elles nécessitent un bon contrôle de soi et, suivant les cas, la mise en œuvre de stratégies de désescalade. Les policiers interrogés associent ce type de situations avec les publics jeunes, en particulier lorsqu'ils sont en groupe.

S'agissant des groupes de jeunes, certains policiers interrogés indiquent résoudre les difficultés en agissant sur la dynamique de groupe, c'est-à-dire en isolant les individus identifiés comme des meneurs ou leaders. La démonstration de force n'est alors pas exclue.

Un gendarme Il y a toujours un leader, un costaud, celui qui vient parler, qui veut prendre la police de haut. Il n'y a pas de miracle : c'est celui-là qu'il faut talquer direct. Il faut lui montrer que c'est nous qui dirigeons, qui commandons. Avec une bande de jeunes, il faut aussi [parfois] tout de suite montrer les dents, entre guillemets, montrer qu'on n'hésitera pas à faire le nécessaire pour arriver à nos fins et pour calmer la situation.

D'autres policiers déclarent adopter une autre attitude davantage axée sur le dialogue et la persuasion que sur la confrontation.

Un gendarme Si on arrive vers eux et que tout de suite on leur met la pression, ils vont mal le prendre. Ils vont se dire : 'Ouais les cow-boys.' J'estime être quelqu'un d'assez social, d'assez ouvert : j'explique volontiers les choses. Je perds volontiers une demi-heure à parler avec des jeunes pour leur expliquer pourquoi on fait ça, plutôt que de monter dans les tours tout de suite et de devoir les embarquer au poste. J'ai des collègues qui détestent ça. Donc ils vont arriver : 'Eh les jeunes là [siffle], c'est fini maintenant, les papiers !'. Là c'est clair qu'ils vont se braquer.

Une inspectrice Si vous arrivez tel le shérif, ça ne passera pas. Il faut plutôt les prendre à la bonne; essayer de trouver des compromis, par exemple s'ils font du bruit et que ça dérange.

Ces exemples illustrent la latitude dont disposent les policiers pour mener leur intervention. Ils mettent en évidence la place des préférences individuelles dans la façon d'envisager les contacts avec ce public.

Dans ces situations, la différence d'âge entre les jeunes interpellés et les policiers interrogés peut influencer la posture de ces derniers dans un sens ou dans l'autre. Elle devient un enjeu lorsque celle-ci est faible (ou au contraire importante), pour autant que les motifs



d'intervention ne présentent pas de gravité (tapage par exemple). Dans le cas contraire, les policiers disent adopter un comportement identique, quel que soit l'âge des personnes concernées.

Alors que la plupart des policiers interrogés tendent à se distancer des tâches assimilées à une intervention sociale, certains d'entre eux soulignent le rôle éducatif de leur action auprès des jeunes et tendent alors à le valoriser.

Un inspecteur J'aime bien essayer d'avoir un impact sur ces jeunes, faire une sorte d'éducateur amélioré. [...] Il y en a beaucoup, on peut leur faire bien comprendre que ce qu'ils ont fait c'est inadmissible, intolérable. Et que ça ne doit plus se reproduire. [...]. On a moins les pieds et les mains liées que les éducateurs. Parfois, j'ai l'impression d'être un peu le grand frère qui leur explique un peu la vie [...].

Les personnes assimilées par les policiers à des "Maghrébins" sont fréquemment désignées comme un public difficile, précisément en raison d'un rapport problématique à l'autorité. Les attitudes de défi et les comportements agressifs attribués à ce segment de population⁴⁰ sont particulièrement difficiles à accepter pour les policiers interrogés, d'autant plus qu'ils l'associent avec des délits ou des attitudes qu'ils réprovent fortement (agression de personnes vulnérables, irrespect, déni de culpabilité, résistance lors des interpellations).

5.2.2.5 *Contacts avec les populations migrantes: la question du profilage ethnico-national*

D'une manière générale, les policiers interrogés se déclarent bien préparés à intervenir auprès de personnes migrantes. Plus d'un quart des répondants de l'enquête par questionnaire indiquent cependant que ces contacts présentent des difficultés.

La problématique de l'interculturalité, dans le contexte policier, s'avère complexe à traiter, car elle renvoie à des contradictions entre, d'une part, une exigence éthique (ne pas stigmatiser) et, d'autre part, l'association courante dans la pratique entre certaines catégories de population et certaines catégories de délits (trafics de drogue, cambriolages, etc.).

Pour les policiers interrogés, l'usage de catégories ethnico-nationales est une réalité: "*Les stéréotypes, ils sont dans la police*". Ceux-ci ont pour effet d'orienter les soupçons. Mais l'usage de telles catégories ne va pas de soi pour tous les policiers. Il peut être mal vécu lors du passage à la pratique. Des expériences répétées — entrant en résonance avec le sens commun, l'expérience d'autres collègues, les comptes-rendus des médias, les discours politiques — peuvent toutefois conduire à des généralisations abusives.

Un gendarme Interpeller des gens pour les contrôler, au début ça n'a pas été naturel. De dire: 'Lui, je l'interpelle'. Une espèce de discrimination. Sur quelle base? Comment effectivement le fameux flair du policier s'acquiert? [...] Je me suis dit: 'Je n'ai pas envie de contrôler n'importe qui. Je ne vais pas le contrôler lui parce qu'il est noir, lui parce qu'il est gris. Je n'avais pas envie. Et au bout d'un moment, on se rend compte qu'on contrôle souvent les mêmes et que c'est souvent la même typologie de personnes. Donc c'est du délit de sale gueule entre guillemets, parce que sur les 30 premières secondes on ne sait pas, mais une fois qu'il nous a présenté ses papiers ou qu'il nous a parlé ou quoi que ce soit, on se rend compte tout de suite à quel individu on a affaire.

Comme en témoignent les avis recueillis, le vécu du terrain ne s'accorde pas ou mal avec ce que les jeunes policiers ont retenu du cours d'éthique et droits de l'Homme. Les stéréotypes liés aux catégories ethnico-nationales tendent à s'imposer dans la pratique malgré leurs effets indésirables. En orientant les soupçons, les généralisations abusives peuvent en effet fausser le travail de la police, susciter la défiance des partenaires potentiels⁴¹, empêcher la coopération de certains publics et augmenter le risque de dérives.

⁴⁰ Ce segment de population serait issu de la vague d'immigration en direction de l'Europe qui a suivi le "printemps arabe" en 2011.

⁴¹ Voir Imhof L. (2011) Profilage racial: en avoir conscience ou non. Enjeux et défis pour la police. Lausanne: Bureau lausannois pour l'intégration.



5.2.2.6 *Faire face à l'agressivité: le passage de la contrainte verbale à la contrainte physique*

Les réponses au questionnaire montrent que les policiers interrogés associent un degré de difficulté élevé à la gestion des personnes agressives. Ils estiment en revanche être très bien préparés pour y faire face. Ils attribuent cette bonne préparation en priorité au cours de techniques et de tactiques d'intervention (cours très valorisé par les policiers interrogés). Le cours de psychologie policière est moins directement associé à cette thématique, alors qu'il traite également des attitudes à adopter en présence de comportements agressifs (analyse transactionnelle notamment).

Dans ces situations, la difficulté réside dans le passage de la parole à la contrainte physique: les policiers se doivent d'adapter progressivement leur réaction en respectant le principe de proportionnalité, c'est-à-dire en privilégiant la règle du moindre dommage. Cette appréciation requiert du policier qu'il fasse preuve d'un haut degré de discernement. La question de l'usage de la contrainte peut se poser plus ou moins rapidement en présence de personnes manifestant de l'agressivité. Les réponses varient en fonction de nombreux paramètres, contextuels et personnels.

Un gendarme C'est la personne qu'on a en face de nous qui va, entre guillemets, décider de la manière dont on va intervenir. Si la personne est extrêmement agressive et qu'elle vient contre nous, il va falloir réagir en conséquence tout en restant proportionnel. Si elle nous vient dessus dans l'intention de nous mettre une gifle et qu'on lui tire deux cartouches dans la cuisse, on va sortir [...] du contexte proportionnel. Et ça, c'est assez compliqué. Parce qu'il faut toujours chercher la limite [...]. Et le temps de réflexion, il est d'une demi-seconde.

Au cours des entretiens, certains policiers interrogés ont montré avoir conscience du fait que leur façon d'intervenir, d'appréhender une situation peut aussi contribuer à générer de l'agressivité ou de la violence. Pour contrer ce risque, ces policiers indiquent observer une certaine retenue dans l'usage de la contrainte afin d'éviter l'escalade.

Un inspecteur Je pense qu'on n'est pas faits pour être insultés, on est d'accord. Mais il faut toujours mettre dans la balance : est-ce que ces insultes... Est-ce que le fait de l'interpeller, de le menotter, n'en est pas la cause ? Est-ce que s'il dit : 'Ta gueule connard !', je vais lui dire : 'Ouais, c'est la police, je vais vous mettre une contravention'. Pour moi, ça ne va faire qu'envenimer la chose. Je préfère lui dire : 'Vous vous calmez, Monsieur !' [...] On a tous une ligne rouge [...]. On accepte jusqu'à ce que la personne ne dépasse pas la ligne rouge et dès qu'elle dépasse, on n'accepte plus. Et ma ligne rouge, je pense qu'elle est assez loin. Je ne peux pas la définir... Je l'ai définie : agression physique, ça c'est sûr.

Un gendarme La nécessité de l'usage de la contrainte dépend du contact qu'on a avec les gens. Si on arrive en essayant de les énerver tout de suite, si on cherche... [...] Parfois c'est inconsciemment : certains collègues, dans leur manière d'être ou de parler, sont tout de suite très agressifs, très moralisateurs. Ça met les gens en défaut et ça les braque contre nous. Ces situations tendent à l'énerverment général.

Les difficultés liées à l'usage de la force ne se limitent pas au fait de convenir ou non de son opportunité. Le recours à la contrainte physique implique également la mise en pratique de techniques spécifiques enseignées lors de la formation de base et entraînées en formation continue. Quand bien même les policiers interrogés sont unanimes à souligner l'importance et l'utilité des cours de sécurité personnelle, la plupart d'entre eux estiment qu'une partie des techniques enseignées sont difficilement applicables en situation réelle.

Un inspecteur Lors de l'interpellation, c'est comme au judo : on vous apprend des techniques, mais elles ne passent qu'une fois ou deux dans votre carrière de judoka de la manière que vous l'avez apprise. La plupart du temps, vous faites autre chose, vous improvisez.

Un gendarme Dans la rue, il y a très peu des techniques qu'on a apprises qui sont applicables. Et si on en vient à se battre, on sort complètement du cadre. Si on doit vraiment se battre, c'est à coups de poing ou à coups de pied. Autrement dit, ce n'est pas là qu'on va passer une prise.

Plusieurs policiers interrogés mesurent la distance existant entre certaines techniques enseignées - qui renvoient à un certain idéal - et les techniques mises en pratique dans les



situations réelles, plus efficaces de leur point de vue - car aussi plus douloureuses pour les personnes qui les subissent.

Un gendarme Avec des clés [de bras], vous ne vous rendez pas compte ce que c'est difficile de maîtriser une personne. Si la personne ne coopère pas, avec ce qu'on apprend à l'école, c'est impossible. Il faut passer à un autre niveau de force. Ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas essayer. Là encore, c'est une question de justification. Ce qui est enseigné à l'école est très politique. Je pense qu'on peut restreindre beaucoup ce programme sur des techniques qui sont beaucoup plus efficaces. Maintenant, qui dit efficacité dit aussi pas les mêmes dégâts, pas les mêmes dommages.

Au cours de leur formation, les policiers perçoivent des messages contradictoires entre, d'une part, le programme de formation (classeur ISP), et d'autre part, l'avis des instructeurs. Les jeunes policiers tendent à opposer certaines techniques promues dans le cadre du brevet et celles effectivement utilisées. L'avis des instructeurs influence ces perceptions et l'expérience du terrain tend à primer.

Un gendarme Heureusement que les instructeurs ont du terrain, de l'expérience. Ils peuvent nous dire : 'Ça on doit vous l'apprendre parce que c'est dans le classeur, et ça on vous l'apprend parce que c'est utile'.

La plupart des policiers interviewés perçoivent un décalage entre la manière dont les risques associés aux publics de la police sont décrits au CFP et la réalité qu'ils découvrent sur le « terrain ». Lors de leur stage, les jeunes policiers observent également que leurs collègues plus expérimentés ne respectent pas en toute circonstance les consignes de sécurité personnelle.

De même, dans la pratique de leur métier, les policiers ressentent, suivant les situations, le besoin d'adapter les prescriptions en fonction des personnes auxquelles ils ont affaire, le cas échéant pour faciliter le travail, voire éviter les conflits.

5.3 Analyses et constats

5.3.1 Les policiers et leurs publics: préparation et expérimentation

Les résultats d'enquête montrent que les policiers ont le sentiment que la formation les a bien préparés à faire face aux différents publics. Leurs réponses reflètent l'accent porté par la formation sur certains types de publics ou de situations. C'est ainsi que les policiers interrogés s'estiment particulièrement bien préparés à intervenir dans le contexte de violences domestiques.

Lorsque l'on invite les policiers à s'exprimer, à partir de leur expérience, sur les difficultés rencontrées dans les interactions, les réponses sont plus contrastées. Ce n'est pas que les policiers ne se sentent pas à la hauteur, mais ils rendent compte de la complexité des interactions à partir du moment où celles-ci cessent d'être prévisibles. C'est en particulier le cas en présence de personnes manifestant des comportements irrationnels, agressifs ou sous le coup d'une forte émotion (victimes, personnes en état de choc).

Ces situations les poussent à adapter leur comportement, leur façon de s'exprimer et, le cas échéant, à adopter des attitudes qui ne sont pas forcément naturelles pour eux. Cela suppose une forte capacité de recul, de discernement et de maîtrise de soi. La difficulté est d'autant plus importante que les policiers doivent souvent agir dans l'urgence. Les extraits d'entretien montrent à quel point les policiers doivent alterner les registres d'interaction en fonction des situations et des personnes.

Le fait que les policiers rencontrent des difficultés à interagir avec des personnes en détresse présentant des comportements hostiles, irrationnels n'a en soi rien de surprenant. La tâche d'annoncer un décès, par exemple, n'est sans doute pas moins difficile pour un médecin que pour un policier. Le problème vient plutôt du fait que les situations jugées les



plus difficiles par les policiers sont précisément celles qui mobilisent les compétences et les savoirs relationnels que la formation est censée transmettre, en particulier dans le cadre du cours de psychologie. Or ces enseignements sont paradoxalement perçus comme des savoirs périphériques par rapport à l'intervention policière. On peut avancer deux hypothèses pour expliquer ce constat: l'une concerne les représentations du métier, l'autre la conception de la formation.

5.3.1.1 Les représentations du métier

La première hypothèse renvoie aux représentations des policiers sur leur travail et les limites de leur intervention. Pour nombre de personnes interrogées, le métier de policier n'est pas "social" (Pichonnaz & Surdez 2012). Or, de par leur mission les policiers, en particulier les gendarmes de police secours sont à l'interface entre l'intervention typiquement policière et l'intervention sociale.

Il n'en demeure pas moins que l'intervention policière a de facto une composante sociale: "*au cœur l'action policière en termes de volume d'activité, tout en étant à ses marges en termes de légitimité*" (Boussard et al. cité par Pichonnaz & Surdez 2012). Cette dimension apparaît fortement dans le contexte de violences domestiques ou dans la prise en charge de personnes atteintes de troubles mentaux. Or, dans ces contextes, les policiers ont, d'une part, le sentiment d'arriver à la limite de leur mission et, d'autre part, pour certains en tout cas, de toucher aux limites de leurs compétences relationnelles et sociales. On perçoit d'ailleurs les attentes — légitimes — des policiers vis-à-vis des autres professionnels dans la prise de relais.

La perméabilité des registres entre intervention policière et intervention sociale suscite de l'inconfort. Elle pourrait être d'autant plus difficile à gérer pour des policiers ayant une conception traditionnelle du métier. Dans cette hypothèse, la transmission des compétences sociales se heurterait à ce type de conception. En d'autres termes, la formation ne serait pas en phase avec la culture policière traditionnelle: le rejet des savoirs relationnels participerait de la dépréciation des tâches à caractère social par ailleurs souvent observée dans les travaux de sociologie policière (Pichonnaz et Surdez 2012).

5.3.1.2 Le rendez-vous manqué entre les policiers et la formation

La deuxième hypothèse concerne la formation elle-même. Celle-ci ne parviendrait pas à démontrer l'utilité des savoirs issus des sciences humaines dans le cadre de l'intervention policière, ne serait-ce que d'un point de vue tactique. Le manque d'alternance entre formation théorique et pratique, le caractère trop formel des connaissances enseignées, et le manque de coordination entre les enseignements, autant d'éléments largement traités dans les chapitres précédents, seraient directement en cause.

Dans la pratique, certains policiers ont le réflexe d'observer comment d'autres professionnels interviennent dans des situations et s'en inspirent. Cette démarche dénote le besoin d'assimiler des savoirs de portée plus pratique et de mieux organiser leur transmission.

5.3.2 Compétences relationnelles et mesures de contrainte

Les compétences relationnelles et sociales ne sont pas opposables aux compétences physico-techniques mobilisées dans les actes de contrainte. La mobilisation des compétences relationnelles et sociales précède en règle générale les mesures de contrainte physique. On décèle, à partir des entretiens réalisés, que la marge de manœuvre des policiers dépend non seulement de la situation, mais aussi de leurs capacités personnelles à dialoguer avec les personnes interpellées. Comme le souligne cet instructeur: "*Certains collègues développent plus la tactique du dialogue et d'autres vont plus utiliser les menottes car ils sont peut-être moins habiles avec la tactique verbale*". Suivant l'approche qu'il adopte, le policier peut lui-même déclencher l'escalade qui le mènera à l'usage de la contrainte avec



les risques que cela comporte pour les uns et pour les autres — ou au contraire la désamorcer. Les compétences sociales et relationnelles sont, de fait, des atouts tactiques.

5.3.3 Usage des catégories ethnico-nationales

Les catégories ethnico-nationales sont couramment utilisées par la police pour caractériser le profil pénal et sociodémographique de la criminalité. L'usage de ces catégories peut être certes utile en matière de signalement, mais il présente un risque de générer des stéréotypes, voire un biais raciste dans les interventions. L'usage de ces catégories pose ainsi le problème de la gestion de l'interculturalité dans un rapport sécuritaire.

6 Regards de parties prenantes sur l'activité de la police

Dans le but d'ouvrir le champ de l'évaluation aux partenaires de la police et, plus largement, à la société civile, la CEPP a mené une enquête auprès de diverses associations et institutions en lien avec différents publics de la police. Ces différentes organisations sont en position d'observer les pratiques policières et sont dès lors susceptibles de détecter des problèmes ou des besoins qui pourraient être traités par le biais de la formation. Plusieurs d'entre elles participent ou ont déjà participé à la formation des policiers dans le cadre de la formation de base ou de la formation continue.

L'enquête menée dans le cadre de cette évaluation est essentiellement exploratoire et prospective. Elle permet également de porter un regard rétrospectif sur l'évolution des relations entre la police et les organisations interrogées. Il n'est, en revanche, pas question d'imputer à la formation actuelle les problèmes évoqués dans ce chapitre, le brevet étant trop récent.

Les organisations, institutions ou administrations interrogées (N=19) sont toutes en lien avec une problématique ou une population particulière. Elles sont présentées de façon détaillée dans le Tableau 13 en annexe. Ensemble, ces organisations couvrent les thématiques suivantes⁴²:

- Urgences psychiatriques / personnes atteintes de troubles mentaux
- Interventions médicosociales
- Hébergements d'urgence et asile
- Migration, en particulier la problématique rom
- Trafic et consommation de drogues
- Jeunes et jeunesses
- Violences domestiques
- Prostitution féminine et masculine
- Minorités sexuelles
- Fonctionnaires internationaux

Parallèlement, la CEPP a interrogé le Commissariat à la déontologie et l'Inspection générale des services, ces deux institutions exerçant une surveillance de l'activité policière.

6.1 Types de relations avec la police

A deux exceptions près, toutes les organisations interrogées ont des contacts fréquents, voire très fréquents avec la police, que ce soit avec des postes de quartier ou des brigades (PJ, gendarmerie). Certaines d'entre elles ont d'ailleurs signé avec la police une convention, un partenariat ou un protocole d'intervention en vue de régler les interactions et d'écartier les éventuels conflits — ou alors pour les arbitrer (voir Tableau 13 en annexe).

On trouve de tels accords dans les domaines de la réduction des risques (Quai 9: local d'injection), des hébergements d'urgence et de l'asile (Hospice général, Ville de Genève), de l'animation socioculturelle (FASe et DEJ) et des urgences sociales (UMUS).

⁴² Les entretiens ont donné l'occasion à ces institutions de s'exprimer plus largement sur le travail de la police. Toutes les observations ne relèvent pas forcément du champ d'investigation de cette étude — même dans une acception large. La plupart des questions soulevées concernent des aspects organisationnels ou opérationnels ou relèvent de la communication entre la police et ses partenaires. Ces problèmes ne sont pas traités ici.



D'autres modes de concertation sont également observés dans le cadre de participations communes à des commissions officielles (commission consultative sur les violences domestiques), à des comités d'association (centre LAVI) ou à des groupes de travail (lutte contre la traite des êtres humains). Tant les partenariats que les participations à des plateformes communes constituent le socle de collaborations unanimement appréciées des organisations. Enfin, certaines organisations ont des personnes de contact au sein de la police.

Dans plusieurs domaines, les relations entre la police et les ONG ou institutions en place ne sont pas aussi bien régulées ou encadrées. C'est en particulier le cas dans le secteur des urgences psychiatriques et/ ou médicales et pour des organisations de défense ou d'aide à des minorités (Roms, minorités sexuelles, prostitution). Le Tableau 13, en annexe, décrit pour chacune des organisations l'intensité et le type de relation entretenue avec la police.

6.2 Appréciation des collaborations sur le terrain

6.2.1 Appréciation générale

Au vu des propos recueillis auprès des différentes organisations interrogées, le travail de la police se caractérise par une complexité croissante. La gamme d'interventions est de plus en plus large. L'ouverture des frontières et les flux migratoires qui en découlent, ainsi que la précarisation de certains segments de population génèrent des problématiques parfois inédites qui appellent des solutions coordonnées (violences, décompensations psychologiques, troubles de l'ordre public, consommations abusives de substances, etc.).

Dans ce contexte pourtant difficile et malgré les problèmes d'effectifs de la police, la majorité des institutions interrogées constatent que les collaborations avec la police se sont améliorées ces dernières années. Cette évolution tient à une approche plus interdisciplinaire qui favorise une meilleure compréhension et à un plus grand respect de part et d'autres des missions et des tâches de chacun. Elle s'explique également par les partenariats et la participation aux plateformes mentionnées plus haut, ainsi que par la police de proximité sur le terrain.

L'ilotier contribue en effet très nettement à l'évolution positive des relations entre les organisations interrogées et les forces de l'ordre. C'est un interlocuteur privilégié. Il connaît les associations ou institutions, leurs missions et leur public. Il construit avec elles une relation de confiance et assure la liaison avec les services ou brigades de la police.

Les pratiques sur le terrain sont par ailleurs fortement influencées par l'évolution de la législation. Cette dernière a eu des effets très positifs dans le cas de la prise en charge des victimes (LAVI, LaLAVI) (J 4 10) et plus spécifiquement dans celui des violences domestiques (LVD) (F 1 03). Ces deux lois ont d'ailleurs donné lieu à des formations spécifiques au sein de la police. La direction de la police se montre également impliquée dans ces thématiques. En revanche, l'article 11A de la loi pénale genevoise (LPG) réprimant la mendicité donne lieu à des appréciations clairement négatives de la part des institutions interrogées.

6.2.2 Champs de tensions

6.2.2.1 Répression de la mendicité et Roms

Depuis janvier 2008, l'article 11A LPG réprime la mendicité par l'amende. Bien que cet article ne vise pas une population en particulier, il concerne principalement la population rom présente à Genève. Plusieurs organisations, opposées à cette disposition pénale, dénoncent ses effets sur le terrain. Elles mettent en cause les comportements et les attitudes de policiers à l'égard de la population rom: interventions disproportionnées, brutalité, manque de



respect, amalgame avec d'autres formes de criminalité. Depuis l'entrée en vigueur, des abus auraient été constatés et signalés aux autorités.

La répression de la mendicité crée un climat de tension entre la police, la population rom et les organisations qui la défendent. Il n'y a pas d'interlocuteur reconnu de part et d'autre.

6.2.2.2 *Profilage ethnique: les délits de faciès*

Par profilage ethnique, on entend l'usage de catégories telles que le type (la race), la nationalité ou l'ethnie pour fonder ou orienter des opérations de police: "*Le profilage ethnique se manifeste surtout à travers les choix qu'opèrent les officiers de police lorsqu'ils sélectionnent les personnes à contrôler, à questionner, à fouiller et parfois à arrêter*" (Imhof 2011: 2). La pratique s'apparente à une discrimination lorsque la race ou l'origine ethnique constitue l'unique et principale raison d'une intervention policière (Open Society Justice Initiative 2009; Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne 2010).

Dans ce domaine, la CEPP n'est pas en mesure de vérifier l'existence de pratiques discriminatoires en matière de contrôle. En revanche, elle observe que cette thématique constitue une préoccupation de la plupart des organisations interrogées. Plusieurs d'entre-elles s'inquiètent d'attitudes offensantes, inappropriées, voire franchement racistes à l'égard de certaines minorités, en particulier la population noire. Ces comportements dénotent des attitudes ou des comportements différenciés de contrôles suivant la nationalité ou l'origine des personnes interpellées. Le tutoiement et/ou les dérapages verbaux sont notamment déplorés et entachent l'action de la police.

6.2.2.3 *Transfert et convoyage de détenus*

Les transferts de détenus sont placés sous la responsabilité du Détachement convoyage et surveillance (DCS) de la gendarmerie. Les détenus sont transférés de leur lieu de détention (violons et prison) vers les différentes autorités de poursuite pénales (pouvoir judiciaire, police) ou vers l'hôpital. Le DCS a également pour mission d'assurer les gardes à l'Hôpital hors unités cellulaires pénitentiaires. Le DCS est composé de 89 assistants de sécurité publique (transferts) et de 7 gendarmes (commandement, police d'audience et violons). Afin de répondre à l'augmentation des transferts liés au nouveau code de procédure pénale et au déménagement du Ministère public à la route de Chancy, la police a conclu un contrat de prestation avec une entreprise de sécurité privée, active depuis plusieurs années dans le convoyage de détenus. Les convoyeurs (assistants de sécurité publique et agents de sécurité privés) sont formés à la tâche⁴³.

Les transferts de détenus ont été décrits par plusieurs organisations comme des opérations sensibles, sans que le comportement des convoyeurs n'ait été particulièrement critiqué. La thématique a par ailleurs fréquemment été soulevée par la Commission des visiteurs officiels du Grand Conseil. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer la tension autour des transferts. Les détenus sont informés peu de temps à l'avance des transferts, souvent le jour même. Cela peut générer de la peur de la part de migrants qui auraient vécu, par le passé dans leur pays d'origine, des expériences traumatisantes avec des policiers (torture, mauvais traitements). En outre, avec le nouveau code de procédure pénale, les détenus sont déférés rapidement auprès des magistrats, alors que la tension induite par l'arrestation n'est pas encore retombée. La surpopulation carcérale et les conditions de détention à Champ-Dollon peuvent indirectement accroître la tension. Elles impactent négativement sur la santé des détenus, d'où de nombreux transferts vers des lieux de soins, notamment vers les urgences psychiatriques (décompensations, tentatives de suicide). Enfin, les consignes de sécurité

⁴³ Le contrat entre l'Etat de Genève et son mandataire - consulté par la CEPP - contient une clause relative à la formation des agents de sécurité privés en matière de convoyage de détenus (formation théorique et stage).



(menottage, interdiction de fumer, confiscation d'objets personnels) peuvent accroître la tension. Les transferts de détenus jugés dangereux sont assurés par des gendarmes. Les ordres de services précisent que les mineurs ne doivent pas être menottés lors de transferts, *"pour autant que les faits reprochés ne soient pas d'une extrême gravité"*⁴⁴.

Lors des transferts, les convoyeurs ne doivent pas parler aux détenus au-delà des salutations d'usage, sont tenus à la réserve quant à tout jugement ou commentaire qu'ils pourraient faire sur le détenu ou sur l'affaire en cours et ne doivent pas tutoyer les détenus. Ils ont pour consigne de ne pas répondre aux provocations. Les problèmes rencontrés par les convoyeurs sont similaires à ceux rencontrés par les policiers lors d'interpellations. Il peut y avoir de la résistance, des provocations, de l'agressivité physique ou verbale. L'enjeu pour les convoyeurs, tout comme pour les policiers, consiste à éviter l'escalade. Lors des auditions ou des consultations, les détenus sont en principe démenottés.

La gestion des transferts entre Frambois et l'aéroport lors de renvois de requérants d'asile déboutés (vols spéciaux) est confiée à la Brigade des enquêtes administratives (BAED) de la police judiciaire. Les conditions de ces transferts font l'objet de critiques de la part des organismes de défense des droits de l'Homme. Les mesures de sécurité prises lors de ces transferts leur paraissent disproportionnées et propices aux débordements. Les transferts génèrent du stress tant du côté des policiers, qui se préparent et se prémunissent contre les réactions soudaines de résistance, que du côté des requérants déboutés dépassés, paniqués ou impressionnés par ce qui se joue. Pour les organisations interrogées, les transferts devraient être encadrés par des équipes multidisciplinaires afin que les policiers puissent se concentrer sur leur mission.

6.2.2.4 Urgences psychiatriques

La police intervient fréquemment dans des situations relevant de la psychiatrie. En 2011, selon les HUG, environ 10% des patients vus aux urgences psychiatriques étaient accompagnés par la police (communication des HUG lors des entretiens). La police intervient lors de comportements hétéro- ou auto-agressifs, lors de tapages ou de nuisances induites par des troubles mentaux. Elle intervient à la demande des médecins ou fait elle-même appel aux urgences psychiatriques. Chaque situation présente des caractéristiques propres.

D'une manière générale, les interventions de la police sont évaluées positivement: une police bien formée, au fait du secret médical, capable de comprendre des situations d'urgence et de laisser travailler les médecins tout en assurant leur sécurité.

Bien que les situations graves soient encadrées par la législation et des protocoles spécifiques, l'appréciation du degré d'urgence et de menace ouvre potentiellement un champ de tensions. Il arrive que la police se retranche derrière le médecin pour régler une situation qu'elle ne peut ou n'arrive pas gérer, alors que la situation ne relève pas forcément d'une intervention médicale. La répartition des rôles et des compétences entre les divers intervenants n'est pas toujours claire dès le départ. Elle dépend en grande partie de l'appréciation de la situation de part et d'autre. Cela requiert de la patience, de l'intuition, du sang froid, de l'expérience ainsi que des savoirs sur les maladies psychiatriques.

L'attitude, les comportements déplacés ou inadéquats (parfois observés par les intervenants chez de jeunes policiers) peuvent contribuer à faire monter la tension et rendre la situation explosive. Il peut aussi arriver que les policiers aient peur ou ne sachent pas comment réagir face à l'agressivité des personnes atteintes de troubles.

⁴⁴ Police genevoise. Conduites et transports de personnes détenues. Ordre de service daté du 19.04.1952, mis à jour le 26.05.2011.



L'usage de la force, parfois requis par les médecins, est toujours une étape délicate. Il peut traumatiser des personnes déjà fragilisées par la maladie. Il peut aussi impressionner voire choquer la famille ou les proches des personnes concernées.

Lorsque des personnes décompensent au poste de police, les agents agissent généralement de façon adéquate. En cas de doute, ils appellent les HUG ou les services mobiles de consultation. C'est aussi une façon de se couvrir si la situation dégénère. L'îlotier peut être d'un concours précieux du fait de sa connaissance du quartier et des situations récurrentes.

6.2.2.5 Accueil

Plusieurs organisations ont signalé des problèmes liés à l'accueil dans les postes de police lors d'appels à l'aide ou lors de dépôts de plaintes.

Dans le domaine de la prostitution, les travailleuses du sexe se plaignent de la réaction parfois tardive de la police lors d'agressions, de vols ou d'incivilités. Dans les postes, elles ne se sentent pas toujours respectées du fait d'amalgames possibles entre prostitution et criminalité. L'identité des travailleuses du sexe transgenres suscite la perplexité des policiers, si bien que celles-ci ne se sentent pas toujours respectées. Des problèmes pourraient en particulier survenir lors d'incarcérations⁴⁵.

La prise en compte des agressions homophobes n'est pas à la hauteur des attentes. Des victimes d'agression seraient mal reçues dans les postes. Un cas avait notamment défrayé la chronique fin 2010. De mauvaises conditions d'accueil à la police ne sont pas de nature à encourager les homosexuels à porter plainte suite à des agressions⁴⁶.

Concernant les victimes de violences domestiques, les évolutions constatées sont dans l'ensemble positives. Mais il est arrivé que des femmes aient eu l'impression de ne pas avoir été suffisamment entendues lors d'auditions. Dans d'autres situations, des femmes se sont heurtées à des réactions excédées de la part des gendarmes après avoir appelé trois ou quatre fois la police. Une audition trop rapide des victimes de violence (viols notamment) peut s'avérer déstabilisante. Enfin, il peut arriver que des policiers donnent leur avis sur l'opportunité de déposer plainte en préjugant de son issue, décourageant ainsi les victimes.

Des problèmes, plutôt rares, relatifs à l'accueil sont également signalés du côté des internationaux via la Mission suisse (organe diplomatique). L'accueil peut s'avérer peu aimable, peu déférent eu égard aux usages diplomatiques. Les compétences linguistiques des gendarmes font défaut. Des plaintes – très rares – pour racisme ont par ailleurs été adressées à la Mission suisse.

6.3 La proportionnalité des interventions

Deux entités exercent un contrôle sur l'activité policière et sont en mesure d'émettre des avis sur le respect de la déontologie policière et plus particulièrement sur le respect du principe de proportionnalité lors des interventions. Il s'agit du Commissariat à la déontologie (institué par l'art. 35 LPol) et de l'Inspection générale des services (IGS) qui fait partie du corps de police. La CEPP a sollicité l'expertise de ces deux entités concernant les besoins de formation qui pourraient découler de leurs observations. La CEPP a également analysé les procès-verbaux du Commissariat à la déontologie.

⁴⁵ Voir à ce sujet le rapport de la Fondation Agnodice (2011). Le marteau et l'enclume... Rapport sur la situation des personnes transgenres actives dans les métiers du sexe à Lausanne. Lausanne: Fondation Agnodice.

⁴⁶ Une minorité d'agressions seulement feraient l'objet de dénonciations, déplorent les milieux communautaires, alors que les indicateurs de victimisation témoignent d'agressions fréquentes (Wang et al. 2007).



6.3.1 Commissariat à la déontologie

6.3.1.1 Fonctionnement

Le service juridique de la police transmet au Commissariat à la déontologie (ci-après: commissariat) tous les rapports d'intervention où un recours à la contrainte est mentionné⁴⁷. Le commissariat reçoit également les certificats de lésions traumatiques (CLT) dressés par le Service médical de Champ-Dollon et certains certificats médicaux établis dans les postes par des médecins. Des particuliers peuvent également s'adresser à lui.

En moyenne, sur 5000 rapports d'intervention dressés par la police chaque année en lien avec des interpellations ou des arrestations, 1500, soit environ un tiers, mentionnent l'usage de la contrainte. Le Commissariat s'est appliqué à examiner certaines pratiques en général et à émettre des recommandations à leur sujet. Ces recommandations sont transmises à l'IGS. Le Commissaire s'est notamment penché sur la mise au sol, la fouille, la mise de menottes et la prise au cou.

6.3.1.2 Problèmes soulevés par le Commissariat à la déontologie

Pratiques à risque — Le Commissariat constate que l'appréciation de la proportionnalité des mesures de contrainte comme la mise au sol ou la prise au cou varie entre les différentes unités de la police en fonction notamment de leur "clientèle". La task force drogue, en l'occurrence, se démarque des autres unités du fait qu'elle recourt fréquemment à des techniques à risque comme la prise de cou lors de l'interpellation de dealers. Beaucoup de dealers tenteraient de fuir à l'approche de la police et ils seraient aussi nombreux à tenter d'avaler les boulettes de cocaïne qu'ils s'apprêtaient à vendre. En réponse, les membres de la Task Force Drogue auraient tendance à présumer la fuite d'emblée en passant directement à la contrainte physique. S'il est souvent difficile de se prononcer après coup sur la proportionnalité d'une intervention, il est possible néanmoins de discerner une culture d'intervention à risque.

Des populations plus exposées — Parmi les prévenus qui font l'objet des rapports d'intervention déferés au Commissariat, certaines populations sont fortement surreprésentées, tandis que d'autres sont pratiquement absentes. Un nombre élevé de dossiers concernent ainsi des ressortissants du Maghreb, d'Afrique sub-saharienne ou des Balkans ainsi que des mineurs. Cette surreprésentation reflète certes le profil pénal et sociodémographique de la criminalité (établi en partie par la police), mais elle n'en induit pas moins une focalisation sur certaines populations qui peut poser problème.

Des interactions difficiles avec les jeunes — Les dossiers où apparaissent des mineurs indiquent une difficulté particulière des policiers à interagir avec cette population. Souvent, cette difficulté débouche sur une escalade qui, à la lecture des rapports, paraît évitable aux yeux du Commissariat. On peut notamment déceler la crainte du policier de ne pas parvenir à asseoir son autorité, voire un sentiment de peur face à une bande plus nombreuse. Au lieu de prendre les choses avec un peu de distance et d'essayer de calmer le jeu, des policiers contribuent au contraire à créer - ou en tout cas - à faire monter la tension. Le problème de la montée en symétrie de l'agressivité ne se limite pas aux dossiers où des jeunes sont impliqués. Il peut également survenir lors de contrôle de personnes en état d'ivresse..

⁴⁷ En 2011, en raison d'une maladie de la personne chargée de ce tri, le commissaire n'a pratiquement reçu aucun dossier pendant de nombreux mois, ce qui l'a amené à décréter l'année 2011 « année blanche » et à reprendre ses travaux pour le début de 2012.



6.3.2 Inspection générale des services

6.3.2.1 Rôle et fonctionnement de l'IGS

L'IGS est chargée d'enquêter sur les accusations portées contre des policiers agissant dans le cadre de leurs fonctions, de même que contre d'autres fonctionnaires détenteurs d'une part de l'autorité publique. Elle peut être saisie directement par le procureur général ou par la cheffe de la police. Dans le premier cas, elle transmet systématiquement la plainte au Parquet qui décide de la suite à lui accorder. Si une enquête est ouverte, elle en est chargée. Les cas soumis par la cheffe de la police concernent des enquêtes disciplinaires qui peuvent être indépendantes de toute accusation pénale.

En 2011, l'IGS a étudié 151 procédures (IGS 2012). Elle ne tient pas de statistiques de l'issue des plaintes pénales, cette dernière pouvant intervenir dans l'année suivante. Des six enquêtes disciplinaires entreprises cette année-là, quatre ont débouché sur une sanction. L'IGS elle-même ne tranche pas et ne préavise pas davantage pour ou contre une sanction: c'est le rôle du procureur général ou, en matière disciplinaire, de la cheffe de la police.

6.3.2.2 Motifs des plaintes

Pour l'IGS, la plupart des plaintes découlent d'une différence de perception sur la légitimité du recours à la contrainte. Cet écart tend à s'accroître. Deux raisons l'expliquent, pour l'IGS. La première renvoie à une tendance de fond, tandis que la seconde relève plus spécifiquement de la stratégie policière.

D'une part, les personnes interpellées tendent de plus en plus à s'élever contre les actes de contrainte qui les concernent, y compris lorsqu'elles se sont opposées ou n'ont pas obtempéré face à l'autorité du policier. Dans ces conditions, des situations parfois sans gravité peuvent s'envenimer, ainsi que le constate également le Commissariat à la déontologie. La tendance se manifeste plus particulièrement parmi les jeunes (souvent mineurs). La peur du gendarme, observe l'IGS, a fait place à des attitudes plus revendicatrices: des personnes qui connaissent leurs droits, parfois les surestiment, critiquent l'action de la police, et qui, en définitive, donnent l'impression aux policiers qu'ils sont toujours observés ou susceptibles d'être pris en faute.

D'autre part, l'usage de la contrainte peut relever d'un choix tactique que seule la police serait en mesure d'apprécier. C'est typiquement le cas lors de l'arrestation de dealers, comme cela a été relevé ci-dessus. Pour l'IGS, l'usage de la contrainte (immobilisation rapide) s'explique en particulier par la nécessité d'éviter la disparition de preuves et / ou les délits de fuite.

Pour l'IGS, la difficulté consiste à trouver le juste milieu entre le devoir d'utiliser la contrainte dans certains cas et l'obligation de respecter le principe de proportionnalité. Les tendances observées par la police concernant l'attitude des personnes interpellées renforcent la tension existant de facto entre ces deux injonctions. L'enjeu pour la police est de ne pas décourager les policiers d'utiliser la contrainte lorsque celle-ci relève clairement de leur devoir de fonction.

Enfin, l'IGS observe que les plaintes ne visent pas les jeunes policiers récemment entrés en fonction, mais plutôt des policiers plus âgés. Si besoin de formation il y avait – compte tenu des récriminations observées – il relèverait davantage de la formation continue que de la formation de base. L'IGS estime que les policiers actuels sont mieux formés à l'usage de la contrainte que les plus anciens.

6.3.3 Violences policières

La CEPP n'a pas traité la problématique des violences policières en raison des difficultés méthodologiques que pose une pareille entreprise. Ni les rapports d'intervention rédigés par



la police, ni les plaintes déposées contre des policiers n'épuisent la problématique. Une enquête ad hoc, solide d'un point de vue méthodologique, avait été demandée en 2006 à des experts (dont l'actuel président de la Commission fédérale pour la prévention de la torture) par le bureau du Grand Conseil à la suite d'une pétition des détenus de Champ-Dollon (Bernath et al. 2007). Au terme de leur analyse, les auteurs du rapport ont insisté sur le rôle de la formation continue pour prévenir les dérapages: "*La formation continue au sein de la police est un outil indispensable pour lutter contre le risque de dérapage professionnel. En réalité, plus que d'offrir la possibilité de rafraîchir des acquis techniques, la formation continue permet d'offrir de très précieux moments d'échanges entre celles et ceux qui exercent des professions à risque de dérapage permanent*" (Bernath et al: 2007: 25 [94]).

6.4 Participation à la formation

Plusieurs organisations interrogées participent à la formation de base ou à la formation continue des policiers. Au moment de l'enquête de la CEPP, c'était le cas de l'Unité mobile d'urgences sociales (UMUS), du service social de la Ville de Genève (hébergements d'urgence), de l'Hospice général (secteur de l'asile), de Dialogai (homophobie), et de la Mission suisse. Le Tableau 14 en l'annexe recense et décrit les interventions.

On constate également que plusieurs organisations interrogées sont, par le passé, intervenues dans la formation policière, mais que ces interventions n'ont pas été reconduites par la suite pour diverses raisons (départ du formateur à l'origine de certaines invitations, horaires trop chargés). L'association Première Ligne (drogues) et le Centre LAVI sont en particulier concernés. L'intervention de l'association Dialogai a été récemment réintégrée dans le programme de la formation de base suite aux assises cantonales de lutte contre l'homophobie (octobre 2011)⁴⁸.

Certaines thématiques n'ont pas donné lieu à des collaborations suivies dans le domaine de la formation. C'est en particulier le cas concernant la problématique rom et les interventions médicales (consultations dans les postes, consultations ambulatoires à l'hôpital, urgences psychiatriques) en dépit de contacts quotidiens entre médecins et policiers. Les intervenants interrogés sont par ailleurs disposés à collaborer avec la police pour renforcer la formation.

L'IGS et le Commissariat à la déontologie interviennent dans le cadre de la formation de base pour présenter leur fonction respective et leurs attributions. Le Commissariat était également intervenu, il y a quelques années, dans le cadre de la formation continue, mais son intervention a été mal acceptée par les participants qui ont remis en question la légitimité de critiques de la part d'un non policier. Dans le cadre de la formation de base, le Commissariat partage désormais deux heures d'intervention avec l'IGS. Comme dans d'autres cas (psychologie policière, éthique, droits de l'Homme), la présence de policiers parmi les formateurs renforce l'acceptabilité des interventions.

6.5 Analyse et constats

6.5.1 Une évolution positive des relations de la police et des parties prenantes

Conscientes des multiples contraintes de la police, les institutions et ONG interrogées soulignent l'évolution positive de leurs relations avec les forces de police. La complexité croissante des rapports sociaux - si ce n'est leur crispation - appelle des interventions davantage et mieux coordonnées entre les différents partenaires, qu'ils soient institutionnels ou associatifs. On voit à travers les résultats de cette étude que la police tend à s'ouvrir à l'interdisciplinarité et au dialogue avec ces partenaires.

⁴⁸ http://www.unige.ch/presse/static/programme_suivi.pdf



Cette évolution est sans doute à mettre au crédit de la direction de la police, mais aussi plus particulièrement de la police de proximité. Conformément à sa raison d'être, la police de proximité, incarnée par l'îlotier, inscrit l'action de la police localement et dans la durée. Les organisations interrogées connaissent l'îlotier de leur secteur, lui font confiance et entretiennent un dialogue constructif avec lui. Paradoxalement, si le travail de l'îlotier est peu visible et peu valorisé par ses pairs, il en va autrement du point de vue des organisations interrogées.

Autres bonnes pratiques qui relèvent également de la police de proximité, les partenariats formalisés et les participations à différentes plateformes facilitent grandement la résolution de problèmes en donnant la possibilité à chacun de faire valoir un point de vue. Là où ces instruments ou lieux d'expression font défaut, là où il n'y a pas d'interlocuteur reconnu, les tensions prennent le dessus, comme on peut le constater dans la problématique rom.

6.5.2 Du savoir-être à l'habileté relationnelle

La plupart des problèmes observés par les organisations interrogées touchent à l'attitude ou à l'état d'esprit des policiers lors des interventions. Les relations des policiers avec les minorités sont, à ce titre, problématiques. Plusieurs organisations recueillent des témoignages de personnes indiquant que des policiers agissent de façon différenciée suivant les personnes auxquelles ils ont affaire. Le tutoiement et des dérapages verbaux peuvent émailler certaines interventions, écornant au passage l'impartialité attendue des agents de police. Ils sont problématiques dans la mesure où ils dénotent non seulement un manque de professionnalisme, mais contreviennent au code déontologique de la police et ainsi affaiblissent la crédibilité et l'image de l'institution dans sa mission de service public. De surcroît, en toile de fond des dérapages verbaux, se pose la question du délit de faciès, qui étonnamment, n'est pas traitée de façon explicite dans les manuels de formation.

Cela étant, toutes les organisations interrogées conviennent de la pénibilité du travail de policier et font preuve de compréhension eu égard à la complexité des problématiques et au manque chronique d'effectifs. Les champs de tension évoqués par ces organisations concernent des situations d'autant plus difficiles que les personnes concernées se montrent — aux dires de la police — beaucoup plus sensibles à toute intrusion dans leur sphère privée, qui plus est à toute atteinte à leur intégrité.

Les situations décrites demandent de la part du policier une habileté relationnelle sans doute au dessus de la moyenne. La formation à elle seule ne peut combler ce besoin, c'est la raison pour laquelle la coopération avec d'autres professionnels est nécessaire.

6.5.2.1 Proportionnalité

L'IGS et le commissariat à la déontologie exercent toutes deux une surveillance de l'usage des mesures de contrainte physique sous l'angle notamment de la proportionnalité. Cette activité de surveillance permet de détecter des pratiques ou des situations à risque et d'en rendre compte aux instances compétentes. Ces institutions n'observent pas de grave violation du principe de proportionnalité dans les interventions. Le commissariat à la déontologie, qui examine tous les rapports faisant état de contrainte, note néanmoins que les attitudes et les comportements des policiers peuvent contribuer à faire monter la tension lors d'interventions alors qu'ils devraient plutôt veiller à la faire redescendre.

On notera ici que, à l'instar du commissariat à la déontologie, la CSPP (CFP) a accès à tous les rapports d'intervention ayant entraîné de la contrainte physique de façon à vérifier l'adéquation des enseignements en TTI et identifier les risques potentiels liés à certains gestes.



6.5.2.2 *Besoins relatifs à la formation*

Il ressort des entretiens menés certaines carences dans le bagage professionnel des policiers qui pourraient être comblées par la formation de base ou continue. Celles-ci portent sur les aspects suivants:

- la gestion des situations de tension ou de crise, notamment avec des personnes souffrant de troubles psychiques aigus ou sous le coup de la panique (internements non volontaires, renvois forcés, etc.);
- l'éthique et l'application médicales des mesures de contrainte à des fins de traitement;
- les interactions avec des jeunes (et plus particulièrement les mineurs) rétifs à l'autorité;
- la communication avec des personnes migrantes, notamment une meilleure prise en compte de la perception de celles qui sont dans un rapport de défiance totale avec l'autorité en raison de leur parcours de vie.
- la sensibilisation aux vulnérabilités de certaines populations marginalisées ou stigmatisées.

L'exposition répétée à des situations éprouvantes requiert, selon plusieurs interlocuteurs avisés, l'aménagement d'espaces de "catharsis", de partage de vécu ou de supervision comme on en trouve dans le domaine médico-social.

7 Conclusions

Le métier de policier évolue au rythme de la société: l'ouverture des frontières, l'émergence de nouvelles formes de criminalité, la crispation des rapports sociaux sont autant de défis que la police doit relever sur le plan sécuritaire. Dans le même temps, la police doit inscrire son action dans un cadre normatif plus contraignant aussi bien sur le plan administratif que sur le plan éthique et déontologique. Ces évolutions rendent le métier plus complexe et appellent, par conséquent, un ajustement de la formation.

Le brevet fédéral de policier s'inscrit dans cette dynamique. Sa création en 2004 a fait entrer la formation policière dans le champ de la formation professionnelle et de la loi fédérale qui y est afférente. Les contenus de la formation ont, à cette occasion, été redéfinis, étoffés et harmonisés à l'échelon national. Un accent particulier a été donné au développement des compétences relationnelles et sociales. De plus, des matières comme l'éthique, les droits de l'Homme, la psychologie et la police de proximité sont devenues des branches éliminatoires dans le cadre de la formation de base.

Ces matières et la philosophie qui sous-tend leur valorisation sont directement en rapport avec les questions posées par la Commission de contrôle de gestion dans le cadre de cette évaluation. Aussi, la CEPP y a-t-elle apporté une attention particulière. Elle a interrogé, d'une part, le dispositif de formation de la police sur sa capacité à transmettre des compétences sociales et relationnelles et, d'autre part, les policiers eux-mêmes à partir de situations vécues sur le terrain. L'évaluation a enfin donné la parole aux représentants des différents publics de la police pour identifier les besoins qui ne seraient pas ou peu couverts par la formation.

7.1 Pertinence du dispositif et du processus de formation

7.1.1 Ambiguïté et discontinuité du processus de formation

En plaçant la formation policière dans le champ de la formation professionnelle, le brevet fédéral a amorcé une dynamique de *professionnalisation* de la formation policière, dans le sens où le brevet introduit des exigences, des concepts pédagogiques et des outils propres à toute formation professionnelle. Pour autant, l'introduction du brevet fédéral n'a pas fondamentalement révolutionné le dispositif et le processus de formation.

La formation policière demeure un cas particulier de la formation professionnelle dans la mesure où elle ne prévoit pas de véritable alternance entre la théorie et la pratique. Elle se déroule en deux temps: une période de formation théorique de base d'une durée de 12 mois (comprenant sur sa fin un court stage de quatre à cinq semaines), suivie d'un stage pratique de deux à trois ans au sein des services de police. Le brevet fédéral est décerné au terme des 12 mois de la formation théorique, alors qu'en règle générale une telle certification est censée valider une expérience pratique de plusieurs années. Sous cet angle, le processus de formation s'avère ambigu, les policiers étant diplômés avant même d'avoir achevé le parcours de formation. En d'autres termes, les volets théoriques et pratiques de la formation policière ne sont pas articulés dans le cadre de la certification. Le dispositif présente donc une importante césure entre l'école de police et la pratique du terrain.

Ce choix résulte de la conciliation de plusieurs logiques et impératifs propres à la police mais qui ne sont pas clairement explicités. Ils mériteraient à ce titre d'être analysés de façon approfondie. Dans quelle mesure la rémunération des aspirants explique-t-elle la courte durée de la formation de base? Est-il possible de former sur le terrain des policiers non assermentés? Une formation plus longue ou non rémunérée péjorerait-elle l'attractivité du



métier? Cette étude ne peut répondre à ces questions. En revanche, elle met clairement en évidence les problèmes liés aux choix effectués concernant le dispositif actuel.

Du point de vue de la transmission des savoirs, l'absence d'alternance empêche l'acquisition de certaines compétences mentionnées dans le guide méthodique et le plan d'étude cadre, en particulier les compétences sociales et relationnelles. La plupart d'entre elles ne peuvent s'acquérir qu'au moyen d'expérimentations sur le terrain, des expérimentations reprises et discutées dans le cadre de la formation. C'est le principe même de l'apprentissage en alternance. Or, dans le système actuel, ces compétences s'acquièrent dans le cadre des stages pratiques (après le brevet) sous la seule supervision des services. Le stage prévu dans le cadre de la formation de base ne comble pas le manque d'alternance, car il est trop court et situé tout à la fin de la formation théorique de base.

Du point de vue du processus de formation, les jeunes policiers sont les premiers à constater la discontinuité entre la formation théorique de base et le stage pratique. Nombre de policiers interrogés dans cette étude ont vécu la transition vers le terrain comme une rupture à travers laquelle la formation reçue a souvent été dévalorisée, sinon dénigrée, et parfois même contredite.

Ces expériences découlent objectivement de la séparation entre la formation formelle et le stage pratique. Une fois l'objectif du brevet atteint, les formateurs n'interviennent plus dans le parcours des jeunes policiers. Quant aux maîtres de stage, ils n'ont pas de lien fonctionnel avec le CFP et leur formation est plus ancienne que celle du brevet dont ils n'ont probablement pas une connaissance approfondie. Ces lacunes ouvrent la voie à des contradictions et des tensions entre les prescriptions de la formation et celles des services. Elles renforcent de surcroît certains traits de la culture policière qui tend à valoriser la formation sur le tas, c'est-à-dire une formation par imitation, au détriment d'une formation plus structurée.

Les tensions entre la formation et le terrain sont d'autant plus prégnantes que le brevet fédéral véhicule une nouvelle vision du professionnalisme policier (cf. 1.4.3) qui ne fait pas l'unanimité au sein du corps de police, en particulier en ce qui concerne l'accent porté sur l'éthique, la déontologie et la psychologie.

7.1.2 Appréciation positive des services

Les services ne se sont pas livrés à une analyse approfondie des besoins de formation en rapport avec les missions qui leur sont dévolues. On peut cependant considérer que cette analyse a de facto été menée lors de l'élaboration du brevet fédéral et de ses contenus. A ce titre, la formation délivrée dans le cadre du brevet apporte satisfaction dans la mesure où elle couvre la plupart des activités policières de base. Les principaux problèmes observés par les services concernent le français: les compétences rédactionnelles des stagiaires se sont dégradées au fil des volées. Pour la gendarmerie, les rapports mal rédigés occasionnent des pertes de productivité importantes, si bien que des mesures ont été prises au CFP et à la gendarmerie pour combler les lacunes observées.

Les services se montrent globalement satisfaits de la formation de base. A leurs yeux, celle-ci doit être impérativement complétée par le stage pratique. Tant la gendarmerie que la police judiciaire estiment qu'il faut au moins trois ans (formation de base incluse) pour qu'un policier soit pleinement opérationnel. Dans cette perspective, les services de police sont des acteurs à part entière du processus de formation et disposent, en la matière, d'une marge de manœuvre particulièrement importante dès lors qu'ils supervisent toute la formation pratique (soit au moins deux tiers du processus de formation).

Les jeunes sont encadrés par des maîtres de stage et sont régulièrement évalués au moyen des entretiens périodiques d'évaluation et de développement du personnel (EEDP). La CEPP observe que les services assument avec sérieux leur rôle de guidance et de formation



lors du stage. L'absence de lien avec le CFP durant cette phase n'en demeure pas moins problématique, car ni la cohérence ni la continuité du processus de formation ne sont garanties.

7.1.3 Pilotage de la formation au CFP

L'introduction du brevet fédéral a donné lieu à une importante réorganisation du CFP. Les écoles de gendarmerie, de police judiciaire (et autrefois PSI) ont été regroupées sous la direction d'un responsable de la formation, épaulé par un conseil de formation représentant les états-majors de la gendarmerie, de la police judiciaire et de la PSI. Le responsable de la formation a défini les principaux instruments de pilotage du centre dans le cadre notamment d'une charte qui précise les missions, les valeurs, les engagements, la pratique pédagogique et les instruments de suivi. La charte porte en elle la promesse d'une formation plus professionnelle et résolument ouverte à des apports extérieurs - notamment sur le plan pédagogique. Le CFP a d'ailleurs été le premier centre de formation de la police à se voir décerner le label EDUQUA.

Concernant la situation actuelle, la CEPP observe cependant que la mue du CFP initiée avec l'introduction du brevet fédéral n'est pas terminée. Plusieurs problèmes ou lacunes dénotent en particulier un manque de pilotage:

- Bien que le CFP dispose de son propre plan d'étude cadre, il n'y a pas de programme de cours clairement établi. Chaque école de police suit sa propre planification. Les interventions, notamment externes, sont programmées à court terme, ce qui réduit la prévisibilité. De surcroît, il n'est guère possible de contrôler la conformité du programme avec le plan d'étude cadre.
- Il n'y a pas ou peu de coordination entre les enseignements et les enseignants, ce qui empêche le développement d'une vision d'ensemble et la mise en place d'objectifs communs et transversaux, en particulier sur le plan pédagogique. Ce problème affecte particulièrement l'enseignement de psychologie policière qui, de ce fait, n'est pas mis en relation avec les exercices pratiques. D'intéressantes occasions de coordination sont ainsi manquées.
- Dans le cadre de la formation de base, l'analyse des besoins de formation est encore peu développée, bien qu'elle soit prévue dans la charte du CFP.
- Les cours en formation de base ne sont pas systématiquement évalués, contrairement aux cours de formation continue (exigence du label EDUQUA).

La formation pédagogique (FSEA 1) requise pour les instructeurs est adéquate bien que minimale par rapport aux responsabilités qui leurs sont assignées en la matière. Ils peuvent s'appuyer sur l'expertise d'une répondante pédagogique, mais la fonction de cette dernière est encore peu ou mal comprise par le personnel policier, ce qui entrave la mise en œuvre d'une véritable pédagogie au CFP.

7.1.4 Une formation peu valorisée au sein du corps de police

Durant son évaluation, la CEPP a observé que la formation, en particulier la formation de base, était peu valorisée au sein du corps de police. Contrairement à ce que l'on peut observer dans d'autres milieux professionnels, les fonctions d'instructeur ou de formateur sont peu reconnues par leurs pairs policiers. L'éloignement du terrain les déqualifierait aux yeux de leurs collègues. Ces représentations n'encouragent évidemment pas les vocations pédagogiques parmi les policiers, d'autant plus que la fonction n'est pas particulièrement attractive sur le plan salarial (arrêt des indemnités liées au travail de nuit notamment).

7.2 Appréciation de la formation par de jeunes policiers

7.2.1 Un bilan globalement positif

Les jeunes policiers interrogés dans cette étude font un bilan positif, voire très positif de la formation de base. Ils jugent favorablement les prestations du personnel enseignant en termes de disponibilité et d'encadrement. Malgré la densité des matières à assimiler, ils se sont montrés satisfaits de la charge de travail et du temps laissé à disposition pour préparer les épreuves.

Ils se sont montrés en revanche nettement plus critiques concernant le ratio entre formation théorique et formation pratique. Ils auraient souhaité davantage d'exercices et de mises en situation. S'agissant de la durée de la formation de base, près d'un quart des policiers interrogés estiment qu'elle pourrait être plus longue (18 mois contre 12 actuellement).

7.2.2 La marginalisation des savoirs des sciences humaines

Comme on l'a mentionné plus haut, le brevet fédéral a mis un accent particulier sur la transmission de savoirs relationnels et réflexifs principalement issus des sciences humaines. Or, les matières liées à cette intention — psychologie policière, éthique, droits de l'Homme ainsi que la police de proximité — sont mal acceptées et probablement mal comprises par les jeunes policiers. Deux raisons éclairent ce constat, l'une renvoie à la conception de la formation et l'intégration des matières dans le programme, l'autre renvoie aux injonctions paradoxales que les policiers sont amenés à surmonter dans l'exercice de leur métier.

Bien que les cours susmentionnés figurent parmi les branches éliminatoires du brevet, leur articulation avec les branches typiquement policières (comme les TTI) et les exercices pratiques fait véritablement défaut. Dans sa conception actuelle, le brevet fédéral favorise trop la compartimentation des savoirs, leur donnant ainsi un côté très formel. La portée pratique des enseignements n'apparaît pas suffisamment. La compartimentation des savoirs a pour effet indésirable de découpler les savoirs transversaux des savoirs considérés par les policiers comme étant le cœur du métier. Les branches promues dans le cadre du brevet se heurtent dès lors à un déficit de légitimité et à une certaine incompréhension. Quant à la police de proximité, bien que ressortissant à l'intervention policière, son enseignement ne suscite guère d'écho favorable auprès des jeunes policiers. Cette situation s'explique en partie par le fait que la police de proximité est avant tout perçue comme une spécialisation relevant de la gendarmerie, à laquelle d'ailleurs les jeunes policiers n'ont pas accès durant le stage pratique. Elle s'explique également par le fait que la police de proximité relève d'un modèle policier alternatif qui, par certains traits caractéristiques (dont l'accent porté sur les aspects relationnels), s'oppose au modèle traditionnel encore fortement prévalent⁴⁹.

D'une manière générale, les policiers interrogés manifestent peu d'intérêt pour les matières impliquant une certaine forme de réflexivité sur leur pratique professionnelle et leurs représentations. Dans ce domaine, le cours d'éthique et de droits de l'Homme concentre des avis négatifs et suscite même le rejet. Celui-ci semble être révélateur d'un certain malaise face à des injonctions ressenties comme contradictoires par les policiers. Les valeurs humanistes promues par la formation peuvent, faute d'une élaboration plus poussée de leur imbrication avec l'action de terrain, sembler inconciliables avec des interventions qui appellent parfois l'usage de la contrainte avant toute tentative de dialogue. En outre, la réalité d'enquêtes visant spécifiquement certains types de criminalité organisée sur une base ethnique — trafic de drogue par des ressortissants d'Afrique de l'Ouest, bandes de cambrioleurs géorgiens, délinquance des "zizous" maghrébins — peut faire apparaître les efforts visant à rendre les policiers sensibles aux réalités vécues par les migrants comme au

⁴⁹ Ces différences sont d'ailleurs clairement exposées dans le manuel de formation relatif à la police de proximité (Chatelain et al: 31-32)



mieux dénués de pertinence et au pire de nature à compliquer encore une pratique quotidienne difficile.

Comment donner aux aspirants policiers les moyens d'aborder les conflits entre valeurs alors qu'ils n'ont pas encore accès à cette expérience? Dans ce domaine délicat, l'absence d'alternance entre théorie et pratique dans la formation s'avère particulièrement problématique. Plusieurs interlocuteurs de la CEPP ont souligné, à cet égard, l'importance de la formation continue. Cela dit, le besoin de guidance qui découle des conflits entre valeurs ne relève pas uniquement de la formation (qu'elle soit de base ou continue), mais de l'ensemble de l'institution policière à tous les niveaux hiérarchiques. A ce sujet, la CEPP partage le point de vue de M. Mario Annoni qui, dans un récent rapport sur le commissariat à la déontologie (Annoni 2011), met en question le statut du code de déontologie de la police genevoise. Alors qu'historiquement, les codes de déontologie ont été adoptés par les professions elles-mêmes, dans un effort de régulation vu aussi comme un moyen d'autopromotion, celui des policiers genevois a été introduit par le haut. Or cette démarche ne favorise pas l'adoption par tous les policiers du code de déontologie comme un élément central de leur identité professionnelle.

7.2.3 Des compétences relationnelles au centre des interventions

Les policiers interrogés estiment avoir été bien préparés à interagir avec les publics de la police dans toute leur diversité. Les situations vécues comme difficiles impliquent généralement des personnes dont le comportement n'est guère prévisible, qu'il soit hostile ou non. L'analyse qualitative de ces situations montre que pour gérer ces situations, les policiers doivent toujours faire appel à des compétences sociales et relationnelles, quand bien même ils ne les identifieraient pas ainsi. Celles-ci constituent un avantage tactique indéniable, notamment pour éviter la montée en symétrie lors de conflits. Or, paradoxalement, les policiers tendent à dévaloriser les enseignements supposés les préparer à intervenir dans les situations qu'ils décrivent eux-mêmes comme difficiles.

Ce constat reflète, d'une part, le déficit d'intégration des nouvelles matières du brevet dans le programme de formation. Il ne suffit pas d'aligner les heures d'enseignement pour couvrir les besoins constatés, d'autant moins si l'enseignement prodigué n'est pas articulé avec la pratique et les autres matières enseignées, en particulier les TTI.

Ce constat reflète, d'autre part, la façon dont les policiers envisagent les contextes de travail situés à l'interface entre l'intervention policière et l'intervention sociale, soit des situations assez courantes pour les policiers. Les violences domestiques constituent à cet égard un exemple typique, alors que cette thématique est abordée de façon approfondie dans la formation. Les entretiens montrent que, dans ces contextes, les policiers peuvent avoir l'impression de toucher aux limites de leurs compétences, tant sur le plan institutionnel que sur le plan personnel.

La perméabilité des registres d'intervention s'accorde mal avec une conception par trop traditionnelle du métier de policier qui tend à rejeter les tâches assimilées à l'intervention sociale. La dépréciation de ces tâches fait écho aux jugements relatifs aux savoirs relationnels. Si ces tâches apparaissent bien dans le profil de métier de policier tel que l'établit le brevet, elles ne sont, en revanche, pas mises en avant dans le cadre des campagnes de recrutement. On peut dès lors s'interroger sur la conception du métier véhiculée dans ces campagnes et leur pertinence par rapport au profil du métier et à la réalité du terrain.



7.3 Appréciation des parties prenantes

7.3.1 Un dialogue rendu possible par la police de proximité

Les institutions et ONG interrogées dans la cadre de cette évaluation soulignent, à l'exception de quelques unes, l'évolution positive de leurs relations avec les services de police. La police tend à s'ouvrir au dialogue avec ces partenaires et les interventions font place à davantage de collaboration. A en juger par les expériences rapportées dans cette enquête, la police de proximité constitue le pivot de cette dynamique d'ouverture tant par son action (flotage) que par ses instruments (partenariats). Partant, il est regrettable que les jeunes policiers ne puissent accéder au terrain de la police de proximité⁵⁰ durant leur stage (et même au-delà puisque la fonction d'flotier requiert au moins cinq ans d'expérience). A cause de cette lacune, les policiers ont une vision partielle — parfois stéréotypée — de la police de proximité.

7.3.2 Des attitudes ou des comportements problématiques lors des interventions

La gestion des questions interculturelles s'avère problématique pour la plupart des organisations interrogées. Les relations entre policiers et les minorités peuvent être émaillées de dérapages verbaux (tutoiement compris) qui rejaillissent négativement sur le professionnalisme policier. Les relations avec les migrants d'Afrique subsaharienne et les Roms sont à cet égard problématiques. Ces problèmes soulèvent la question du délit de faciès dans les interventions et plus généralement du profilage ethnique, deux thématiques que, le manuel sur les droits de l'Homme et l'éthique professionnelle n'aborde pas explicitement.

Les différentes instances en charge de veiller au respect de la proportionnalité ne signalent pas d'abus manifestes, mais plutôt des situations problématiques dans lesquelles les policiers, par une attitude ou un comportement inappropriés, déclenchent l'escalade qui alors aboutit à l'usage de la contrainte. Ces mêmes instances observent que l'usage de la contrainte tend à être contesté par les personnes qui la subissent, à tort ou à raison.

Certaines problématiques signalées par les organisations interrogées signalent des aspects encore insuffisamment couverts par la formation :

- la gestion des interventions avec des personnes atteintes dans leur santé mentale ou en situation de crise;
- l'éthique et l'application médicales des mesures de contrainte à des fins de traitement — compte tenu du fait que Genève est le canton où les internements non volontaires sont les plus fréquents (Rey-Bellet et al. 2010);
- les interactions avec les jeunes en groupe et/ou réfractaires à l'autorité;
- les vulnérabilités de certaines populations marginalisées ou stigmatisées;
- les relations avec les migrants (quand bien même ce thème est traité dans le cadre des cours d'éthique et des droits de l'Homme).

7.4 Formation continue

7.4.1 Concept de formation continue

Parallèlement à la mise en place du brevet fédéral et suite à une révision de la LPol, le CFP et le conseil de formation ont défini et mis en œuvre un concept de formation continue intégrant les étapes de carrière du policier. Transversal aux différents services de police, il se compose de trois piliers. Le premier concerne les techniques métiers, le second les

⁵⁰ On comprend ici sous "police de proximité" les activités d'flotier et d'enquêteur de sécurité publique.



compétences policières articulées à un plan de carrière dont les grandes lignes sont définies dans la LPol. Le troisième pilier regroupe les spécialités métiers. Ce concept de formation a pour mérite d'organiser et de structurer la formation continue dans un contexte professionnel où celle-ci est obligatoire. La direction de la police tarde néanmoins à le valider alors que sa conception remonte à 2009 déjà.

En examinant sa mise en œuvre, la CEPP s'est rapidement heurtée à un manque de données exploitables à des fins d'évaluation. Il n'était pas possible de connaître précisément la couverture de la formation continue faute d'utilisation centralisée des instruments déjà disponibles à cet effet. Police judiciaire et gendarmerie ont mis au point leurs propres outils de suivi sans profiter de réviser leur monitoring à l'occasion de la mise en place du nouveau concept.

Cela étant, l'examen des rapports annuels montre que la formation continue aux techniques métiers, en particulier le tir et les TTI, souffre d'un manque chronique de participation. Des problèmes organisationnels (en particulier à la gendarmerie) et le manque de moniteurs occasionnent des lacunes conséquentes en termes de couverture.

Les attentes des jeunes policiers en matière de formation continue reflètent les opinions exprimées par rapport à la formation de base. La formation aux TTI arrive en bonne place, suivie des formations visant l'actualisation des connaissances en termes de procédures. Les aspects plus orientés sur les compétences relationnelles et sociales arrivent en dernière position.

7.4.2 Réflexivité professionnelle

La brièveté de la formation policière contraste avec la multiplicité et la complexité croissante des tâches confiées aux policiers. De nombreuses attentes sont placées au niveau de la formation sans que celle-ci dispose du temps nécessaire et des moyens d'action suffisants pour y répondre pleinement. Ces attentes appellent certes un renforcement de la formation du point de vue de l'ingénierie, mais plus généralement le développement de la réflexivité professionnelle au sein du corps de police dans le but d'améliorer les pratiques et d'affermir l'identité professionnelle des policiers.



8 Recommandations

Les recommandations de la CEPP tiennent compte des projets en cours relatifs à la réorganisation de la police, notamment concernant la formation, la mise en place d'une école de police unique. Ce projet constitue une opportunité pour remédier aux problèmes et lacunes constatés dans le cadre de cette évaluation.

Centrée sur la formation policière telle qu'elle est dispensée à Genève, cette évaluation est – à la connaissance de la CEPP – une première du genre en Suisse depuis la mise en place du brevet fédéral de policier/policrière. A ce titre, ses conclusions et recommandations pourraient intéresser la Conférence des directeurs cantonaux de justice et police, l'Institut suisse de police ainsi que la Conférence des chefs instructeurs romands. Certaines recommandations présentées dans ce rapport pourraient même faire l'objet d'une mise en œuvre concertée au niveau romand.

Les recommandations se déclinent en cinq axes. Le premier axe porte sur le dispositif et le processus de formation en visant à établir une politique globale de formation, à améliorer les processus d'apprentissage et à mettre en relation la formation de base et le stage qui suit l'obtention du brevet. Le deuxième axe traite du pilotage de la formation. Le troisième axe regroupe des propositions relatives au corps enseignant. Le quatrième axe vise plus spécifiquement à améliorer l'intégration et l'acceptabilité des matières centrées sur les compétences relationnelles et sociales. Enfin, le cinquième axe concerne la formation continue.

Alors qu'elle terminait ses travaux, la CEPP a observé avec satisfaction que certaines dispositions envisagées par le CFP convergeaient avec certaines de ses recommandations (exposées ci-après), en particulier la création d'une cellule de planification au sein du CFP dans le cadre d'un organigramme révisé et la nomination d'une responsable pédagogique.

Sur la base de ses conclusions, la CEPP a établi les recommandations suivantes.

8.1 Politique et dispositif de formation

R1 Définir et mettre en œuvre une politique globale de formation au sein de la police

La direction de la police doit adopter, à l'interne, une politique de formation globale qui intègre le recrutement, la formation de base, le stage pratique, la formation continue ainsi que les modalités de pilotage. Cette politique doit avoir vocation à valoriser les actes de formation au sein de la police et à favoriser l'émergence d'une culture d'entreprise plus réceptive à la formation et aux processus d'apprentissage.

La mise en œuvre de cette politique doit être confiée au CFP en collaboration avec le conseil de formation et la direction des ressources humaines de la police. Pour ce faire, la direction de la police doit veiller à ce que le CFP soit pleinement reconnu par les autres services dans sa compétence en matière de formation.

R2 Allonger de six mois la formation de base qui mène à l'obtention du brevet fédéral

Par rapport à d'autres formations professionnelles, la formation policière de base est exceptionnellement courte. La durée actuelle ne permet au mieux que des améliorations à la marge. Des améliorations plus substantielles requièrent un allongement de la durée de formation. Aussi la CEPP recommande-t-elle de porter



la durée de la formation de base de 12 à 18 mois et, en compensation, de réduire de 6 mois la durée du stage pratique qui suit l'obtention du brevet.

R3 Etablir une planification semestrielle des cours et compléter les instruments nécessaires au pilotage de la formation

Le CFP doit compléter les instruments nécessaires à son pilotage de manière à garantir la conformité de la formation de base avec le plan d'études cadre et à favoriser la coordination des enseignements.

Notamment, il lui faut disposer d'une planification annuelle des périodes de cours (cours théoriques, stages, vacances, périodes d'examen, etc.) ainsi que d'une planification semestrielle des cours. Au niveau du contenu, il faut élaborer des descriptifs permettant d'explicitier à chaque étape le contenu des cours, les compétences qu'ils visent à développer, leurs liens avec les autres cours et le matériel nécessaire.

R4 Instaurer un dispositif de formation en alternance dans le cadre de la formation de base au moyen de stages

Il faut instaurer dans la formation de base une véritable alternance (dite intégrative) entre formation théorique (acquisition de connaissances) et formation pratique (acquisition de savoir-faire). Pour ce faire, il faut prévoir plusieurs périodes de stages au sein de la police pour une durée totale de quatre à six mois.

De plus, les stages organisés durant la formation de base doivent être transformés en stages de formation. Pour ce faire, les situations professionnelles rencontrées en stage doivent constituer un matériau d'analyse repris et discuté en séminaire au retour en centre de formation. D'une part, il faut donner aux aspirants l'occasion d'exercer leur réflexivité en mettant leur action à l'étude, d'autre part, l'analyse des situations professionnelles doit leur permettre d'identifier et d'expérimenter l'intégration des compétences techniques et des compétences relationnelles et sociales.

R5 Garantir la cohérence entre la formation de base et le stage pratique qui suit l'obtention du brevet fédéral

Afin de réduire la césure existant entre la formation de base et le stage (qui suit l'obtention du brevet) et de garantir la cohérence du brevet fédéral avec la pratique professionnelle, la CEPP recommande les actions suivantes:

R5.1 Organiser les modalités de la formation pratique – Le CFP, le conseil de formation et les maîtres de stage doivent conjointement définir les tâches à accomplir et les compétences à développer durant le stage pratique de manière à assurer la cohérence entre les contenus de la formation de base (tels que définis dans le plan d'étude cadre) et la pratique professionnelle. Pour ce faire, la CEPP recommande de renforcer la formation des maîtres de stage à l'encadrement pédagogique (cf. R12). Ceux-ci doivent en outre entretenir des relations régulières avec le CFP.

R5.2 Organiser au CFP des séances d'analyse des pratiques professionnelles à l'attention des policiers stagiaires – Durant le stage pratique, les policiers stagiaires doivent revenir au CFP pour aborder, dans le cadre d'ateliers, leur pratique professionnelle en relation avec la formation reçue. Ces ateliers doivent avoir pour but de développer les aptitudes réflexives des jeunes policiers et de les guider dans la construction de leur identité professionnelle.



8.2 Pilotage de la formation

R6 Maintenir le conseil de formation

Le conseil de formation doit être confirmé dans ses compétences et ses prérogatives actuelles. La direction des ressources humaines devrait également en faire partie. Le conseil de formation doit en particulier veiller à faire remonter les besoins du terrain jusqu'à la formation et faciliter l'accès au terrain pour la formation.

R7 Instaurer l'évaluation systématique des cours dans le cadre de la formation de base

A l'instar des cours de formation continue, les cours délivrés dans le cadre de la formation de base doivent être systématiquement évalués par les participants.

R8 Favoriser les synergies entre les enseignements et entre les enseignants

Le CFP doit organiser des séances pluriannuelles d'information et de coordination des instructeurs et autres formateurs intervenant dans la formation de base. Ces séances doivent notamment permettre d'améliorer la circulation de l'information parmi le corps enseignant du CFP (internes et externes), faciliter la collaboration, la coordination et le transfert de bonnes pratiques.

8.3 Corps enseignant

R9 Créer un poste de responsable pédagogique au CFP

Il faut créer un poste de responsable pédagogique au sein du CFP à partir du poste actuel de répondant/e pédagogique. En tant qu'adjoint/e du responsable de la formation, le/la titulaire du nouveau poste est en charge des questions pédagogiques. Il/elle doit notamment être chargé/e de réviser le plan d'étude cadre du CFP (en lien avec la politique de formation) et d'accompagner sa mise en œuvre. Il/elle doit disposer de compétences décisionnelles à cet égard.

R10 Clarifier les modalités de recrutement des instructeurs

Les modalités et les critères de recrutement des instructeurs doivent être clarifiés. En la matière, le CFP doit pouvoir recruter les instructeurs et les formateurs (internes et externes) en toute indépendance, sur la base de mises au concours. La direction des ressources humaines doit veiller à ce que la position d'instructeur soit suffisamment attractive pour ne pas décourager les vocations.

R11 Mieux reconnaître les contributions dans le domaine de la formation

La direction de la police doit veiller à mieux reconnaître – sur le plan symbolique et salarial le cas échéant – les contributions des collaborateurs internes qui interviennent dans le cadre de la formation de base et de la formation continue. Des décharges doivent être octroyées aux formateurs dont les interventions ne sont pas inscrites dans le cahier des charges.

R12 Renforcer la formation pédagogique des maîtres de stage

Les maîtres de stage étant des acteurs-clés du processus de formation, il convient de renforcer leurs aptitudes en termes d'encadrement pédagogique. La CEPP recommande de réviser la formation actuellement dispensée aux maîtres de stage en s'inspirant, le cas échéant, de formations délivrées dans d'autres corps de métiers (par exemple: certificat de praticien formateur en soins ambulanciers).

8.4 Transmission des compétences sociales et relationnelles

R13 Améliorer la portée pratique des enseignements de psychologie, d'éthique et des droits de l'Homme

Pour créer les conditions nécessaires à l'acquisition des compétences visées dans le brevet fédéral, la psychologie, l'éthique et les droits de l'Homme doivent être présentés comme des ressources pour le métier de policier. Leur enseignement doit être articulé avec les cours de techniques et tactiques d'intervention et avec les exercices pratiques, et même y être ponctuellement intégrés.

Les cours de psychologie, d'éthique et de droits de l'Homme doivent également fournir l'occasion d'analyser et d'évaluer les expériences faites pendant les périodes de stage. Il s'agit, en d'autres termes, de renoncer à une approche purement disciplinaire pour se concentrer sur la mise en application des concepts enseignés. Le renforcement des interactions entre les savoirs théoriques et pratiques est par ailleurs indispensable pour améliorer l'acceptabilité de ces cours auprès des policiers.

R14 Améliorer le traitement de la problématique migratoire dans le cadre de la formation de base et continue

La formation policière doit mieux prévenir le risque de généralisations abusives au sujet de populations migrantes. Il convient notamment d'améliorer les connaissances des policiers sur les phénomènes migratoires et leur incidence sur le plan sécuritaire et social. Il faudrait, par exemple, prévoir un module de formation sur l'émergence et le développement de filières ethniques de criminalité, comme il en existe à Genève, de manière à ce que les policiers en aient une perception plus globale et plus informée. Un tel enseignement pourrait également être l'occasion d'élaborer les expériences faites sur le terrain, en particulier pendant les stages.

R15 Organiser des épreuves combinant les différentes matières enseignées

Il faut prévoir, dans le cadre de la formation de base, une ou plusieurs évaluations formatives combinant les différentes matières enseignées. Par exemple, lors d'une épreuve orale ou écrite, les candidats pourraient être amenés à analyser une situation complexe (ou vécue lors d'un stage) sous différents angles (type ou tactique d'intervention, implications psychologiques pour le policier, les victimes ou les prévenus, aspects éthiques et déontologiques).

R16 Prévoir des stages dans le domaine de la police de proximité

La police de proximité constituant une branche principale du brevet fédéral de policier, il faut prévoir des stages dans ce domaine dans le cadre de la formation de base et lors du stage pratique qui suit l'obtention du brevet. Cette mesure permettra de valoriser le travail de proximité au sein de la police, d'intégrer ses principes dans la pratique professionnelle et de développer les compétences sociales des policiers.

R17 Prévoir des journées d'immersion dans diverses institutions genevoises en lien avec la police

La formation doit mieux préparer le policier à interagir avec différents professionnels actifs dans les domaines de la migration, du social et de la santé. Aussi, la CEPP recommande d'organiser, dans le cadre de la formation de base, des journées d'immersion dans différentes organisations genevoises (institutions et associations) actives dans ces domaines. Seuls ou en binôme, durant une à deux journées, les aspirants iraient à la rencontre d'autres contextes professionnels. Cette démarche



favoriserait le dialogue interprofessionnel et faciliterait, à terme, les collaborations sur le terrain tant sur le plan individuel qu'institutionnel.

R18 Mettre à jour le code de déontologie de la police dans le cadre d'un processus participatif

La CEPP soutient la recommandation émise par M. Mario Annoni à l'issue de son rapport sur le commissariat à la déontologie (Annoni 2011). Il est nécessaire que les policiers adoptent un nouveau code de déontologie dans le cadre d'une démarche participative. Ainsi que le précise l'expertise: *"L'établissement d'un nouveau code de déontologie représente l'opportunité pour la police d'atteindre un consensus sur des règles de comportement, lequel sera bénéfique pour renforcer l'image et la confiance du citoyen en la police. [Il] sera un outil pédagogique estimé dans la formation et le perfectionnement des policiers"*.

8.5 Formation continue

R19 Adopter formellement le concept de formation continue

La direction de la police doit formellement adopter, ne serait-ce que pour une période transitoire, le concept de formation continue élaboré par le CFP et le conseil de formation.

R20 Augmenter la participation aux formations continues obligatoires

La direction de la police doit prendre les mesures organisationnelles nécessaires (réorganisation des créneaux horaires, mobilisation des moniteurs) pour améliorer la participation aux cours de formation continue — actuellement très insuffisante — en particulier en ce qui concerne les techniques métiers, à savoir les cours de tir et de techniques et tactiques d'intervention.

R21 Instaurer un carnet de formation

Il faut améliorer l'information sur les parcours de formation des policiers. Il convient de mettre en place un carnet de formation informatisé à l'aide des plateformes existantes (SIRH ou COPP). Cet outil est indispensable pour le pilotage de la formation continue (planification, organisation et suivi de la participation) et pour le suivi individuel de la carrière des policiers.



9 Références

Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2010). Pour des pratiques de police plus efficaces. Guide pour comprendre et prévenir le profilage ethnique discriminatoire. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.

Alain M. & Pruvost G. (éd.) (2011). La socialisation professionnelle des policiers. *Déviance et Société*, vol.35(3).

Annoni M. (2011). Commissariat à la déontologie: rôle et propositions de développement. Rapport du 19 décembre 2011 selon mandat de Madame la Conseillère d'Etat Isabel Rochat, Cheffe du Département de la Sécurité, de la Police et de l'Environnement (DSPE). [Document interne].

Beaud S, Weber F. (2008). Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques. Paris: La Découverte.

Bertschy P, Boillat P, Fournier B, Raemy P-A, Suhner P, Waridel F (2009). Droits de l'Homme et éthique professionnelle. Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier / Policière. Neuchâtel: ISP.

Bigler JC, Brechbuhler JC, Di Santolo M, Etter A, Galeuchet P, Gobet A, et al. (2008). Sécurité personnelle. Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier / Policière. Neuchâtel: ISP.

Bureau international du travail (BIT) (1987). Glossaire de la formation professionnelle: termes d'usage courant. Genève: BIT.

CCDJP (2004). Bildungspolitisches Gesamtkonzept für Polizei und Strafverfolgung erarbeitet von der Arbeitsgruppe BGK im Auftrag der Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und - Direktoren (KKJPD). (Document non publié disponible auprès de l'ISP).

Centre de formation de la police (2010). Plan d'étude cadre de l'école de police: formation de base. Genève: CFP.

CFP (2008a). Cahier des charges d'un instructeur du CFP. Genève: CFP.

CFP (2008b). Charte du Centre de formation de la police: Comprendre Faire Progresser. Genève: CFP.

CFP (2010a). Rapport d'activités du CFP pour l'année 2009. Genève: CFP.

CFP (2010b). Plan d'étude cadre de l'école de police. Formation de base. Genève: CFP.

Chatelain S, Froidevaux D, Jacot D, Kullmann A, Schmutz F, Thomas C (2010). Police de proximité. Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de policier / policière. Neuchâtel: ISP (2^{ème} édition remaniée)

Collectif (1999). La logique de la compétence I. *Education permanente*, 1999, 140(3).

Conseil d'Etat de la République et canton de Genève (2010). Donner un cap: programme de législature du Conseil d'Etat de la République et canton de Genève. Genève. URL: www.ge.ch/conseil_etat/2009-2013/communiqués/doc/20100607_programme-legislature.pdf

Cortessis S, Voit J (2012). Evaluation de la politique de formation de la police. Analyse croisée des tâches et de la formation en matière de police de proximité. Une analyse du travail articulée à une analyse de l'ingénierie de la formation. Renens: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP).



Cour des comptes (2009). Corps de police. Rapport concernant l'audit de légalité et de gestion relatif aux éléments de rémunération. Genève: Cour des comptes.

Delachaux Y.-P. (2005). "Science de l'éducation et formation des policiers". *Revue économique et sociale*, vol 63(3): 213-219.

Dugé E. (1999). La logique de la compétence: le retour du passé. *Education permanente*, 140 (3).

Fondation Agnodice (2011). Le marteau et l'enclume... Rapport sur la situation des personnes transgenres actives dans les métiers du sexe à Lausanne. Lausanne: Fondation Agnodice

Groupe d'experts Phénix-DSPE (2011). PHENIX: réorganisation de la police - Projet de rapport final du groupe d'experts institué par le Conseil d'Etat en date du 30 juin 2010. Genève: DSPE (document interne).

Guillemin (2010). Une nouvelle méthode d'enseignement dans la formation policière: l'approche par compétences. *Format magazine* 09.2010: 4-6.

IGS (2012). Rapport d'activité 2011. Genève: Police genevoise.

ISP (2006). 60 ans. Institut suisse de police. Neuchâtel: ISP.

ISP (2008a). Guide méthodique se référant au règlement concernant l'examen professionnel de policier / policière. Neuchâtel: ISP. (version du 01.10.2008)

ISP (2008b). Police 2007-2008. Recherche appliquée. Résumés des travaux de séminaire CCIII. Neuchâtel: ISP.

ISP (2009a). Plan d'étude cadre pour policier/policière. Neuchâtel: ISP.

ISP (2009b). Statuts. Institut suisse de police - Neuchâtel. Neuchâtel: ISP.

ISP (2010). *Format Magazine* 09.2010. Neuchâtel: ISP (divers articles sur la formation policière en Suisse).

Kaufmann J.-C. (2008). L'entretien compréhensif. Paris: Editions A. Colin.

Krafft M (2012). Contribution à l'évaluation de la politique de formation de la police genevoise. Enquête auprès d'organisations et institutions sur la place de Genève. Lausanne: Maudkrafft consulting.

OCN (2010). Stratégie de formation de la police 2010-2015. URL: http://www.institut-police.ch/d2wfiles/document/4411/4003/0/Pol20Ausb20Strategie_f.pdf.

Oddone I., Re A. & Briante G. (1981). Redécouvrir l'expérience ouvrière : vers une autre psychologie du travail? Paris : Messidor/Editions sociales.

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) (2012). La formation professionnelle en Suisse 2012: faits et données chiffrées. Berne: OFFT.

Office pour la sécurité et la coopération en Europe (2012). Guidelines on human rights education for law enforcement officials. Varsovie: OSCE. URL: <http://www.osce.org/odihr/93968?download=true>

Open Society Justice initiative (2009). Le profilage ethnique dans l'Union européenne: omniprésent, inefficace et discriminatoire. New York: Open Society Institute.

Perrier C, Vuille J (éd). (2009). Procédure pénale suisse. Bâle: Helbing, Lichtenhahn Verlag.

Piazzini R, Collaud G, Borgeat P, Brechbüller JC, Favre S, Maradan H et al. (2009). Psychologie policière: manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier / Policière. Neuchâtel : ISP.



Pichonnaz (2011). Réformer les pratiques policières par la formation? Les obstacles à la transformation des relations entre les policiers et leurs publics. In: Alain M. & Pruvost G. (éd.) (2011). La socialisation professionnelle des policiers. *Déviante et Société*, vol.35(3): 335-359.

Pichonnaz D, Surdez M (2012). Evaluation de la politique de formation de la police. Enquête par questionnaire et entretiens approfondis auprès des policiers récemment assermentés. Fribourg: Université de Fribourg (département des sciences sociales).

Raemy P.-A. (2010). Changement culturel et organisationnel par le biais d'une approche éthique: le cas de la Police municipale de Lausanne. *Format magazine* 09.2010: 30-33.

Rey-Bellet P, Bardet Blochet A, Ferrero F (2010). Hospitalisations non volontaires à Genève: la liberté sous la contrainte ? *Archives suisses de neurologie et de psychiatrie*, vol. 161(3):90-5.

Rochat I (2012). Conférence de presse annuelle de la police genevoise. Perspectives et priorités en matière de sécurité. *Feuille d'avis officielle*. 11 mai 2012.

Wang J, Häusermann M, Vounatsou P, Aggleton P, Weiss MG. (2007) Health status, behavior, and care utilization in the Geneva Gay Men's Health Survey. *Preventive Medicine.*; vol.44(1):70-5.

Waridel F. (2009). *Le management du service de formation de la police dans la structure de la police genevoise. Mémoire rédigé pour l'obtention du CAS Manager de la Haute école de gestion de Genève*. Genève: non publié.



10 Annexes

10.1 Personnes interrogées

M. Dominique BARCELLINI*	Commissaire de police, formateur
M. Jean-Pierre BOESCH**	Responsable de la formation à l'ISP
M. Michel CECCERE**	Maréchal, CFP
Mme Monica BONFANTI	Cheffe de la police
M. Pierre-André BERGER	Directeur des ressources humaines, services d'état-major police
M. Peter BRANDER	Chef de la police de la sécurité internationale
M. Laurent CANEL	Chef de section, police judiciaire (criminalité informatique)
M. Eric CHAMMARTIN	Premier lieutenant, responsable de la formation
M. Christian CUDRE-MAUROUX	Commandant de la gendarmerie
M. Pierre-Alain DARD*	Chef de brigade à la police judiciaire, formateur
M. Yves-Patrick DELACHAUX**	Ecrivain et consultant, anc. policier
M. Thierry DROCCO	Premier-lieutenant (gendarmerie)
M. Didier FROIDEVAUX	Chef du service des études stratégiques
M. Louis-Philippe GAUDET	Capitaine à la police de la sécurité internationale
M. Patrick GRUNDER	Capitaine à la gendarmerie
M. Dominique JACOT*	Brigadier chef de groupe, îlotier, formateur
Mme Catherine LANCE PASQUIER**	Secrétaire générale adjointe (anc. DSPE)
Mme Nathalie LE THANH DIBBA	Adjointe au commissaire à la déontologie
Mme Mariangela LUNDGREN**	Secrétaire générale adjointe (anc. DSPE), anc. conseillère pédagogique au CFP
M. Frédéric MAILLARD*	Formateur (externe)
M. Jean-Claude MAILLARD	Maréchal responsable de la planification de la formation continue au CFP
M. Philippe MAUDRY	Chef de section à l'inspection générale des services, formateur
M. Peter-Martin MEYER**	Directeur de l'Institut suisse de police (ISP)
M. Patrick MOHNI*	Responsable de la Cellule sécurité personnelle police (CSPP)
M. Michel MOLINARI	Lieutenant à la gendarmerie
Mme Fabienne NAEF	Psychologue au service psychologique de la police, formatrice
Mme Arta NIK MANESH	Répondante pédagogique au CFP
M. Claude PAHUD	Premier lieutenant à la gendarmerie, formateur



M. Pierre-Alain PROGIN	Premier lieutenant, détachement convoyage et surveillance
M. Louis GAILLARD	Commissaire à la déontologie, avocat
M. Christian HAAS	Chef de section à la police judiciaire, membre du conseil de formation
M. Jean SANCHEZ	Chef de la police adjoint
M. Cédric SEGAPELLI	Brigadier chef de groupe à la gendarmerie, instructeur au CFP
M. François SCHMUTZ	Chef de la police judiciaire
M. Jean-Marie STUTZMANN	Capitaine (gendarmerie), responsable de l'unité de formation continue de la gendarmerie et membre du conseil de formation
M. Raphaël RAPIN	Instructeur de tir (CSPP)
M. Luca STAEGER	Instructeur de TTI (CSPP)
M. Amaury THIONNET*	Inspecteur principal adjoint à la police judiciaire, formateur
M. François WARIDEL *	Commissaire de police, ancien responsable de la formation

* Personnes interrogées par Mmes Janine Voit et Sandrine Cortessis (IFFP) sur mandat de la CEPP

** Personnes interrogées lors de l'étude de faisabilité

Nota La liste des personnes interrogées dans le cadre du mandat à Mme Maud Krafft (maudkrafft consulting) est disponible auprès du secrétariat de la CEPP.

Tous les autres policiers rencontrés ou interrogés dans le cadre de cette étude l'ont été de façon anonyme et/ou confidentielle.



10.2 Descriptifs des cours

10.2.1 Psychologie policière

Objectifs pédagogiques	• Non mentionné
Nombre d'heures	• 90 heures, dont 6 heures dédiées aux examens et révisions
Thèmes traités	<ul style="list-style-type: none">• Présentation du service (1h)• Communications et perceptions (12h)• Gestion des conflits / émotions / violence / connaissance de soi (16h)• Violence (4h)• Psychologie du témoignage (2h)• Négociation en situation de crise (4h)• Troubles psychiques (6h) et dépendances (2h)• LAVI: la loi (4h)• LAVI II: les victimes / violences domestiques (4h)• Gestion du stress, traumatismes (8h)• Stress et relaxation (4h)• Débriefing, hygiène de vie (4h)• Suicide et annonce de décès (5h)• Audition de l'enfant (4h)• Réseau psychosocial genevois (2h)
Intervenants	<ul style="list-style-type: none">• 15 intervenants internes, dont le service psychologique et social; 12 intervenants externes (psychologues et psychothérapeutes)• La plupart des sessions sont animées en binôme.
Support de cours	• Classeur ISP "Psychologie policière"

10.2.2 Ethique

Objectifs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none">• Prendre conscience des exigences de la profession policière dans le contexte social actuel• Utiliser l'éthique professionnelle comme outil de réflexion permettant la prise de décisions éclairées et empreintes de discernement• Mener une réflexion critique en utilisant la grille d'application pour prendre une décision lors d'un dilemme
Nombre d'heures	• 10 heures
Thèmes traités	<ul style="list-style-type: none">• Ethique professionnelle: notions• Méthode de résolution de dilemmes éthiques, cas pratiques
Intervenants	• 2 intervenants (commissaires de police)
Support de cours	• Classeur ISP "Droits de l'Homme et éthique professionnelle"



10.2.3 Droits de l'Homme

Objectifs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none">• Découvrir le sens historique, la place privilégiée et l'importance [des droits de l'Homme] dans la posture du policier suisse• Examiner le pourtour de la Convention européenne des droits de l'Homme• Garantir une bonne préparation aux conditions de l'examen fédéral• Débattre des questions persistantes avec des experts de terrain policiers et acteurs sociaux non policiers au cours d'un atelier
Nombre d'heures	<ul style="list-style-type: none">• 18 heures
Thèmes traités	<ul style="list-style-type: none">• Droits de l'Homme (10 heures)• Etude commune du classeur ISP et débats (2h)• Atelier avec des experts (4h)• Travail individuel ou en petits groupes (2-3h)
Intervenants	<ul style="list-style-type: none">• 2 intervenants (interne et externe)• Experts
Support de cours	<ul style="list-style-type: none">• Classeur ISP "Droits de l'homme et éthique professionnelle"

10.2.4 Police de proximité

Objectifs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none">• Assimiler les concepts de police de proximité [...]• Résoudre de manière théorique un problème de police de proximité selon la méthode de résolution SARA
Nombre d'heures	<ul style="list-style-type: none">• 43 heures
Thèmes traités	<ul style="list-style-type: none">• Fondements de la police de proximité• Instruments de la police de proximité: partenariats, méthode SARA• Consultation et prévention• Travaux individuels et de groupe et visites
Intervenants	<ul style="list-style-type: none">• 3 intervenants et visite d'un centre social
Support de cours	<ul style="list-style-type: none">• Classeurs ISP "Police de proximité"

10.3 Formation en cybercrime

10.3.1 Définitions

Le cybercrime recouvre toute les formes de criminalité en rapport avec l'utilisation des technologies de l'information fonctionnant en réseau, notamment⁵¹:

⁵¹ Voir la liste des infractions répertoriées par le Service national de coordination de la lutte contre la criminalité sur Internet (SCOI) géré par la Confédération (Fedpol):
<http://www.fedpol.admin.ch/fedpol/fr/home/themen/kriminalitaet/cybercrime.html>.



- les atteintes à l'intégrité des systèmes automatisés de traitement des données (interceptions, propagation de virus informatiques, etc.);
- la mise à disposition et l'utilisation de contenus illicites, tels que la pédopornographie et les incitations à la haine;
- les infractions contre l'honneur et les menaces;
- les escroqueries en ligne, le blanchiment d'argent, la contrefaçon et autres violations de la propriété intellectuelle, etc.

Le cybercrime évolue en fonction de l'état de la technique. Le traitement de cette criminalité requiert des forces de police des compétences spécialisées dans les domaines de l'informatique et des systèmes d'information.

Au sein du corps de police genevois, la brigade de criminalité informatique (BCI) de la police judiciaire est en charge d'enquêter et d'élucider toute affaire en lien avec les nouvelles technologies. Elle assiste d'autres services lorsque des enquêtes nécessitent des analyses de supports informatiques. En septembre 2012, la BCI occupait 6 collaborateurs dont 2 stagiaires.

10.3.2 Activités de la BCI

Les principales activités de la BCI⁵² sont les suivantes:

- analyse de matériel numérique: téléphones portables, agendas électroniques, cartes mémoires, disques durs, serveurs, stations de vidéosurveillance numériques, cartes bancaires;
- enquêtes Internet: identification d'adresses e-mail, identification de détenteurs de sites;
- perquisitions: soutien technique lors de perquisitions;
- Enquêtes sur les délits numériques: piratages de centraux téléphoniques, de boîtes de messagerie et de réseaux d'entreprise;
- auditions: notamment en qualité d'expert scientifique;
- gestion des délits de pédopornographie et de pornographie dure;
- observations et filatures techniques.

La BCI a également une mission d'administration technique, soit la gestion, le maintien et la mise à jour de l'infrastructure informatique de la brigade (maintenance globale, acquisitions) ainsi que la veille technologique.

10.3.3 Formation des inspecteurs de la BCI

La formation de base menant au brevet fédéral de policier ne prévoit pas de formation spécifique en cybercriminalité. Dès le début de leur école de police, les aspirants sont néanmoins sensibilisés, en tant qu'utilisateurs, à la sécurité informatique. La formation au cybercrime fait l'objet d'une formation spécialisée. Elle renvoie dès lors au troisième pilier du concept de formation continue (spécialisations).

Une fois leur brevet obtenu, les policiers rejoignant la BCI suivent une formation spécialisée. La BCI a conçu un plan de formation ad hoc inspiré des cursus en vigueur dans les polices nord-américaines. Ces formations aboutissent à l'obtention des certifications nécessaires à

⁵² La CEPP remercie M. Laurent Canel, chef de section à la police judiciaire pour les informations transmises concernant l'activité de la BCI et la description du plan de formation.



la validation des rapports produits dans le cadre d'une procédure pénale et à leur présentation au Tribunal.

Le plan de formation s'étend sur trois années:

Première année

- Cours de formation **EnCase Forensique module 1**, soit un concentré de formation sur une semaine aux USA permettant d'appréhender les méthodes d'acquisition forensiques, la gestion des cas et les bases des structures de fichiers. Ce cours est impérativement précédé d'une prise en main d'environ deux mois du produit EnCase et suivi d'un travail personnel d'approfondissement de la matière étudiée complétée par une mise en pratique des acquis.
- Environ six mois après le premier cours, accès à la formation **EnCase Forensique module 2** d'une durée d'une semaine, aux USA. Ce cours apporte un complément impératif au module 1, notamment les divers types de recherches, la virtualisation et l'émulation de disques durs et permet de valider la base technique obtenue lors de la pratique en brigade. Il doit également être suivi d'une période d'assimilation du contenu du cours de plusieurs mois de pratique des techniques acquises.
- Formation de base en analyse de téléphone cellulaire.. Ce cours est dispensé en Suède.

Deuxième année

- Cours de formation **EnCase Advanced Internet Examinations** afin d'appréhender les divers protocoles P2P et de messagerie ainsi que les aspects liés aux chevaux de Troie. Ce cours est donné sur une semaine, aux USA et nécessite à nouveau une implication post formation de l'enquêteur sur une période de plusieurs mois.
- Formation complémentaire selon besoins à déterminer basée sur le niveau de connaissance acquise la première année.
- Examen auprès d'un institut spécialisé afin d'obtenir la certification **EnCase certified examiner (EnCE)**. Cette certification est reconnue mondialement et principalement par les tribunaux nord-américains qui octroient le titre d'expert en investigation numérique à son détenteur.

Dès la troisième année

- Formation continue de base au travers de cours de rafraîchissement, participation à des conférences et/ou nouveaux cours.
- Choix d'une spécialisation selon les intérêts du policier et les besoins du service et cours de spécialisation dans ce domaine.
- Réussite d'une formation universitaire de type CAS auprès de l'Institut de lutte contre la criminalité économique de la Haute école de gestion Arc de Neuchâtel.

Le plan de formation est adapté aux nouvelles technologies, aux nouvelles menaces et aux nouvelles méthodes utilisées par les cybercriminels. Le tronc commun de connaissance reste fixe et est constitué par les cours et certifications offertes par la société Guidance Software ainsi que les formations en lien avec la téléphonie.



Les inspecteurs de la BCI suivent également des modules de formation spécialisés aux Etats-Unis. Il s'agit de formations à haute valeur ajoutée et particulièrement onéreuses. En fonction des technologies actuelles, de l'actualité en cybercriminalité et des options stratégiques définies par la police judiciaire.

10.3.4 Budget

L'investissement consenti par l'Etat dans la formation des inspecteurs de la BCI est relativement important. Le plan de formation (hors spécialisation et conférences) coûte environ 20'000 francs auxquels s'ajoutent les émoluments des modules de formations spécialisés. Ces coûts sont imputés au budget de formation de la police judiciaire qui s'élève en 2012 à 230'000 francs.

10.3.5 Recrutement et fidélisation des inspecteurs de la BCI

En termes de ressources humaines, la BCI cherche à recruter du personnel bénéficiant d'une formation initiale en rapport avec son domaine d'activité. Le plan de formation exposé ci-dessus implique des connaissances de base relativement étendues.

Le domaine d'activité de la BCI est cependant extrêmement concurrentiel. Les possibilités de carrière, hors de la police, sont nombreuses. Compte tenu de ces problèmes de ressources, les jeunes policiers qui rejoignent la BCI après l'obtention du brevet fédéral de policier suivent un autre programme de stage que leurs collègues. Par dérogation, ils passent un temps plus limité dans les autres brigades de la police judiciaire.

La BCI peut rencontrer des difficultés à conserver les personnes formées. A terme, celles-ci sont en situation d'accéder à des carrières plus rémunératrices, dans le secteur privé notamment, ce qui nécessite un effort de fidélisation (qui passe notamment par l'accès à des formations exclusives).

Actuellement, aucune convention n'a été établie entre l'Etat de Genève et les policiers de la BCI concernant le remboursement d'une partie des frais de formation en cas de changement d'orientation professionnelle. La direction de la police judiciaire est favorable à ce type de convention dans le but de prévenir les départs.

10.4 Tableaux et figures

10.4.1 Recrutement des écoles de police

Tableau 5 *Recrutement des écoles de gendarmerie (2007-2011)*

	Dossiers reçus	Dossiers retenus pour les examens	En %*	Effectifs au début de l'école	En %**
2007A	161	126	78.3	21	16.7
2007B	230	182	79.1	28	15.4
2008A	124	112	90.3	19	17.0
2008B	204	153	75.0	23	15.0
2009A	186	153	82.3	24	15.7
2009B	160	129	80.6	33	25.6
2010A	137	116	84.7	20	17.2
2010B	336	275	81.8	37	13.5
2011A	266	212	79.7	23	10.8
2011B	212	190	89.6	15	7.9
Total	2016	1648	81.7	243	14.7

* Base: dossiers reçus

** Base: dossiers retenus pour les examens

Source: CFP

Tableau 6 *Recrutement de l'école de police judiciaire*

	Dossiers reçus	Dossiers retenus pour les examens	En %*	Effectifs au début de l'école	En %**
2007	256	207	80.9	12	5.8
2008	196	160	81.6	11	6.9
2009	241	208	86.3	11	5.3
2010	185	153	82.7	11	7.2
2011	312	244	78.2	17	7.0
Total	1190	972	81.7	62	6.4

* Base: dossiers reçus

** Base: dossiers retenus pour les examens

Source: CFP

10.4.2 Enquête auprès des policiers récemment assermentés

Tableau 7 *Comparaison de la population répondante avec la population de référence*

	Répondants	Population de référence
Effectifs	138	255
Services (%)		
Gendarmerie	60.9	71.0
Police judiciaire	29.0	21.6
PSI	10.1	7.5

	Répondants	Population de référence
Effectifs	138	255
Répartition par sexe (%)		
Femmes gendarmes	17.9	18.0
Hommes gendarmes	82.1	82.0
Inspectrices	42.5	36.4
Inspecteurs	57.5	63.6
Femmes PSI	25.2	22.0
Hommes PSI	74.8	78.0
Année d'obtention du brevet fédéral (%)		
2007	20.0	20.8
2008	20.0	20.8
2009	24.4	23.9
2010	27.4	24.7
2011	6.7	9.8
Année de naissance (%)		
1973-1977	10.9	8.3
1978-1982	31.2	35.3
1983-1987	48.7	47.2
1988-1989	9.2	9.5

Tableau 8 Caractéristiques sociodémographiques (%)

	Gend. (N=84)	PJ (N=40)	PSI (N=14)	Ensemble (N=138)	Non réponse
Age moyen (années)	27.3	28.8	31.8	28.2	13.8
Femmes	19.8	42.5	7.1	25.2	2.2
Niveau de diplôme					1.4
CFC ou titre équivalent	43.4	5.0	30.8	30.9	
Maturité ou titre équivalent	49.4	47.5	53.8	49.3	
Titre universitaire ou HES	7.2	47.5	15.4	19.9	

Tableau 9 Motivations et intérêt pour le métier de policier (%)

	Gend.	PJ	PSI	Ensemble
A quel âge avez-vous envisagé de devenir policier/ère pour la première fois?	N=80	N=39	N=14	N=133
Durant l'enfance (avant 12 ans)	18.8	15.4	14.3	17.3
Durant la préadolescence (13-15 ans)	18.8	17.9	7.1	17.3
Durant l'adolescence (16-18 ans)	38.8	12.8	14.3	28.6
Plus tard (19 ans et plus)	22.5	51.3	64.3	35.3
Je ne me souviens plus	1.3	2.6	0.0	1.5



	Gend.	PJ	PSI	Ensemble
Qui ou qu'est-ce qui vous a donné l'envie de devenir policier/ère? (plusieurs réponses possibles)	N=78	N=39	N=13	N=130
Entourage	39.7	43.6	38.5	40.7
Enseignant-e	0	2.6	0	0.8
Policier-ère	29.5	20.5	30.8	26.9
Conseiller-ère orientation	5.1	0	0	3.1
Campagne recrutement	9.0	7.7	0	7.7
Séries etc.	9.0	12.8	7.7	10
Reportages TV	14.1	17.9	15.4	15.4
Personne	29.5	28.2	30.8	29.2
Je ne me souviens plus /autre	7.7	7.7	15.4	8.5
Lorsque vous avez eu l'envie de devenir policier, aviez-vous un parent ou un proche qui était policier/ère?	N=62 (avec PSI)	40	-	85
Oui	36.7	42.5	-	38.4
Je suis devenu policier /ère parce que je n'étais plus satisfait-e de mon métier précédent	N=80	N=38	N=14	N=132
Oui, tout à fait	10.0	5.3	21.4	9.8
Plutôt oui	22.5	21.1	28.6	22.7
Plutôt non	18.8	13.2	21.4	17.4
Non, pas du tout	48.8	60.5	28.6	50.0
Je suis devenu policier/ère parce qu'il n'y avait pas de place de travail en rapport avec ma première formation	N=83	N=39	N=14	N=136
Oui, tout à fait	2.4	0	7.1	2.2
Plutôt oui	7.2	2.6	21.4	7.4
Plutôt non	8.4	10.3	14.3	9.6
Non, pas du tout	81.9	87.2	57.1	80.9
J'ai entrepris ma première formation avec l'idée de devenir policier/ère	N=79	N=38	N=14	N=131
Oui, tout à fait	31.6	26.3	14.3	28.2
Plutôt oui	24.1	18.4	7.1	20.6
Plutôt non	11.4	13.2	21.4	13.0
Non, pas du tout	32.9	42.1	57.1	38.2

	Gend.	PJ	PSI	Ensemble
Auriez-vous postulé pour devenir policier si vous n'aviez pas perçu de salaire durant votre formation?	N=82	N=40	N=14	N=136
Oui, j'aurais quand même postulé	47.6	40.0	28.6	43.4
Non, car je n'aurais plus pu subvenir à mes besoins	39.0	37.5	64.3	41.2
Non, car le salaire perçu durant la formation était un élément important dans ma décision	4.9	0	7.1	3.7
Je ne sais pas	8.5	22.5	0	11.8

Tableau 10 *Appréciation générale de la formation reçue (%)*

	Gend. et PSI	PJ	Ensemble
D'une manière générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e de la formation de base que vous avez reçue au CFP?	N=97	N=40	N=137
Très satisfait-e	20.6	35.0	24.8
Assez satisfait-e	61.9	62.5	62.0
Peu satisfait-e	14.4	2.5	10.9
Pas du tout satisfait-e	3.1	0.0	2.2
Disponibilité des instructeurs	N=98	N=40	N=138
Très satisfait-e	51	80.0	59.4
Assez satisfait-e	42.9	17.5	35.5
Peu satisfait-e	4.1	0	2.9
Pas du tout satisfait-e	2.0	2.5	2.2
Compétences pédagogiques des instructeurs (clarté et dynamisme des cours)	N=98	N=40	N=138
Très satisfait-e	22.4	60.0	33.3
Assez satisfait-e	63.3	35.0	55.1
Peu satisfait-e	12.2	5.0	10.1
Pas du tout satisfait-e	2.0	0	1.4
Encadrement par les instructeurs	N=98	N=40	N=138
Très satisfait-e	39.8	82.5	52.2
Assez satisfait-e	53.1	17.5	42.8
Peu satisfait-e	5.1	0	3.6
Pas du tout satisfait-e	2.0	0	1.4
Temps à disposition pour préparer les tests et examen	N=98	N=40	138
Très satisfait-e	39.8	45.0	41.3
Assez satisfait-e	54.1	50.0	52.9
Peu satisfait-e	4.1	2.5	3.6
Pas du tout satisfait-e	2.0	2.5	2.2

	Gend.	PJ	PSI	Ensemble
Temps dédié aux exercices pratiques par rapport aux cours théoriques	N=98		N=40	N=138
Très satisfait-e	14.3		10.0	13.0
Assez satisfait-e	33.7		55.0	39.9
Peu satisfait-e	35.7		35.0	35.5
Pas du tout satisfait-e	16.3		0	11.6
Comment jugez-vous la charge de travail au CFP?	N=95		N=39	N=134
Beaucoup trop élevée	3.2		0	2.2
Trop élevée	11.6		2.6	9.0
Moyennement élevée	71.6		74.4	72.4
Peu élevée	12.6		20.5	14.9
Très peu élevée	1.1		2.6	1.5
Durant votre formation de base, estimez-vous avoir eu ou non assez de temps pour assimiler les matières enseignées?	N=97		N=40	N=137
Oui, tout à fait	20.6		40.0	26.3
Plutôt oui	67.0		57.5	64.2
Plutôt non	11.3		2.5	8.8
Non pas du tout	1.0		0.0	0.7

Tableau 11 Appréciation de la durée de la formation de base

	Gend. et PSI	PJ	Ensemble
Selon vous, quelle devrait-être la durée de la formation de base?	N=96	N=40	N=136
Moins d'un an	2.1	5.0	2.9
1 an	72.9	77.5	74.3
1.5 ans	24.0	15.0	21.3
2 ans	1.0	2.5	1.5

Tableau 12 Appréciation de la complémentarité des matières (%)

	Gend	PJ	Total
	N=84	N=40	N=124
Très satisfait-e	13.1	25.0	16.9
Assez satisfait-e	54.8	57.5	55.6
Peu satisfait-e	28.6	15.0	24.2
Pas du tout satisfait-e	3.6	2.5	3.2

Tableau 13 Présentation des parties prenantes interrogées et du type de relations qu'elles entretiennent avec le corps de police

Secteur / population	Organisation	Partenariat formel avec la police	Degré d'intensité des relations avec la police	Missions / tâches
Prévenus, détenus, personnes expulsées	Commission nationale de prévention de la torture (CNPT)	Non	Fréquent	Commission instaurée le 1.1.2010 par le Conseil fédéral afin d'assurer la mise en œuvre en Suisse du protocole facultatif se rapportant à la Convention de l'ONU contre la torture.
Personnes atteintes de troubles psychiques	Unité d'Accueil et d'Urgences psychiatriques des HUG (UAUP) Service Médical des Urgences /Cardiomobile (SMUR)	Non	Fréquent : Gendarmerie, police secours, groupe d'intervention (GI)	L'UAUP est une sstructure de soins au centre d'accueil des urgences des HUG qui assure un accueil et une réponse à l'urgence 24 heures sur 24. Le SMUR intervient en psychiatrie pour assurer les interventions de 1 ^{ère} ligne pour les situations d'urgence et de crise majeure.
	Association Psychex	Non	Rare : gendarmerie	Association qui assure la défense des personnes hospitalisées dans les hôpitaux psychiatriques contre leur volonté et qui subissent des mesures de contrainte : permanence téléphonique, consultations gratuites, prestations d'avocat.
	Association le Relais	Non	Peu fréquent : Police secours	Association bénévole de soutien aux proches de personnes souffrant de troubles psychiatriques: aide aux familles en cas de situations de crise ou d'urgence, conseils, service d'accueil et d'entraide.
Interventions médico-sociales	Genève Médecins	Non	Fréquent : brigade des stupéfiants, brigade de la sécurité routière, postes de police, brigade des mineurs, la brigade de sécurité publique, PJ	Service médical qui intervient notamment à la demande de la police ou des patients pour des prises de sang à la brigade de sécurité routière dans le cas d'alcool ou de stupéfiants ; des visites au poste de police pour prescription de méthadone ou une visite médicale (demande de constat de lésion) ; des violences à domicile ou des personnes qui viennent porter plainte ; dans le cadre de l'interpellation de dealers sur la voie publique.



	Unité Mobile d'Urgences sociales (UMUS)	Convention-cadre entrée en vigueur au 1 ^{er} septembre 2004 ⁵³	Fréquent : gendarmerie, brigade des mineurs, gardes frontières, brigade judiciaire. Plus rare avec la PJ	Créée en 2004, rattachée à la FSASD. Intervient la nuit, le week-end, les jours fériés et soirées dès 17h, pour des violences conjugales et des violences domestiques ; des SDF, des mineurs en fugue, Seul service social à se déplacer le soir, peut être appelé à intervenir dans des situations de crise psychiatriques, par exemple dans des foyers pour requérants d'asile ou des hébergements d'urgence.
Migrants, Roms, sans abri	Ligue Suisse des Droits de l'Homme, section de Genève	Non	Peu fréquent : direction, Fréquent : personnel pénitentiaire	Membre de la commission de détention pénale et une commission de détention administrative ; observation des procès pénaux (témoignages de policiers) ; observation des pratiques policières ; observation des pratiques sur les personnes détenues (conditions de détention, notamment les détentions en vue de renvois de Suisse, transfert d'un centre de détention à l'autre)
	Observatoire des Pratiques Policières (OPP)	Non	Non	Créé en 2005, assure un rôle d'information (écoute, information sur les droits face à la police) et d'orientation vers le centre LAVI ou une permanence juridique.
	Association Mesemrom: association pour les Roms de Genève	Non	Rare	Fondée en 2007, conseille et assiste les Roms opprimés ou victimes d'injustices ; organise des conférences, des manifestations, des séances de discussion afin de sensibiliser l'opinion publique et les autorités sur les difficultés rencontrées par les Roms ; n'a pas de contacts directs avec la police.
	Service social de la Ville de Genève (SSVG)	Des protocoles entre médecins psychiatres de l'Unité mobile des Eaux Vives, policiers et travailleurs sociaux ont été mis en place pour les cas d'hospitalisation non volontaires.	Très fréquent : Ilotier, maréchal, police secours, gendarmerie, inspecteur de sécurité publique	Le Service « Hébergements d'urgence » du SSVG gère les abris PC des Vollandes, de Richemont et de Frontenex, ainsi que des dispositifs d'accueil dans différents quartiers.

⁵³ Avenant spécifique pour la police, un autre pour l'Hospice général et un pour la LAVI, valable pour une année et renouvelable. La convention peut être dénoncée de part et d'autre. La convention fixe les activités d'UMUS et celles de la brigade d'intervention de la police et précise les modalités d'intervention.



Requérants d'asile	Hospice général, Service d'aide aux requérants d'asile (ARA) Centre des Tattes	Partenariat mis en place depuis 8 ans, sans protocole d'accord, repose sur des personnes.	Très fréquent : BEAD, brigade des mineurs, brigade des stupéfiants, gendarmerie	L'ARA gère une quinzaine de lieux de vie collectifs. Une cellule requérants d'asile (CRA), rattachée à l'Hospice général, intervient dans tous les foyers, de piquet 365 jours par année, nuit, et jours fériés. Le Centre des Tattes héberge 600 personnes, la majorité de requérants d'asile, dans 12 bâtiments et l'Hospice général gère également l'abri PC de la Châtelaine qui héberge 100 personnes. 24 heures sur 24, toute l'année.
Consommateurs de drogues	Première ligne (Quai 9), Association genevoise de réduction des risques liés aux drogues	Un protocole d'intervention de 2006 définit le cadre d'intervention de la police au Quai 9. Il est régulièrement revalidé.	Fréquent : îlotier enquêteur de sécurité publique	Créée en 2001, l'association regroupe 2 structures d'accueil, le BIPS créé en 1991 et le Quai 9, créé en 2001. Le Quai 9 est un espace d'accueil et d'injection pour usagers de drogues, près de la gare de Cornavin.
Jeunes	Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe)	Protocole de collaboration FASE-Département de la cohésion sociale, de la jeunesse et des sports de la Ville (Délégation Jeunesse), Département des Institutions (police) de juillet 2008 ⁵⁴	Fréquent : îlotiers, inspecteurs de sécurité publique, brigade des mineurs	La FASE gère 37 centres de loisirs, maisons de quartier, terrains d'aventures, jardins Robinson sur le canton de Genève. Un secteur « situations complexes » a été créé suite à des épisodes de violence sur des collaborateurs de la FASE.
	Délégation à la Jeunesse de la Ville (DEJ)	La DEJ est partie au Protocole avec la FASE	Fréquent : îlotier, gendarmerie brigade des mineurs	Actions individuelles, collectives et communautaires dans les quartiers, visant à l'intégration, le dialogue et l'échange avec les jeunes. Le DEJ emploie des travailleurs sociaux hors murs et gère 15 maisons de quartier.
Victimes de violence conjugales, trafic de femmes	Centre LAVI, Association du Centre genevois de consultation pour les victimes d'infractions	Non	Fréquent : brigade des mœurs, postes de quartiers, brigades d'enquêtes générales (Carl	L'Association est mandatée par le canton depuis 1994, dans le cadre de l'application de la LAVI, pour assurer des consultations, conseils aux victimes de violences domestiques, agressions racistes, violences policières.

⁵⁴ Selon ce Protocole, les rencontres peuvent avoir lieu sur demande de l'une ou l'autre des parties concernées avec des débriefings sur des situations qui auraient pu être conflictuelles.



			Vogt), brigade criminelle	
	Fondation « Au cœur des Grottes »	Non	Fréquent : gendarmerie police secours, îlotier	Le Foyer accueille depuis 1995, des femmes victimes de violences domestiques, de la traite des êtres humains, de mariages forcés, de risques de crimes d'honneur ; les accompagne dans des démarches d'insertion à Genève ou dans leur pays d'origine.
Travailleuses et Travailleurs du sexe	Association Aspasia	Non	Fréquent : brigade des mœurs, gendarmerie Poste des Pâquis îlotier	Créée en 1982, pour l'accueil, l'information, le soutien des personnes prostituées et le travail de prévention.
Minorités sexuelles	Association homosexuelle Dialogai	Non.	Fréquent : brigade des mœurs gendarmerie îlotier cheffe de la police	Créée en 1982. Lieu d'écoute, de rencontre, d'information, d'accueil et de conseils. Elle est mandatée par l'Etat pour mener des actions de prévention dans les domaines du VIH/sida et de la santé mentale ainsi que des actions de sensibilisation sur l'homophobie.
Communauté Diplomatique de Genève	Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG)	Non	Fréquent : état-major inspecteurs	Un Comité diplomatique coordonne le dialogue entre autorités du pays hôte (cantonales et fédérales), les Organisations internationales et les Etats représentés à Genève et traite entre autres des questions de sécurité avec la police.

Source: MaudKrafft consulting 2012

Tableau 14 Implication des organisations dans la formation des policiers

Secteur	Organisation	Implication dans la formation
Prévenus, détenus, personnes expulsées	Commission nationale de prévention de la torture (CNPT)	L'actuel président de la CNPT a donné des cours pendant 4 ans à la police genevoise (de 2005 à 2008), sur la manière de se comporter à l'égard de personnes qui souffraient de troubles psychiques
Personnes atteintes de troubles psychiques	Unité d'Accueil et d'Urgences psychiatriques des HUG (UAUP) Service Médical des Urgences /Cardiomobile (SMUR)	Les médecins de l'UAUP n'ont jamais été appelés à donner des formations, ce qu'ils feraient volontiers, estimant notamment que la formation pourrait équilibrer le niveau entre jeunes policiers et policiers plus expérimentés.



	Association Psychex	Non
	Association le Relais	Non. L'Association souhaiterait donner une heure de sensibilisation sur les problèmes vécus par les familles
Interventions médico-sociales	Genève Médecins	Non
	Unité Mobile d'Urgences sociales (UMUS)	A la demande de la police, UMUS intervient depuis 3 ans, dans le module « violences conjugales », module obligatoire pour la formation de base des inspecteurs et des gendarmes, à raison de 2 à 4 heures, une fois par année. C'est l'occasion d'expliquer le fonctionnement d'UMUS et dans quels cas la police peut faire appel à ses services.
Migrants, Roms, sans abri	Ligue Suisse des Droits de l'Homme, section de Genève	Non
	Observatoire des Pratiques Policières (OPP)	Non
	Association Mesemrom: association pour les Roms de Genève	Non
	Service social de la Ville de Genève (SSVG)	Le responsable des abris d'urgence de la Ville donne chaque année des cours à la police (PJ et gendarmerie) ⁵⁵ .
Requérants d'asile	Hospice général, Service d'aide aux requérants d'asile (ARA) Centre des Tattes	Depuis 2006 ⁵⁶ conjointement avec un policier, une formation est donnée à la PSI et dans toutes les écoles de police
Consommateurs de drogues	Première ligne (Quai 9), Association genevoise de	Des cours de sensibilisation de 2 heures ont été donnés de 2004 à 2009 ⁵⁷ dans le cadre de la formation de base des policiers et des futurs inspecteurs.

⁵⁵ En 2011, en première année, deux matinées de cours ont été données aux aspirants de la police judiciaire et aux futurs gendarmes. Les cours portent sur le fonctionnement et les types de prestations d'accueil urgence jour/nuit, les problématiques rencontrées (gestion de la frustration due à l'incapacité d'action faute de moyens, comportements récidivistes, ressentis communs aux deux professions).

⁵⁶ La formation porte sur les demandeurs d'asile, leur répartition ethnique, leur mode de vie, les conditions de vie dans les foyers. La formation visait d'abord toute la police, la gendarmerie, la PJ, la PSI et des policiers déjà en fonction. Elle est maintenant délivrée dans toutes les écoles avec le même cursus.



	réduction des risques liés aux drogues	La formation n'est plus donnée depuis.
Jeunes	Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASE)	La FASE n'est plus sollicitée pour contribuer à la formation de la police, mais ouvre parfois ses séminaires aux policiers, selon les thématiques abordées, notamment celles liées à la violence physique et sexuelle entre mineurs.
	Délégation à la Jeunesse de la Ville (DEJ)	La DEJ est entrain de mettre sur pied un projet d'intervention dans le cadre du protocole d'intervention, pour expliquer le travail de la DEJ.
Victimes de violence conjugales, trafic de femmes	Centre LAVI, Association du Centre genevois de consultation pour les victimes d'infractions	Lors de l'introduction de la loi LAVI, le Centre intervenait une fois par année dans la formation de base des policiers. La formation est donnée actuellement par un policier ⁵⁸ .
	Fondation « Au cœur des Grottes »	Non
Travailleuses et Travailleurs du sexe	Association Aspasia	Non
Minorités sexuelles	Association homosexuelle Dialogai	Une convention, signée le 12.5.06 entre le canton (DI) et Dialogai, confiait à l'Association le mandat de « dispenser un module de formation de 2 heures aux policiers aspirants et en fonction, sur le thème de l'homophobie » ⁵⁹ . Au printemps 2008, le module a été suspendu (nécessité de réduire les heures de formation pour dégager du temps pour l'Euro 2008). En mai 2011, Dialogai a donné une heure de sensibilisation à tous les services des 3 écoles (heure ajoutée au programme de formation usuel). Après une période d'arrêt, suite aux assises genevoises contre l'homophobie, Dialogai intervient à nouveau dans le cadre de la formation de base.
Communauté Diplomatique de Genève	Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG)	La Mission donne un cours à la PJ, la PSI, les agents de sécurité publique, sur les privilèges et immunités diplomatiques, la Genève internationale et son dispositif d'accueil, dont la police fait partie.

Source: MaudKrafft consulting 2012

⁵⁷ Le cours portait sur l'approche du consommateur de drogues. Dans un cas, l'équipe du Quai 9 allait donner le cours à la police et dans l'autre, les jeunes gendarmes venaient au Quai 9.

⁵⁸ Le Centre LAVI donne un cours de 2 heures une fois par année au Centre de formation de Genève, dans sur les aspects psychologiques de l'aide aux victimes et sur l'intervention psychosociale du Centre.

⁵⁹ Le cours a fait l'objet de six interventions en 2006, 2007 et 2008. Un module « sensibilisation à l'homosexualité » avait été intégré dans les modules « psychologie policière et compétences sociales », puis en 2007, dans le module « Ethique et droits de l'homme », en lien avec le thème de la discrimination raciale. La formation était obligatoire.



10.5 Charte du CFP

CHARTRE DU
CENTRE DE FORMATION DE LA POLICE
COMPRENDRE FAIRE PROGRESSER

NOS MISSIONS

Les missions générales du Centre de Formation de la Police (C.F.P.) découlent directement de la loi sur la police (art. 26A), des directives de la Conférence des directeurs de département de Justice et Police, de la loi sur la formation professionnelle et de son ordonnance, des règlements et guides méthodiques du Brevet fédéral et du Diplôme de policier et policière.

Le Centre de Formation de la Police est rattaché au Chef de la Police adjoint et est dirigé par le Responsable de la formation.

Le Centre de Formation de la Police comprend un Responsable de la formation, un Responsable de la formation adjoint qui gère la formation continue de la police, un responsable de la gestion administrative du Centre, des formateurs de tous les services de la police, et du personnel administratif pour la réception, le secrétariat et l'intendance.

Par le développement continu du potentiel et des compétences de tous les collaborateurs de la police, la formation contribue à la réalisation de la mission générale de la Police dans le respect de ses principes, de ses valeurs et de ses cadres d'action.

Les missions spécifiques du Centre de Formation de la Police sont :

- la formation de base (École de police) selon les directives du Brevet fédéral de policier et policière, les directives du Chef de la Police adjoint et selon les besoins en formation des services de la Police.
- La formation de base des agents de sécurité municipale.
- La formation continue de la police dans les domaines des techniques métiers et des compétences policières.
- Le soutien des services dans les formations spécialisées.
- L'organisation des examens du Brevet fédéral de policier et policière.
- L'organisation et la gestion des examens d'admission à l'école de police.
- L'organisation et la gestion des examens d'admission à l'école des agents de sécurité municipale.
- La sélection des candidats à l'école de police avec le partenariat des trois services de police.
- La participation active à la Conférence des Chefs d'Instruction Romands (CCIR).
- Une implication directe avec l'Institut Suisse de Police (ISP) en participant notamment au développement et à la mise en œuvre de différents cours de cet institut.
- Une collaboration dynamique avec d'autres instituts de formation reconnus.

NOS VALEURS

Le C.F.P. garantit une haute qualité de la formation avec un service axé sur le **développement** et le **respect** de la personne ainsi que des besoins de la police, de la **qualité** et de la **maîtrise** du savoir-faire et du savoir-être. Cet engagement permet de garantir que tous les collaborateurs puissent remplir les missions dévolues à la Police avec efficacité afin de garantir la souveraineté de l'Etat, des libertés et des droits fondamentaux des citoyens.

Le **développement** est le pivot central de la formation, car il permet de faire progresser les uns et les autres vers une maîtrise de la pratique policière. Le développement du Centre de formation est un souci constant pour offrir un service de qualité et respectueux du personnel en formation.

Le **respect** des élèves et des collaborateurs en formation est primordial et tient aussi compte de leur situation pour les amener à un niveau de compétences élevé.

L'offre de formation du Centre de Formation de la Police est au **service** de la police. Elle permet à chaque collaborateur d'avoir de hautes compétences professionnelles et sociales pour remplir les missions de la police.

La **qualité** de la formation est garantie par le souci constant du Centre de Formation de la Police d'offrir une formation adaptée aux besoins des collaborateurs, des services de police et de répondre à l'évolution de la société.

La **maîtrise** se décline par celle des formateurs dans leur pratique quotidienne et par celle que doit acquérir tout collaborateur, ou futur collaborateur, dans la pratique des outils du métier et du comportement à avoir en toutes circonstances.

NOTRE ENGAGEMENT

Vis-à-vis de l'Institution :

La formation contribue à la mission de la Police en développant les compétences transversales et techniques des collaborateurs.

La qualification du personnel enseignant constitue un facteur essentiel pour une formation de qualité. Ainsi, tous les formateurs du Centre de Formation de la Police et les enseignants externes doivent justifier de hautes capacités humaines, techniques, méthodiques, didactiques et sociales.

Les formateurs à temps plein doivent être au bénéfice d'un diplôme de formateur d'adulte. Tout au long de leur pratique dans l'enseignement à la police, ils suivent une formation technique, d'encadrement et pédagogique en lien avec l'évolution de la pratique professionnelle et aux directives institutionnelles.

Le personnel du Centre de Formation de la Police, de par ses qualifications techniques et sociales, doit avoir un savoir-faire et un savoir-être exemplaires, ce qui le met dans une position de modèle. Ainsi, les formateurs partagent la responsabilité d'une formation de haute qualité de par les valeurs qu'ils sont amenés à transmettre et à défendre.

L'offre de formation continue est constamment adaptée aux besoins des services et permet une gestion des ressources humaines efficiente.

Les tendances dégagées lors de l'analyse des bilan de formation permet à l'Institution d'anticiper et de réagir sur des aspects structurels ou humains.



Vis-à-vis des collaborateurs :

Chaque cours proposé, tant à l'école de police qu'en formation continue, répond aux besoins de la police, de la société, et à ceux du personnel de police dans sa pratique professionnelle.

Le Centre de Formation de la Police s'engage ainsi à vérifier les besoins et la réalité de la pratique professionnelle avant de l'intégrer dans une action de formation. Le choix des techniques pédagogiques devra permettre aux élèves d'acquérir une rapide autonomie dans la pratique professionnelle.

Les formateurs du Centre de Formation de la Police et les formateurs externes qui sont engagés dans les formations organisées par et pour la police, s'engagent à respecter la confidentialité du déroulement des cours. Ils peuvent, au besoin, transmettre à l'autorité compétente, de manière strictement confidentielle, toute information concernant l'état de santé d'un collaborateur en formation.

Vis-à-vis de la communauté :

En tant que service public, la Police se doit de garantir son positionnement et ses interventions par la maîtrise des compétences, des techniques et du savoir-être propres à un métier de régulation. Par le biais des formations initiale et continue, la professionnalisation du policier est fortement dépendante des réalités socio-économiques et de leurs évolutions.

Le Centre de formation de la Police s'inscrit dans un réseau élargi multi professionnel permettant de nombreuses synergies nécessaires pour permettre à la Police d'appréhender au mieux les évolutions de la société.

SYSTEME DE PILOTAGE DE LA QUALITE

Les processus de formation du Centre de Formation de la Police sont soumis à un contrôle qualité intégrant différentes composantes telles que celles provenant du cadre légal cantonal, des normes de l'Institut Suisse de Police. Ce dispositif de maîtrise et d'amélioration continue est placé sous la direction du Responsable de la formation. Les principaux organes internes concernés par ce contrôle qualité sont :

- > le Conseil de formation
- > le réseau des officiers spécialisés
- > la plénière des formateurs
- > la concertation avec le Chef de la police adjoint
- > le bilan annuel de la formation

Les outils qui sont utilisés pour mener à bien cette politique qualité sont :

- > l'évaluation des besoins
- > l'observation en salle de cours et la validation des nouveaux formateurs
- > les enquêtes de satisfaction
- > l'évaluation des acquis suite aux formations
- > les bilans des formateurs
- > les entretiens de service
- > les différents entretiens avec les cadres de la police

LA PRATIQUE PEDAGOGIQUE

L'approche par compétence est la pratique pédagogique préconisée au C.F.P. En formation de base, École de Police, elle est largement développée lors d'exercices pratiques permettant l'acquisition de compétences techniques et comportementales. Toutefois, une partie théorique conséquente, permettant de créer un socle de départ, est nécessaire en début d'École de Police.

Les exercices pratiques sont basés sur des situations professionnelles et font largement appel à des policiers expérimentés pour que l'acquisition du savoir-être et du savoir-faire technique se fassent au plus proche de la pratique métier. L'intégration de comédiens est couramment utilisée dans ces exercices pratiques permettant de développer plus particulièrement les comportements adéquats.

L'École de Police propose dans son programme plusieurs exercices tirés de cas réel. Cette formation pratique, se voulant très proche de la réalité, permet d'une part pour les élèves policiers d'acquérir de nouvelles compétences et d'autre part, de tester la résistance psychique, le savoir-être et le savoir-faire technique pur des élèves.

Les formateurs travaillant pour le Centre de formation de la Police ont constamment le souci de rendre la formation plus performante. Une diversité dans les choix de méthodes pédagogiques, comme la simulation, le e-learning, l'étude de cas, les exposés, les enquêtes sont souvent utilisés dans les différents cours de l'École de Police et de la formation continue, permettant ainsi une richesse et une variété pédagogiques.

L'appui de formateurs externes à la police, tant en formation de base que continue, est largement utilisée au C.F.P. L'alliance d'un formateur policier avec un expert de la branche à enseigner permet d'avoir des cours dynamiques et de qualité, pour faire des liens avec la pratique du métier.

Janvier 2008

Le Responsable de la formation

François Waridel
Officier spécialisé



10.6 Position du Département de la sécurité



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Département de la sécurité
Le Conseiller d'Etat

DS
Case postale 3962
1211 Genève 3

CEPP
Rte des Acacias 82
Case postale 1735
1211 Genève 26

N^oréf. : 410050-2012
V^oréf. : HB/IT

Genève, le 26 octobre 2012

Concerne : Évaluation de la politique de formation de la police

Madame la Présidente,

Monsieur le Secrétaire permanent,

Votre rapport d'évaluation de la politique de formation de la police genevoise a retenu toute mon attention.

En préambule, je relève avec satisfaction que la formation des aspirants de police est jugée très bonne de la part des chefs des services de police et des policiers, avis également partagé par les différentes ONG et institutions qui collaborent avec la police.

Ce rapport d'évaluation souligne les problématiques de la formation policière par rapport à son adéquation aux besoins opérationnels des services de police. Il relève aussi le cloisonnement, étroitement lié à la conception du brevet fédéral de police, des branches développant les compétences sociales et relationnelles avec la pratique policière. Cependant, il me semble que l'échantillon de 18 participants aux entretiens apparaît comme peu représentatif lorsque l'on sait que les avis exprimés diffèrent souvent avec les années de service et que des changements importants ont été apportés dans la conception pédagogique de certaines branches de l'école de police depuis 2006.

Sans conteste, cette évaluation offre des pistes de réflexions et des perspectives intéressantes. Elles feront l'objet d'une analyse plus poussée afin de juger de leur pertinence dans le futur dispositif de formation, aux fins de les intégrer de manière globale dans le processus de réorganisation de la police, et plus particulièrement dans la mise en place d'une politique RH et de formation.

A ce propos, le Conseil d'Etat a chargé le Département de la sécurité de conduire la réorganisation de la Police en créant notamment une École de police unique.



L'application des 21 recommandations formulées à la fin de votre rapport, devrait permettre à la police de remédier en grande partie aux problèmes que vous avez constatés dans le cadre de cette évaluation. Comme vous le mentionnez, certaines ont déjà été réalisées par l'État-major de la police et par les cadres dirigeants du Centre de formation de la police. Il s'agit des mesures consistant à maintenir le conseil de formation (R6), d'instaurer l'évaluation systématique des cours dans le cadre de la formation de base (R7) et de créer un poste de responsable pédagogique au CFP (R9).

D'autre part, pour régler le problème de vacance, très préjudiciable, depuis plus de deux ans à la direction du Centre de formation, j'ai nommé au 1er septembre 2012 le responsable de la formation en la personne de M. Éric Chammartin.

Dans l'inventaire des recommandations, certaines seront difficiles à mettre en œuvre, car elles ne dépendent pas seulement d'une nouvelle organisation à mettre en place, ni d'une nouvelle ingénierie de formation, mais de contraintes légales et d'accords passés entre le Conseil d'Etat et les syndicats de police ou d'accords liant les différents corps de police romands.

Il s'agit notamment de la recommandation qui traite de la clarification des modalités de recrutement des instructeurs (R10). En effet, le protocole d'accord entre le Conseil d'Etat et le Groupement des associations de police, signé le 16 décembre 2009, et des accords suivants sur les indemnités forfaitaires pour débours ont créé des inégalités de rémunération et rendu le recrutement des instructeurs plus problématique. Le personnel qui est affecté à des missions de front est mieux rémunéré que celui qui est affecté à des tâches et des horaires dits administratifs, comme les instructeurs du Centre de formation de la police par exemple. Cette donnée importante n'apparaît pas clairement dans l'analyse et dans votre étude, et pourtant elle agit aussi sur le recrutement des enseignants au sein de la police.

Vous relevez justement que le brevet fédéral de policier a été créé en 2004. Malgré la proximité de la création de ce brevet, bien des réflexions et des aménagements ont été réalisés. Le dispositif de formation de la police genevoise est étroitement lié par la réglementation du brevet fédéral de policier et par le pilotage de ce brevet par l'Institut suisse de police. De plus, il est placé dans un dispositif romand de formation policière qui doit garantir une unité de doctrine dans la formation des policiers romands eus égard aux nombreux engagements opérationnels que ces corps de police partagent.

Ces contraintes influencent fortement la conception pédagogique et les objectifs de formation des écoles de police romandes. Cela n'a pas encore permis la réalisation d'une autre organisation de la formation policière.

Les centres de formation de police romands n'avaient pas encore assez de recul sur ce dispositif de formation au vu de sa récente mise en œuvre ; ni n'ont encore réalisé d'audit leur permettant d'entrevoir véritablement des pistes d'amélioration comme présentées dans votre rapport d'évaluation. Ainsi, la plupart des recommandations qui sont regroupées dans les parties traitant de la politique de formation et du dispositif de transmission des compétences sociales et relationnelles feront partie du concept de formation de l'école de police unique qui fait elle-même partie du programme de la réforme de la police genevoise.

Par exemple, dans le projet de réforme de la police genevoise, la création d'une nouvelle entité de police de proximité est une priorité. Les recommandations qui consistent à prévoir des stages dans le domaine de la police de proximité (R16) et des journées d'immersion dans diverses institutions genevoises en lien avec la police (R 17) touchent la police de proximité et seront réalisées dès que cette nouvelle entité sera opérationnelle.



Il sera toute fois fait exception de la recommandation demandant de mettre à jour le code de déontologie de la police (R18), car cela relève d'une politique plus générale de la police.

Plus globalement, pour ce qui relève de la formation, vous soulignez que les domaines touchant aux compétences sociales et relationnelles ne sont que très peu intégrés dans les cours de techniques et tactiques d'intervention. Ce constat avait déjà été effectué par les responsables de formation des quatre centres de formation de police en Suisse romande. Une première étude avait déjà été menée en 2009 par ces mêmes responsables de formation et cela a débouché sur une révision complète du plan d'étude des écoles de police romande, notamment en intégrant la formation basée sur l'approche par compétences avec un dispositif de formation en alternance. Cette révision est actuellement en cours et doit permettre l'élaboration de la nouvelle école de police unique genevoise.

Aussi, pour garder une cohérence dans le dispositif de formation romand et garantir une interopérabilité des forces de polices romandes, la réalisation de la nouvelle école de police sera faite conjointement avec le plan d'étude des écoles de police romandes. Ce nouveau dispositif de formation intégrera certainement une grande partie des recommandations faites dans votre étude, comme celles permettant une véritable alternance intégrative garantissant la cohérence entre le brevet et la pratique professionnelle et celle du pilotage pédagogique dans la formation de base et la formation continue.

En vous souhaitant bonne réception des lignes qui précèdent, je vous prie de croire, Madame la Présidente, Monsieur le Secrétaire permanent, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Pierre Maudet



Mission et activités de la CEPP

Notre mission: La CEPP a pour but de mettre en évidence et d'apprécier les *effets* des lois cantonales, puis proposer des solutions visant à rendre l'action de l'Etat plus efficace. Elle a été instituée le 19 janvier 1995 par la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (D/1/10).

Qui choisit les thèmes d'évaluation? La CEPP travaille sur mandat du Conseil d'Etat, de la Commission des finances ou de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil. En outre, elle peut engager de son propre chef des projets après en avoir discuté avec le Conseil d'Etat.

Notre organisation: La CEPP est composée de 16 membres choisis par le Conseil d'Etat parmi des personnalités représentatives de la diversité culturelle et sociale du canton et faisant autorité dans le domaine de la gestion économique et politique. Présidée par un ou une de ses membres, elle est secondée par un secrétariat permanent, composé de deux professionnels de l'évaluation. Ses organes de travail sont le plénum (organe de décision), le bureau (organe de préparation) et les groupes de travail qui pilotent les évaluations. La commission dispose d'un budget pour la rémunération des missions effectuées par ses membres et pour des mandats à des organismes spécialisés dans ce type d'enquêtes ou à des experts d'un domaine évalué.

Notre démarche: Les évaluations menées par la CEPP comportent trois phases principales, à savoir 1) l'esquisse de projet, 2) l'étude de faisabilité et 3) l'évaluation elle-même. Les principaux outils utilisés sont les entretiens approfondis avec les personnes concernées ou visées, les auditions de fonctionnaires, les entretiens de groupes, les sondages, les comparaisons intercantionales ainsi que les analyses de documents administratifs, de statistiques et d'ouvrages de référence, etc.

Coordination: La législation genevoise a renforcé les organes de contrôle, d'analyse et d'évaluation en leur conférant davantage d'indépendance et de pouvoirs d'investigation. Avant et pendant toute évaluation, la CEPP s'assure de ne pas faire double-emploi avec d'autres projets en cours. Schématiquement, les tâches attribuées se répartissent de la manière suivante :

Inspection cantonale des finances (ICF)	Cour des comptes	CEPP
Contrôle interne des dépenses.	Contrôle externe des dépenses (légalité des activités, régularité des comptes, bon emploi des fonds publics).	Mesure l'efficacité des lois et l'impact des politiques publiques.
<i>Rapports confidentiels</i>	<i>Rapports publics</i>	<i>Rapports publics</i>

Transparence : Les rapports d'évaluations sont publiés. Ils peuvent être téléchargés depuis notre site Internet. La CEPP publie les résultats de ses évaluations dans son rapport d'activité annuel.



Rapports publiés disponibles sur www.ge.ch/cepp

1. **Politique sociale du logement:** évaluation de l'encouragement à la construction selon la loi générale sur le logement, janvier 1997.
2. **Formation des personnes actives non qualifiées:** évaluation de la mise en œuvre à Genève de l'article 41 de la loi fédérale sur la formation professionnelle, mai 1997.
3. **L'Etat et ses contribuables:** évaluation des prestations de l'Administration fiscale cantonale, septembre 1997.
4. **Chômeurs en fin de droit:** évaluation de la politique cantonale d'emploi temporaire, septembre 1998.
5. **Politique cantonale en matière de déductions fiscales:** évaluation des déductions des personnes physiques sous l'angle de leur impact financier, de leur vérification par l'administration et de l'égalité de traitement, décembre 1998.
6. **Politique énergétique des Services industriels de Genève:** évaluation de la mise en œuvre des principes de la politique cantonale de l'énergie, mars 1999.
7. **Politique cantonale d'éducation musicale:** évaluation de l'impact des subventions aux écoles de musique, mandat du Conseil d'Etat et de la Commission des finances du Grand Conseil, décembre 1999.
8. **Subsides en matière d'assurance-maladie:** évaluation de la politique cantonale, février 2000.
9. **Vitesse commerciale des TPG:** évaluation des mesures d'accélération prises en tant que moyen de promotion des transports publics, octobre 2000.
10. **Politique cantonale d'encouragement aux études:** évaluation de la mise en œuvre et de l'impact des allocations d'études et d'apprentissage, novembre 2001.
11. **Politique cantonale de lutte contre le chômage de longue durée:** évaluation des mesures cantonales, mandat du Conseil d'Etat, mars 2002.
12. **La communication entre les services de l'administration cantonale:** évaluation de la circulation de l'information dans le cadre de l'attribution des prestations sociales, novembre 2002.
13. **Emploi clandestin, quelles sanctions ?** Evaluation des mesures cantonales de répression du travail clandestin, mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, avril 2003.
14. **Politique cantonale en matière de rénovation de logements:** évaluation de l'impact de la loi sur les démolitions, transformations, rénovations de maisons d'habitation (LDTR), décembre 2003.
15. **Evaluation du dispositif de protection des enfants victimes de maltraitance,** mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, décembre 2004.
16. **La politique cantonale de préformation des personnes non francophones à risque d'exclusion :** évaluation des mesures de soutien, mandat du Conseil d'Etat, septembre 2005.
17. **Evaluation du dispositif de surveillance de l'apprentissage en entreprise,** novembre 2005.
18. **Evaluation du chèque annuel de formation,** mandat du Conseil d'Etat, octobre 2006.
19. **Adoption internationale: évaluation de la mise en œuvre de la Convention de La Haye (CLaH) sur l'adoption internationale,** novembre 2006.
20. **Politique cantonale en matière de taxation des contribuables indépendants:** évaluation des déductions des frais professionnels sous l'angle de l'égalité de traitement, janvier 2007.
21. **Evaluation de la politique de réglementation du marché du travail.** Partie I: contrôles effectués par les commissions paritaires, mai 2008.
22. **Le principe de transparence dans l'administration:** évaluation des dispositions légales concernant l'accès aux documents et l'information du public (LIPAD), octobre 2009.
23. **Marché du travail: évaluation de la politique de réglementation du marché du travail (parties II et III),** avril 2010.
24. **La protection de l'air à Genève:** évaluation de l'élaboration et du suivi du plan OPair 2003-2010, juin 2010.
25. **Chèque annuel de formation:** deuxième évaluation sur mandat du Conseil d'Etat, octobre 2010.
26. **Evaluation de la politique d'information et d'orientation professionnelle en faveur des jeunes en rupture de formation,** mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, octobre 2011.
27. **La protection contre le bruit dans le canton de Genève,** mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, octobre 2012.
28. **Evaluation de la politique de formation de la police,** mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, octobre 2012.