

**EVALUATION DE LA POLITIQUE DE FORMATION DE LA POLICE GENEVOISE**

**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**

**Sandrine Cortessis**

**Janine Voit**

**Sur mandat de**

**La Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) de la  
République et Canton de Genève**

**IFFP Lausanne, 13 juin 2012**

## TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	2
Sigles et abréviations .....	5
Remerciements .....	6
Introduction .....	7
1. Objet du mandat .....	7
2. Le contexte.....	8
2.2 La mise en place du brevet fédéral de policier / policière sur le plan fédéral et genevois.....	9
2.3 Le centre de formation de la police genevoise .....	9
2.4 Les services et fonctions concernés par l'étude.....	10
Méthodologie.....	11
1. Problématique et démarche de recherche .....	11
2. Méthodologie de la première partie : l'analyse de la formation .....	12
3. Méthodologie de la deuxième partie : l'analyse du travail réel.....	14
3.1 Observations directes de l'activité des policiers et entretiens menés sur les lieux de travail.....	14
3.2 Groupes de travail réunis en ateliers .....	14
4. Contraintes et choix méthodologiques .....	15
5. Résumé.....	16
Première partie : Analyse de la formation .....	17
1. Le cadre fédéral : le brevet fédéral de policier/policière.....	17
1.1 La formation professionnelle supérieure : le brevet fédéral .....	17
1.2 Le cadre du brevet fédéral de policier/policière.....	19
1.3 Constats et analyse .....	22
2. La mise en œuvre de la formation initiale au Centre de Formation de la Police à Genève.....	24
2.1 Le cadre genevois.....	24
2.2 La politique et le pilotage de la formation .....	25
2.3 L'entrée en formation : la promotion, le recrutement et la sélection .....	27
2.4 Le public de la formation .....	27

2.5 Le processus de formation .....	28
2.5.1 Conception du processus de formation : déroulement et programme .....	28
2.5.2 L'évaluation et les procédures de qualification .....	30
2.5.3 Mise en place pédagogique : objectifs, méthodes, ressources.....	30
2.5.4 Gestion du processus de formation : Régulation, coordination, évaluation de la formation.....	31
2.6 Les formatrices et les formateurs .....	31
2.7 Constats et analyse .....	32
2.7.1 Images et conceptions du métier de policier .....	32
2.7.2 Politique et pilotage de la formation .....	33
2.7.3 Le statut ambigu des aspirants salariés .....	33
2.7.4 Un cadre hybride et peu clair.....	34
2.7.5 Un dispositif de formation déconnecté du terrain.....	34
2.7.6 La fonction du stage pratique .....	35
2.7.7 Quelles options pédagogiques pour une mise en pratique des notions théoriques ?.....	35
2.7.8 Des formateurs et des maîtres de stage impliqués mais peu reconnus .....	36
Deuxième partie : Analyse du travail .....	37
1. Le travail réel des policiers genevois.....	37
1.1 Les gendarmes de police-secours racontent leur travail .....	37
1.2 Les flotiers racontent leur travail .....	39
1.3 Les inspecteurs PJ racontent leur travail.....	40
2. Analyse thématique des discours produits durant les discussions en atelier.....	41
2.1 Le concept de proximité vu par la hiérarchie DE la police .....	41
2.2 Horaires de travail et vie privée .....	42
2.3 Une interdépendance forte.....	42
2.4 Hiérarchie entre les services, les fonctions, les lieux et les tâches .....	43
2.5 Les activités de proximité, des activités peu visibles a l'interne .....	44
2.6 Gendarme, une fonction particulièrement exposée.....	45
2.7 Imprévisibilité et urgence du travail du policier .....	46
2.8 Des contraintes administratives envahissantes et pesantes.....	47

2.9 Un sentiment d'absurdité .....	47
2.10 La formation telle qu'elle est perçue par les différents acteurs .....	48
2.10.1 Un système d'apprentissage hybride .....	48
2.10.2 Les maîtres de stage : quand les experts montrent aux novices .....	50
2.10.3 Le rejet des cours de psychologie, de droit de l'homme, d'éthique et de police de proximité.....	52
2.10.4 Hiérarchie entre les formateurs policiers et non policiers.....	52
2.10.6 L'impossibilité d'analyser dans l'urgence.....	54
2.10.7 Le rejet de la psychologie, des droits de l'homme, de l'éthique et de la proximité comme une réponse défensive pour contrer les injonctions paradoxales de la politique publique.....	55
3. Conclusion de l'analyse du travail.....	57
Conclusion.....	59
Recommandations .....	62
Références .....	66
Annexe : Compétences à développer et situations professionnelles .....	69

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BF	Brevet fédéral
BRCG	Brigade de criminalité générale
CECAL	Centrale d'engagement de coordination et d'alarmes
CEPP	Commission externe d'évaluation des politiques publiques
CFC	Certificat fédéral de capacité
CFP	Centre de formation de la police
CFR	Centre de formation régional
CSPP	Cellule de sécurité personnelle police
EEDP	Entretien d'évaluation et de développement du personnel
ES	Ecole supérieure
ESP	Enquêteur de sécurité publique
GG	Gendarmerie genevoise
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
ISP	Institut suisse de police
LFPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
LPol	Loi sur la police
LRDBH	Loi sur les restaurants et débits de boisson et d'hébergement
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
OFPr	Ordonnance sur la formation professionnelle
OMT	Organisation du monde du travail
PEC	Plan d'étude cadre
PJ	Police judiciaire
PSI	Police de la sécurité internationale
TTI	Tactiques et techniques d'interventions

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes suivantes pour leur aide précieuse au cours des différentes parties de ce mandat :

- Monsieur Didier Froidevaux, chef du Service des Etudes Stratégiques de la Police cantonale qui nous a donné accès au terrain et aux personnes clés pour cette étude.
- Les policières et les policiers de la gendarmerie et de la Police judiciaire ainsi que leurs responsables hiérarchiques qui ont participé à nos ateliers.
- L'ancien responsable de la formation, la conseillère pédagogique ainsi que les instructeurs et formateurs du Centre de formation de la police qui se sont rendu-e-s disponibles pour des entretiens.
- Le poste de Pâquis, les brigades des mineurs et de criminalité générale de la police judiciaire, ainsi que les gendarmes, inspecteurs et inspectrices qui nous ont accueillies pour des observations et qui nous ont patiemment expliqué leur travail.
- Notre collègue Saskia Weber Guisan pour son travail de relecture attentive, ses précieux apports et conseils sur le plan des contenus ainsi que son grand travail de correction et de mise en page.

***C'est vraiment un métier humain, on travaille avec des humains en permanence.***

***On s'intéresse aux petits problèmes des gens, on est un peu ce dernier rempart.***

Un gendarme stagiaire

Conscientes que la profession policière regroupe aussi bien des femmes que des hommes, nous avons toutefois choisi, pour des raisons pratiques, de formuler ce rapport au masculin.

Compte tenu de la répartition des sexes au sein de la Police, nous avons également choisi la forme masculine afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées.

## INTRODUCTION

### 1. OBJET DU MANDAT

La demande qui est à l'origine de ce rapport provient de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP). Cette dernière a été mandatée pour évaluer la politique de formation de la police par la Commission de contrôle de gestion de l'Etat de Genève : « D'une manière générale, ce mandat consiste à évaluer l'adéquation de la formation policière avec les missions et les tâches de la police genevoise, en rapport notamment avec la diversité culturelle et le contexte social genevois ». (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, p. 1).

Pour répondre à cette demande, la CEPP a formulé le mandat attribué à l'Institut des hautes études en formation professionnelle (IFFP) sous forme des questions suivantes :

***Dans quelle mesure la formation de base<sup>1</sup> en particulier en matière de police de proximité prépare-t-elle le policier à intervenir adéquatement auprès de la population ?***

***En d'autres termes, la formation prépare-t-elle suffisamment le policier aux tâches qu'il est amené à accomplir auprès de la population ?***

L'analyse est centrée sur le concept de sécurité de proximité en tant que processus qui « prend en compte les attentes de la population et les problèmes de sécurité à l'échelle locale dans l'esprit d'une meilleure sécurité et d'un service à la population » (Institut suisse de police, 2010, p. 23). Pratiquement, elle porte, d'une part, sur les fonctions directement assimilées à la police de proximité (îlotage) et, d'autre part, sur les fonctions connexes (police-secours), ainsi que sur la brigade des mineurs et la brigade de criminalité générale (police judiciaire).

La police de proximité regroupe l'ensemble des moyens de police déployés dans une espace territorial clairement défini et affectés prioritairement au renforcement de la sécurité de proximité. Elle contribue à améliorer le cadre de vie à l'échelle des quartiers en luttant contre la délinquance (renforcement de la sécurité objective) et en réduisant le sentiment d'insécurité (renforcement de la sécurité subjective). (Institut suisse de police, 2010, p. 25)

« L'objectif de la sécurité de proximité est de répondre aux problèmes de sécurité quotidienne de la population, par la mise en œuvre de solutions adaptées et durables sur un territoire donné ». (Institut suisse de police, 2010, p. 23)

<sup>1</sup> Le mandat initial prévoyait également la formation continue, qui, en accord avec la CEPP, n'a finalement pas été gardée pour la présente étude.

La police de proximité ne constitue pas une mission supplémentaire à base d'accueil et d'îlotage. C'est une nouvelle manière d'aborder et de remplir toutes les missions de la police qui vise à mieux connaître les besoins de la population pour anticiper l'action délictueuse et à apporter des réponses durables et adaptées aux problèmes de sécurité. (Institut suisse de police, 2010, p. 37)

Plus précisément, les policiers concernés par cette étude sont :

- pour la gendarmerie : gendarmes de police secours, îlotiers pégase, îlotiers « Loi sur les restaurants et débits de boisson et d'hébergement » (LRDBH) et enquêteurs de sécurité publique (ESP)
- pour la police judiciaire : les inspecteurs de la brigade des mineurs et de la BRGG

Les fonctions concernées ont été choisies d'entente avec les représentants de la police lors de la phase préparatoire du mandat.

L'analyse doit également permettre d'identifier d'éventuels besoins en matière de formation et proposer des pistes d'amélioration.

## 2. LE CONTEXTE

Pour ce chapitre, un certain nombre d'informations sont tirées de l'étude de faisabilité de la CEPP (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011 pp. 7-8 et 15-16).

Le métier de policier subit actuellement de profondes mutations avec des changements de problématique des populations dont il s'occupe et des évolutions des politiques de sécurité. Comme toute grande ville et en tant que territoire frontière, Genève doit aujourd'hui affronter toutes sortes de problèmes liés à l'insécurité et à l'incivilité, avec une augmentation très importante de la criminalité et les nombreuses sollicitations de la population et du pouvoir politique à l'égard de la police, si ce ne sont des injonctions paradoxales incessantes (« toujours là quand il ne faut pas ou jamais là quand il le faut »).

Dans ce contexte, l'objectif principal poursuivi par le développement d'une police de proximité réside dans la volonté du pouvoir politique de diminuer le sentiment d'insécurité et de prévenir la délinquance. Il s'agit également de transformer l'image de la police afin de favoriser ses rapports avec la population. Parmi les facteurs qui contribuent à rendre ces changements difficiles nous pouvons notamment mentionner les suivants :

- La police genevoise, notamment la gendarmerie, est chroniquement en manque d'effectifs. Elle peine à recruter les candidats qui manquent pour faire face à l'augmentation et à la diversification de ses tâches ainsi qu'aux départs à la retraite. Le temps n'est plus suffisant pour effectuer les tâches courantes de même que pour répondre aux nombreuses sollicitations qui viennent s'y ajouter.
- Plusieurs réorganisations de la police ont été effectuées par le passé, dont la réforme Phénix qui est actuellement en cours. Celle-ci remet en question le fonctionnement actuel des différents services de police de même que celui de la formation, puisqu'est prévue la mise en place d'une formation unique telle qu'elle se pratique dans d'autres cantons.

---

## 2.2 LA MISE EN PLACE DU BREVET FÉDÉRAL DE POLICIER / POLICIÈRE SUR LE PLAN FÉDÉRAL ET GENEVOIS

L'idée du brevet est née, à l'origine, sur une demande de la Fédération suisse des fonctionnaires de police qui souhaitait une revalorisation du métier de policier.

Depuis 2004, avec l'introduction du brevet fédéral (BF) de policier, la formation de la police s'inscrit dans le cadre de la Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr).

L'Institut suisse de police (ISP), en collaboration avec la Commission paritaire de la police suisse, s'est vu confier la responsabilité des examens fédéraux de policier/policière.

Le brevet fédéral est un examen professionnel qui permet d'accéder au titre de policier. Pour s'y préparer, les différentes écoles de police cantonales forment leurs aspirants pendant une durée d'une année. Lorsqu'ils se présentent à l'examen fédéral, les candidats policiers sont évalués sur les branches suivantes : intervention policière, community policing (police de proximité), psychologie policière (compétences psychosociales), et enfin, éthique policière et droits de l'homme (Institut suisse de police, 2008, p.5). Au niveau fédéral, l'Institut suisse de police (ISP) est l'organe de gouvernance pour la formation professionnelle et la formation continue de la police. Il est responsable des examens fédéraux de police et veille à l'uniformité de la formation de base et de la formation continue. Le plan d'études cadre de l'ISP (Institut suisse de police, 2009b) donne aux centres de formation régionaux un cadre permettant de construire leur plan d'étude. Il formule les compétences à acquérir par les aspirants pour leur future activité professionnelle mais ne donne pas d'indication sur les approches pédagogiques. Il donne cependant des propositions sur le nombre de leçons par domaine de formation.

A Genève, le brevet fédéral a été mis en place en 2005 et la formation de base qui y est associée est entièrement organisée par le centre de formation de la police (CFP). Elle dure douze mois dont un mois à cinq semaines de stage et un mois de vacances. La durée de l'école de police est la même pour les trois services. Il existe actuellement deux cursus distincts avec cependant des branches communes liées au brevet fédéral : l'école de gendarmerie et l'école de police judiciaire. La séparation des filières de police (gendarmerie et police judiciaire) est une particularité genevoise.

A la suite du brevet fédéral, les jeunes policiers poursuivent leur formation pratique sous forme de stages pratiques dans leurs services respectifs (24 mois pour la gendarmerie et 36 mois pour la police judiciaire).

---

## 2.3 LE CENTRE DE FORMATION DE LA POLICE GENEVOISE

Le centre de formation de la police héberge les écoles de police qui forment les futurs policiers.

Le centre de formation organise par ailleurs le recrutement des aspirants, participe aux entretiens (en la personne du responsable du CFP pour représenter la gendarmerie avec la collaboration d'un cadre de la PJ) et assure la gestion de la formation continue de la police.

Sur le plan organisationnel, le centre de formation de la police dépend du chef-adjoint de la police. Sa structure reproduit celle de la police elle-même par la séparation des filières de formation selon les différents services de police, de même que par l'appartenance des instructeurs spécialisés (Waridel, 2009).

---

## 2.4 LES SERVICES ET FONCTIONS CONCERNÉS PAR L'ÉTUDE

La **police judiciaire** est composée de douze brigades 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 brigade des mineurs s'occupe principalement de la criminalité dans le milieu des jeunes.

Si son rôle de répression des délits est indéniable, une priorité est axée sur la prévention de la délinquance juvénile, notamment par des patrouilles et des contrôles extérieurs fréquents. Dans tous les cas, son activité à l'égard d'un enfant de moins de 18 ans est relatée aux parents ou à un représentant légal (Police cantonale de Genève, s.d.)

La brigade de criminalité générale traite de délits très variés comme les vols sur la voie publique, la criminalité par le biais de cartes de crédit, les incendies, le vol et le recel d'œuvres d'art, les disparitions de personnes adultes, la violence domestique, etc. Ses inspecteurs sont donc très souvent au contact de la population.

Ces deux brigades comptent parmi les brigades formatrices de la police judiciaire.

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 comporte également la centrale d'engagement, de coordination et d'alarmes (CECAL) (le 117) ainsi qu'un détachement de convoi et de surveillance. Des trois services de police, la gendarmerie est celui qui est le plus visible et le plus en contact avec la population. En 2009, la gendarmerie employait 791 agents.

Les postes de gendarmerie sont également composés d'un "pool îlotiers" rattaché au Maréchal<sup>2</sup>. Ses membres occupent les fonctions qui incarnent la police de proximité : l'**îlotier pégase**, l'**îlotier Loi sur les restaurants et débits de boisson et d'hébergement (LRDBH)** et enfin l'**enquêteur de sécurité publique (ESP)**.

L'*îlotier pégase* fait majoritairement de la prévention en établissant un contact privilégié avec les partenaires sociaux locaux. Il fait remonter les informations importantes dans le service de police. L'*îlotier LRDBH* intervient pour prévenir les nuisances générées par les établissements publics. Il travaille en collaboration avec le Service du commerce de l'Etat. L'*îlotier ESP* travaille en civil et s'occupe de la petite délinquance de son quartier.

---

<sup>2</sup> Le maréchal est le chef de poste de gendarmerie.

### 1. PROBLÉMATIQUE ET DÉMARCHE DE RECHERCHE

Dans le contexte du brevet fédéral de policier, la formation s'adresse à des apprenants qui n'ont pas de compétence dans le domaine policier. Jusqu'à l'obtention du brevet, le développement de ces nouvelles compétences repose sur l'école. Il repose ensuite sur les policiers<sup>3</sup> déjà en poste, appelés à transmettre des savoirs plus ou moins explicites, dans le cadre de stages de 24 à 36 mois sur le lieu de travail. L'enjeu est alors de s'assurer que le dispositif de formation est en adéquation avec les caractéristiques futures du métier de policier. En effet, une formation professionnelle ne peut ignorer le métier auquel elle est censée préparer. Son dispositif de formation doit s'alimenter des situations et activités professionnelles futures.

Dans une première partie, nous nous sommes appuyées sur une démarche d'ingénierie de la formation afin de mieux comprendre comment s'articule la formation spécifique de la police genevoise avec le système de la formation professionnelle.

L'ingénierie de la formation implique l'étude des liaisons entre les différents paramètres de l'architecture de la formation et les paramètres de son contexte. L'architecture de la formation est constituée de trois niveaux interdépendants qui sont : la politique (de formation), le dispositif et le processus de formation (Stroumza, 1997). Cette démarche nous a en particulier permis d'évaluer la cohérence interne de la formation ainsi que sa pertinence par rapport aux besoins des acteurs concernés -les policiers- pour mener à bien leurs activités professionnelles.

Dans la seconde partie, à l'aide des apports de l'analyse du travail, nous avons considéré les écarts entre la prescription de la formation analysée sous l'angle de son ingénierie et le travail réel tel qu'il est perçu et vécu par les policiers.

L'analyse du travail étudie les écarts entre le travail prescrit et le travail réel (Leplat & Hoc, 1983,). *Le travail prescrit*, ce sont les tâches telles qu'elles sont pensées, organisées, décrites et prescrites par les concepteurs (hiérarchie, ingénieurs de formation). Le travail prescrit renvoie à ce qu'il faut faire : le but et les moyens d'y parvenir (règlement, procédures). *Le travail réel*, ou effectif renvoie à la manière dont ces tâches sont effectivement mises en œuvre et réalisées par les professionnels. L'analyse du travail réel permet de comprendre comment les professionnels s'y prennent pour effectuer concrètement les tâches qui leur sont confiées.

La méthodologie est de type qualitatif et s'appuie sur les approches de cliniques du travail qui regroupent plusieurs courants : la psychodynamique du travail (Dejours, 1993, 1998), la clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008), et la clinique du travail (Lhuillier, 2006). Ces approches entretiennent des liens privilégiés avec l'ergonomie de langue française (Leplat et Hoc, 1983), le courant de l'analyse du travail (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg, et Kerguelen, 1997), et la sociologie compréhensive (Demazière et Dubar 2004, Kaufmann, 1996, de Gauléjac, 1994). Dans toutes ces approches, le travail y est pensé « comme une activité sociale et subjective réalisée avec d'autres, pour d'autres, en fonction d'autres » (Molinier et Flottes, p. 2). Ces approches ont en commun de s'intéresser à l'activité telle qu'elle est vécue en situation de travail. La clinique du travail se centre donc sur la parole collective des salariés à propos de ce qu'ils font. Le travail d'investigation réalisé avec des petits groupes de professionnels repose sur plusieurs principes :

---

<sup>3</sup> Tous les salariés peuvent être amenés à épauler un stagiaire, mais certains d'entre eux ont clairement pour mission d'être maîtres de stage pour une nouvelle recrue.

[...] coopération étroite entre chercheurs et acteurs ; co-construction du sens de l'expérience et de la situation ; retour réflexif du chercheur sur son implication et sur les effets de sa rencontre avec les acteurs du point de vue de la dynamique même de l'enquête ; visée compréhensive, analytique mais aussi transformatrice vis-à-vis des situations de travail (Roche, 2007, p. 140)

Ce que l'on cherche à comprendre se situe en deçà des positionnements individuels déterminés par l'histoire singulière ou le fonctionnement psychique particulier des individus. L'effort de connaissance ne porte pas sur ce que les personnes pensent de ce qu'elles vivent, ni sur la façon dont singulièrement elles le vivent, et en aucun cas sur leurs opinions. En effet, comme l'indique Lhuillier (2006), en accordant une place centrale aux collectifs de travail et aux communautés professionnelles, les dispositifs cliniques assurent potentiellement une fonction de tiers entre le sujet et son activité.

Notre analyse de ce que nous appelons « monde vécu » des policiers n'est donc pas à envisager comme une analyse de contenus objectivante des informations recueillies au cours des séances. Elle reflète l'interaction entre participants et chercheurs. Pour parler comme Kaufman (1996), le modèle clinique que nous pratiquons rompt avec l'enquête classique en sciences sociales, qui distingue des opérations à mener successivement, de la définition de l'objet jusqu'à la rédaction d'un diagnostic final, en passant par différentes phases d'investigation dans lesquelles le recueil des données est distingué de l'analyse de leur contenu, chaque intervention pouvant être confiée à un intervenant différent. Une telle division du processus est inconcevable dans une démarche où le sens se construit dans le fil de l'investigation en interaction avec les personnes concernées. C'est donc au fil de l'investigation que la forme interprétative, sans cesse nourrie et validée auprès des personnes rencontrées sur le terrain, tend à se saturer et à se stabiliser.

La méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de ce rapport repose plus particulièrement sur l'approche de la clinique de l'activité développé par Clot (2001) dont la spécificité se situe dans l'importance qu'elle accorde à faire des travailleurs les observateurs de leur propre activité : « c'est ainsi, et seulement ainsi que se fait jour un développement subjectif de l'expérience vécue : un développement de la conscience » (Clot, 2001, p. 10). L'objectif de la clinique de l'activité est donc non pas l'observation directe des travailleurs, mais le développement, chez les travailleurs, de l'observation de leur propre activité. C'est donc à partir du moment où le professionnel prend son activité comme objet de pensée qu'il peut prendre de la distance par rapport à son expérience professionnelle quotidienne.

## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA PREMIÈRE PARTIE : L'ANALYSE DE LA FORMATION

Par définition, la formation prescrit la manière dont les aspirants policiers devront aborder leurs futures tâches professionnelles. Des textes produits à des niveaux différents concourent à organiser la formation sur le terrain de la police genevoise, et en particulier la police de proximité.

Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse documentaire se référant 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 sont les suivants :

#### Concernant le cadre de la formation :

- Le règlement concernant l'examen professionnel de policier/policrière
- Le Guide méthodique se référant au règlement concernant l'examen professionnel de policier/policrière
- Plan d'étude cadre pour policier/policrière (PEC)
- Plan d'études cadre de l'école de police du centre de formation de la police de Genève
- Les supports de cours (classeurs) des branches d'examen du brevet fédéral suivantes
  - Police de proximité
  - Psychologie policière et compétences sociales
  - Droits de l'homme et éthique professionnelle

#### Concernant le CFP :

- Charte du centre de formation de la police
- Memento pour les aspirant-e-s, instructeurs/trices et les formateurs/trices de l'école de police
- Carnet de stage du centre de formation de la police. Genève : CFP.
- Cahier des charges d'un instructeur du CFP

#### Concernant la Police et le travail du policier :

- Liste des postes de police et fonctions
- Missions et responsabilités de l'îlotier
- Cahier des charges, enquêteur de sécurité publique

Dans un deuxième temps, nous avons effectué des entretiens collectifs semi-directifs avec des représentants du centre de formation de police, des instructeurs et formateurs impliqués dans l'école de police et/ou dans l'enseignement des branches du brevet fédéral. Les personnes rencontrées étaient réunies par thématique :

- un groupe de représentants du CFP
- un groupe d'instructeurs de techniques policières et de la police de proximité (gendarmerie et PJ)
- un groupe de formateurs des branches transversales (psychologie, éthique et droits de l'homme)<sup>4</sup>.

Ces entretiens avaient pour objectifs de clarifier et de compléter des informations obtenues dans les documents, lors de nos observations et au cours des ateliers avec les policiers des différents services concernés par rapport aux différents aspects de l'ingénierie de formation. Ces entretiens 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.

---

<sup>4</sup> Par convention, nous avons appelé « instructeurs » les formateurs policiers et « formateurs », les formateurs non policiers des branches dites transversales (psychologie, éthique et droits de l'homme, droit, etc.)

### 3. MÉTHODOLOGIE DE LA DEUXIÈME PARTIE : L'ANALYSE DU TRAVAIL RÉEL

Pour l'analyse du travail réel des policiers, notre dispositif emprunte plusieurs modalités de recueil de données :

#### 3.1 OBSERVATIONS DIRECTES DE L'ACTIVITÉ DES POLICIERS ET ENTRETIENS MENÉS SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

Nous avons effectué un total de quatre journées d'observation, dans des postes de gendarmerie et dans les brigades PJ susmentionnées. Le but recherché par les journées d'observation n'était pas de décrire systématiquement le travail des policiers ; il aurait fallu pour cela disposer de davantage de temps et de ressources. Nous cherchions essentiellement à nous imprégner de la réalité concrète de l'activité et nous en avons profité pour récolter des informations et des commentaires en situation.

#### 3.2 GROUPES DE TRAVAIL RÉUNIS EN ATELIERS

Nous avons réuni cinq groupes de travail composés de huit à dix professionnels :

- un groupe de responsables hiérarchiques réunissant le chef des études stratégiques, des responsables de la gendarmerie et des représentants des pools proximité ainsi que le chef de la PJ. Ce premier groupe de travail avait pour objectif particulier la préparation du travail avec les professionnels concernés dans les ateliers. Il s'agissait dans un premier temps de présenter l'objet du mandat ainsi que la méthodologie prévue. Dans un deuxième temps, il s'agissait de nous faire une première idée des activités des policiers et de l'organisation du travail. Au cours de cette réunion, une discussion sur les fonctions concernées par le travail de proximité et sur la définition de la police de proximité a eu lieu.
- des gendarmes stagiaires
- des gendarmes de police-secours
- des gendarmes<sup>5</sup> travaillant dans le domaine de la proximité
- des inspecteurs PJ des brigades BRCG 1 et 2 et de la brigade des mineurs.

L'objectif visé dans ces 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 sosie<sup>6</sup>. Cette démarche nous 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.

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.

---

<sup>5</sup> Ces gendarmes disposent d'une expérience de minimum 5 ans

<sup>6</sup> L'instruction au sosie mis 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 (Oddone, Re & Briante, 1981).

Dans un second temps, nous avons procédé à des discussions collectives qui avaient pour buts de recenser les types de situations professionnelles rencontrées dans les différents lieux de pratique du métier, ainsi que de les interroger sur leur perception de la formation initiale des policiers. Nous avons choisi le mode collectif pour que les participants puissent confronter leurs points de vue et valider collectivement la description des activités et des situations professionnelles. Il nous a également paru intéressant de saisir les dynamiques à l'œuvre. En effet, dans tout groupe, se jouent des processus d'influence et de pouvoir. Certains participants s'accaparent la parole alors que d'autres restent en retrait. Nous pensons que ces comportements peuvent refléter la manière dont la parole se distribue également sur le lieu de travail et disent beaucoup sur les positions et les discours qui sont valorisés au sein d'une communauté professionnelle.

Ces ateliers en deux temps témoignent des deux idées principales utilisées en analyse clinique du travail. La première est l'attention portée sur le travail tel qu'il est effectivement réalisé et non pas tel qu'il est prescrit. L'objectif est la compréhension fine du travail réel. La deuxième caractéristique est la considération du collectif de professionnels comme source de production de connaissances à propos de son propre travail.

Durant les ateliers, notre rôle était le suivant : présenter le mandat de recherche, guider les entretiens au sosie et enfin animer et réguler l'échange collectif autour de thèmes touchant à l'articulation entre la formation et le travail. Les instructions au sosie et les entretiens collectifs ont été enregistrés puis retranscrits.

#### 4. CONTRAINTES ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Le mandat de la CEPP prévoyait initialement l'élaboration d'un référentiel de compétences réelles des policiers concernés sur la base des ateliers décrits ci-dessus. Nous nous sommes très rapidement aperçues que la configuration du mandat en termes de moyens alloués ne permettait pas l'élaboration de ce référentiel. En effet, les fonctions concernées et par conséquent le nombre de situations rencontrées par les policiers, ainsi que la diversité de leurs activités auraient demandé beaucoup plus de temps que prévu pour élaborer une vision complète des activités et situations de travail.

De plus, les différents documents mis à notre disposition concernant la formation ainsi que les récits des personnes rencontrées nous ont rapidement permis de mettre en évidence que la question de l'adéquation de la formation au travail des policiers dépassait la simple mise en regard des activités avec la prescription de la formation. En effet, comme nous le verrons plus avant dans ce rapport, les questions centrales soulevées concernent principalement le contexte, le cadre du brevet fédéral de policier ainsi que l'organisation du travail au sein de l'Institution Police. Outre l'analyse documentaire, c'est donc par l'analyse du travail et une reprise systématique des contenus issus des ateliers et des entretiens avec les représentants de la formation que nous avons abordé le travail réel qui constitue une partie de nos résultats.

Enfin, il nous paraît important de mentionner le fait que tous les ateliers et les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants. Ceux-ci ont été retranscrits intégralement, raison pour laquelle les retranscriptions n'ont pas été soumises systématiquement aux participants, les propos enregistrés n'ayant pas fait l'objet d'une reformulation de notre part.

Les citations utilisées pour rendre compte du point de vue des personnes interrogées ou pour illustrer notre analyse ont été anonymisées. Dans le cas où une citation était cruciale pour transmettre une information ou soutenir notre analyse et que son auteur pouvait être reconnu, nous lui avons demandé l'autorisation d'insérer la citation dans le texte, si celle-ci ne nous avait pas été expressément donnée lors de l'entretien.

## 5. RÉSUMÉ

Le tableau ci-après offre une vision synthétique des différentes modalités de recueil des données pour les deux volets de l'étude, à savoir l'analyse de la formation et l'analyse du travail.

<b>L'analyse de la formation</b>	<b>Analyse du travail réel</b>
Analyse documentaire de la formation du point de vue de son ingénierie	Observations sur le terrain (4 jours) et Entretiens menés sur les lieux de travail
Entretiens collectifs semi-directifs avec 3 groupes de représentants de la formation : représentants du CFP, instructeurs et formateurs	Ateliers avec 5 groupes de professionnels : <ul style="list-style-type: none"><li>- Description des journées type de travail (Instruction au sosie)</li><li>- Répertoires des situations professionnelles</li><li>- Points de vue des professionnels novices et experts sur la formation</li></ul>

### 1. LE CADRE FÉDÉRAL : LE BREVET FÉDÉRAL DE POLICIER/POLICIÈRE

#### 1.1 LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE : LE BREVET FÉDÉRAL

Le système de la formation professionnelle en Suisse a pour principe fondateur de valoriser l'expérience professionnelle. Les formations et les certifications sont conçues de manière à prendre en compte la pratique professionnelle, qu'elle soit intégrée dans un cursus (apprentissage selon le système de l'alternance en formation professionnelle initiale, écoles supérieures) ou comme condition nécessaire pour l'obtention d'un titre (brevets et diplômes fédéraux).

La formation professionnelle est régie par la Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) et l'Ordonnance sur la formation professionnelle (OFPr). Les formations sont réglementées conjointement par la Confédération (Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT), les cantons et les organisations du monde du travail (OMT).

L'OFFT assure le pilotage et le développement stratégique du système. Il édicte les ordonnances sur la formation professionnelle initiale et procède à la reconnaissance des règlements d'examen et des filières de formation.

Les cantons sont responsables de la mise en œuvre et participent au développement continu et au pilotage de la formation professionnelle. Dans le cas des examens professionnels fédéraux, ils assurent en partie le financement de ceux-ci.

Les OMT comprennent les associations professionnelles, les partenaires sociaux ainsi que les entreprises. Elles sont principalement responsables des contenus et des lieux de formation et, dans le cadre de la formation professionnelle supérieure, de l'organisation des examens<sup>7</sup>.

Le brevet fédéral s'inscrit dans le système de la formation professionnelle au niveau tertiaire B (voir figure 1).

---

<sup>7</sup> Pour plus de détails on consultera *La formation professionnelle en suisse 2012 : faits et données chiffrées* (Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, 2012)

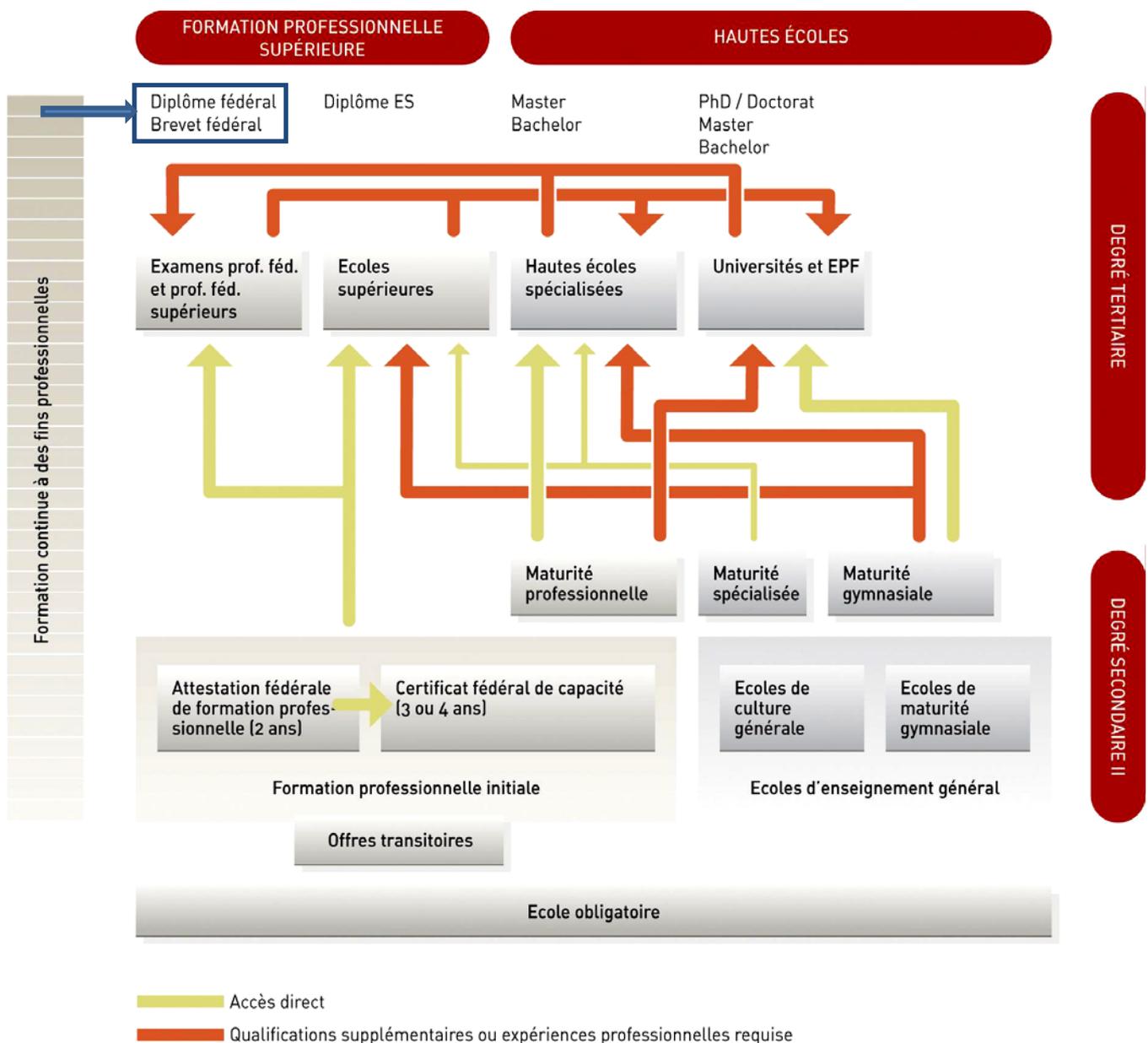


Figure 1 : Le système de la formation professionnelle suisse

Le brevet fédéral est considéré comme une formation supérieure (tertiaire B) qui s'adresse prioritairement à des professionnels confirmés. «La formation professionnelle supérieure se caractérise par une forte orientation vers le marché du travail et un lien étroit entre la théorie et la pratique. (...) En règle générale, une expérience professionnelle de plusieurs années dans le domaine en question est exigée. La formation professionnelle supérieure offre des perspectives de développement professionnel aux personnes ayant accompli une formation professionnelle initiale et leur permet d'acquérir des qualifications plus élevées.» (OFFT, 2012).

## 1.2 LE CADRE DU BREVET FÉDÉRAL DE POLICIER/POLICIÈRE

C'est l'Institut suisse de Police (ISP) qui est l'organisation du monde du travail responsable de la mise en œuvre du BF de policier/policière.

Les documents qui règlent et accompagnent sa mise en œuvre sont :

- a. Le règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière
- b. Le guide méthodique se référant au règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière
- c. Le plan d'étude cadre (PEC) pour policier/policière

### a. Le règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière (Institut suisse de police, 2003)

L'art. 2 du règlement mentionne que « l'examen doit établir si le candidat correspond au profil requis pour exercer la profession de policier, et en particulier, s'il possède les compétences sociales, personnelles, méthodologiques et professionnelles nécessaires. Le profil de la profession est formulé dans le guide méthodique ».

Il mentionne les branches d'examen qui sont *l'intervention policière*, le « *Community Policing* » (police de proximité), *la psychologie policière* et *l'Ethique policière/droits de l'homme*.

### b. Le guide méthodique se référant au règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière (Institut suisse de police, 2008)

En formation professionnelle, le guide méthodique type décrit les objectifs évaluateurs de la formation à la pratique professionnelle dans l'entreprise formatrice (Centre suisse de services Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière, 2011). Autrement dit, c'est un outil destiné aux formateurs en entreprise pour les guider dans la structuration de la formation de l'apprenti pour l'atteinte des objectifs, mais également à l'apprenti lui-même pour lui permettre de se situer relativement aux compétences à acquérir.

Dans la situation de la formation de base des policiers et policières, « le guide méthodique démontre l'éventail des thèmes et matières qui peuvent être demandées à l'examen. Le but premier de l'énoncé est la mise en relation, respectivement la mise en application (englobant toutes les branches) des compétences et connaissances acquises. Les questions de « pur savoir » sont tenues à un strict minimum. (...) » (Institut suisse de police, 2008). Il présente un ensemble de situations standards et problématiques du service policier de manière à pouvoir assurer des examens aussi proches de la pratique que possible. En d'autres termes, le guide méthodique présente les compétences à acquérir, les situations professionnelles qui y sont liées ainsi que les connaissances nécessaires à mettre en œuvre, et ceci pour chaque branche du brevet fédéral.

La description de ces compétences découle du profil du métier de policier que l'on trouve en début de document<sup>8</sup> (Institut suisse de police, 2008, p. 3) :

*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.

<sup>8</sup> Les mots en gras ont été marqués par les auteurs du présent rapport comme se rapportant à une logique préventive et les mots en majuscules à une logique répressive.

- *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, SURVEILLE ET 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, comparaît 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.*

Le guide méthodique présente également les compétences à développer dans les quatre branches décrites et synthétisées ci-dessous :

- ***Intervention policière** : Avant d'intervenir, le policier devrait d'abord apprécier les données de la situation, puis s'engager dans l'action et finir par justifier par écrit ses actions. Tout au long de ses interventions, il doit rester maître de lui.*
- ***Police de proximité** : Le policier aborde les situations problématiques grâce à un processus de résolution de problèmes, basé notamment sur la collaboration avec la population.*
- ***Psychologie policière** : Le policier est conscient des effets d'une communication non verbale et de la subjectivité de sa perception. Il analyse les situations conflictuelles et agit de façon à éviter l'escalade en utilisant des techniques de communication et de résolution de conflits. Il connaît les charges inhérentes au métier de policier et ses propres limites, notamment en ce qui concerne le stress.*
- ***Ethique et droits de l'homme** : Le policier agit – dans les limites légales- de façon responsable et éthique. Le policier respecte la dignité et les droits constitutionnels de chaque personne. Y compris dans les situations suivantes : application de mesures de contraintes, désobéissance, opposition et contact avec des minorités. Il est capable de refléter de manière critique sa façon d'agir, sa profession et sa position dans la société.*

Le tableau complet de ces compétences dans les situations professionnelles associées se trouve en annexe.

### **c. Le plan d'étude cadre (PEC) pour policier/policière (Institut suisse de police, 2009b)**

Si le guide méthodique se réfère dans le cas présent aux compétences à maîtriser pour se présenter à l'examen du brevet fédéral, le PEC concerne plutôt le processus de formation en amont.

De manière générale, le PEC est le document qui permet la mise en œuvre de la formation de manière unifiée sur le plan fédéral lorsqu'un cursus de formation en école est prévu<sup>9</sup>. Il est considéré comme un instrument de pilotage de la qualité de la formation professionnelle. Il précise le profil de la profession, les processus de travail, les compétences à acquérir ainsi que leur niveau de maîtrise. Les domaines de formation, leur volume ainsi que les contenus y relatifs en font également partie (Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, 2011a).

Le profil du PEC relatif au champ professionnel présente des différences par rapport à celui du guide méthodique :

<sup>9</sup> Ce qui n'est en principe pas prévu pour les examens menant au brevet ou au diplôme fédéral.

La mission de la police est généralement constituée des trois points suivants :

- LUTTE contre les dangers menaçant l'ordre et la sécurité publiques
- SUPPRESSION des atteintes à l'ordre et à la sécurité publiques
- POURSUITE des infractions dans le cadre des bases légales

Le policier développe une action tant **préventive** que RÉPRESSIVE.

Dans le cas particulier du métier de policier/policière, le PEC constitue un cadre et définit des moyens de formation pour le développement des compétences prévues dans le guide méthodique en vue de l'obtention du BF.

Bien qu'il donne un nombre indicatif de leçons et de leurs contenus, le plan d'étude cadre ne prescrit pas de durée stricte de la formation, ce qui offre une marge de manœuvre pour son adaptation en fonction des besoins du contexte. La formation doit cependant répondre aux objectifs en matière d'acquisition de compétences formulées dans ce document. « Le PEC donne aux centres de formation régionaux (CFR) un cadre permettant de construire leur plan d'étude. Celui-ci doit tenir compte des besoins des services de police responsables et fixer les points principaux à développer. » Le PEC pour policier/policière précise encore que « la formation de base a une durée d'environ un an. Elle est complétée par un stage pratique et une formation spécifique aux services de police ou aux écoles » (Institut suisse de police, 2009b).

En fin de document, le PEC propose également un concept d'intégration dans le service après la formation de base ainsi qu'un concept de formation continue.

L'ISP produit également des supports de cours pour les quatre branches que sont l'intervention policière (notamment police scientifique, police judiciaire et circulation routière), le « Community Policing » (police de proximité), la psychologie policière et l'Éthique policière/droits de l'homme.

Dans ces supports, on perçoit une volonté clairement affichée de ce que devraient être le rôle et les compétences transversales<sup>10</sup> du policier en Suisse, dans l'exercice de sa fonction. Ainsi, on peut lire dans le manuel Police de proximité (Institut suisse de police, 2010) :

[...] la police de proximité ne peut être uniquement un dispositif au sens policier du terme, mais relève d'une approche globale fondée sur le réseau et le partenariat des acteurs concernés par la sécurité. Cela implique, en premier lieu une volonté politique forte, ensuite l'adhésion de partenaires concernés qu'il s'agit de convaincre de leur rôle [...]. Ce manuel, [...] donne et trace la voie à suivre dans le domaine spécifique de proximité pour la formation des policiers. Il dégage également une philosophie d'engagement qui doit permettre aux responsables de la sécurité de répondre à un enjeu majeur de demain (p.11).

Les auteurs de ce manuel terminent leur introduction en faisant explicitement le lien entre la police de proximité, la psychologie policière ainsi que les droits humains et l'éthique professionnelle : « le travail de proximité nécessite tout particulièrement la maîtrise et l'application de nombreux principes comportementaux découlant de l'éthique, de la déontologie et de la psychologie » (p.14).

Il s'agit aussi de permettre aux policiers de développer des connaissances et des compétences transversales pour pouvoir faire face aux situations complexes qu'ils ont à résoudre au quotidien. Ainsi, la psychologie policière se propose, elle, de contribuer au développement des compétences psychosociales indispensables dans les relations interpersonnelles et la communication ainsi que pour faire face au stress dans l'exercice du métier. Le manuel Psychologie policière et compétences sociales se donne comme objectif de « [...] construire une unité de doctrine, dans un esprit

---

<sup>10</sup> Les compétences transversales sont les compétences non spécifiques à un métier, comme par exemple les compétences (psycho)sociales et méthodologiques.

fédéraliste, en respectant avec tact et sensibilité les différentes réalités culturelles, qu'elle soit germanique ou latine » (Institut suisse de police, 2009c).

Selon le manuel « Droits de l'homme et éthique professionnelle », les branches de l'éthique et des droits de l'homme visent à doter le futur policier de guides et d'outils nécessaires à la prise de décision dans un contexte social en constante mutation où les cadres normatifs traditionnels ne suffisent plus à remplir sa mission.

Cela suppose [...] que le policier, qu'il soit au bas ou au haut de la hiérarchie, puisse développer des habiletés réflexives et affiner son discernement. C'est le propre de la formation en éthique. Plutôt que seulement contrôler le comportement des policiers, plutôt que de se limiter à la lutte de la délinquance et de la déviance, il faut désormais envisager une propédeutique à la délibération. (Institut suisse de police, 2009a, p. 16).

Le manuel précise encore que l'éthique intervient pour contextualiser la compréhension des lois et du fonctionnement des institutions, nécessaire à la réalisation du travail policier.

---

### 1.3 CONSTATS ET ANALYSE

Considérant le cadre du brevet fédéral et dans le cas de la Police, les aspirants ne disposent d'aucune expérience professionnelle préalable dans le domaine, alors que le brevet fédéral devrait certifier un professionnel confirmé du champ professionnel en question. Or, l'école de police ne propose qu'une période de stage et de mise en pratique très limitées (entre quatre et cinq semaines de stage dans les services de police et brigades à Genève ainsi que des exercices pratiques en dehors du terrain). Cette période est donc insuffisante pour développer une expérience professionnelle qui ferait des candidats au brevet des professionnels confirmés.

Le dispositif prévoit que la période de mise en œuvre des connaissances acquises à l'école se passe après l'obtention du brevet fédéral sous forme d'un stage pratique de longue durée (24 mois pour la gendarmerie et 36 mois pour la police judiciaire).

Non seulement, il n'y a pas d'alternance entre la formation formelle et la pratique professionnelle, comme cela se fait au cours d'une formation duale ou au niveau tertiaire B en école supérieure (ES), mais en plus, le développement de l'expérience professionnelle intervient après la certification.

L'impression qui se dégage finalement de ce(s) cadre(s) est que l'on a tenté de concilier différentes logiques. En effet, la formation initiale est inspirée de l'école de police et mène à une certification de niveau tertiaire reconnue par la Confédération. Ce cursus est cependant raccourci par rapport à un cursus en école supérieure auquel la formation initiale se réfère implicitement. Cette impression est d'ailleurs confirmée par le fait que le PEC national a été développé sur la base de la structure des PEC des écoles supérieures.

Compte tenu des choix opérés en termes de dispositif de formation et de certification, et si l'on considère la définition de la compétence ci-dessous, il semble difficile pour les aspirants de développer les compétences présentées dans le guide méthodique :

La compétence est « un savoir-agir, c'est-à-dire un savoir intégrer, mobiliser et transférer un ensemble de ressources (connaissances, savoirs, aptitudes, raisonnements, etc.) dans un contexte donné pour faire face aux différents problèmes rencontrés ou pour réaliser une tâche ». (Le Boterf, 1995).

Comment les aspirants peuvent-ils construire des compétences au cours d'un cursus de formation où l'expérimentation sur le terrain, qui est l'occasion d'intégrer, de mobiliser et transférer les ressources acquises, est quasiment absente ? Comment résoudre ou maîtriser ces situations professionnelles mentionnées dans le guide méthodique, si l'on n'a pas ou peu eu l'occasion de les expérimenter ? La

structure de la formation n'offre pas de réelle alternance et par conséquent pas non plus les conditions nécessaires à la construction des compétences attendues.

De plus, les compétences prescrites sont extrêmement complexes, notamment en ce qui concerne les compétences psychosociales :

« Etre à même de communiquer avec divers partenaires, tout en s'adaptant à la situation, et [...] mener des entretiens – même difficiles – de manière objective et orientée vers un but précis »; comme « être capable de s'occuper de personnes se trouvant dans des situations difficiles ou ayant un comportement hors du commun et, le cas échéant, de les calmer » (Institut suisse de police, 2008, p.14) demandent une solide formation ainsi que de nombreuses expérimentations lors de situations variées.

La question est alors de savoir si le niveau d'exigence en termes de compétences est celui demandé en fin d'école de police pour obtenir le Brevet fédéral ou si ce niveau est celui d'un policier breveté après sa période probatoire ou à l'issue de son stage pratique ? En toute logique, les exigences mentionnées dans le cadre de la formation devraient être celles de l'aspirant à l'issue de l'école de police, ce qui ne semble pas être possible, étant donné les conditions de formation.

Si l'on constate une réelle volonté de valoriser les branches que sont la police de proximité, la psychologie policière ainsi que l'éthique et droits de l'homme dans le fait de les considérer comme entités indépendantes, on ne peut s'empêcher d'y voir également une arme à double tranchant. En effet, le fait de sortir la police de proximité de l'intervention policière, en fait un objet à part en prenant le risque de le marginaliser et de l'exclure de ce qui est souvent considéré par les professionnels comme le cœur du métier. Comme, de plus, les professionnels fraîchement diplômés ne font pas de stage pratique avec des îlotiers, il semble difficile pour eux d'intégrer les notions théoriques des cours en expérimentant leur concrétisation sur le terrain de manière à prendre la mesure de l'importance de la proximité, de sa logique de prévention et de collaboration avec la population. Par ailleurs, si comme mentionné avec raison dans le manuel d'éthique et droits de l'homme, ces contenus devaient être des outils pour *développer les habiletés réflexives et affiner le discernement* du policier (compétences qui semblent indispensables au professionnel exposé à des situations complexes et délicates à résoudre), le cadre de formation, tel qu'il est conçu rend impossible leur construction ainsi que leur mise en œuvre. Comme déjà mentionné à propos de la conception de la formation formelle, l'intégration des notions de psychologie, d'éthique et de droits de l'homme est jugée difficile, faute d'exemples concrets et d'expériences sur le terrain, mais probablement également du fait d'une conception par branches et non comme matières transversales au domaine de l'intervention policière. Ainsi, plusieurs policiers fraîchement brevetés rencontrés lors de nos observations ou lors des ateliers jugent au mieux ces contenus comme intéressants, mais ne faisant pas sens ou, au pire, inutiles pour leur pratique professionnelle, puisqu'aucun lien ne peut être établi entre les deux.

Parfois même, certains qualifient ces contenus de « contenus alibis » émanant d'une volonté politique dont le but serait, pour la hiérarchie, de se couvrir en cas de dérapages de policiers sur le terrain.

Cette volonté d'affirmer l'importance de ce type de connaissances en les instituant en tant que branches à part, engendre un effet pervers en provoquant le rejet de ces connaissances qui semblent déconnectées des techniques policières souvent considérées comme étant le cœur du métier. Ce n'est pas la pertinence de ce type de contenus qui est mis en doute, mais bien plutôt le fait qu'elles soient enseignées dans des modules cloisonnés et donc non intégrées aux branches liées aux techniques policières. Il ne suffit pas de mettre au programme des contenus de formation pour que ceux-ci soient intégrés et fassent sens dans la pratique du métier.

En comparant les profils professionnels présentés dans le guide méthodique et dans le PEC national, nous avons mis en évidence les dénominations qui montrent que les activités des policiers sont

prescrites à la fois selon un axe de prévention et d'assistance (en gras) et selon un axe d'investigation et de répression (en majuscules).

Pour le guide méthodique nous trouvons des actions comme **veiller, protéger, collaborer, médiatiser, concilier, être à disposition, prêter assistance, informer, conseiller**, mais également des expressions comme EMPÊCHE, PATROUILLE, SURVEILLE, RÈGLE, IDENTIFIE, ENQUÊTE, PROCÈDENT À DES ARRESTATIONS.

Dans le Plan d'étude cadre national pour policier/policière (Institut suisse de police, 2009b, p. 6), quatre lignes suffisent à brosser le profil de policier. Les trois premières lignes ont pour objet l'action répressive du policier : LUTTE, SUPPRESSION, POURSUITE. La quatrième ligne souligne finalement la nécessité que le policier « développe une action tant préventive que répressive ». Les activités de policiers sont donc prescrites selon un axe de prévention et selon un axe de répression qu'il s'agira de concilier. Les policiers sont en effet à la fois appelés à veiller sur le citoyen et à le sanctionner.

Selon la prescription du guide méthodique, même en situation d'urgence, le policier est appelé à traiter adéquatement des situations complexes dangereuses, stressantes et conflictuelles (intervention policière). Pour agir de manière adaptée à l'imprévisibilité et à une grande diversité de situations et de publics, le policier doit tenir compte de ses propres limites, notamment en ce qui concerne le stress au travail. Le policier doit également développer des compétences analytiques et critiques ainsi que des techniques d'observation et d'écoute. En effet, le policier ne peut pas se conduire de la même manière selon qu'il est face à une victime en demande de soutien ou face à un individu dangereux (psychologie policière). Cependant, dans tous les cas, il doit respecter la loi tout en se conduisant de façon responsable et éthique. Il devra ensuite en rendre compte dans un rapport écrit (éthique et droits de l'homme). Enfin, les policiers sont amenés à informer, conseiller et coopérer avec le public (police de proximité).

C'est aussi parce que les critères prescrits -collaboration avec la population ou intervention et application de mesures de contraintes- sont difficilement conciliables, que les branches telles que la psychologie ou l'éthique peuvent s'avérer utiles. Elles permettent d'interroger les dilemmes entre des objectifs à première vue peu compatibles tels qu'être à l'écoute des citoyens et les contrôler.

Ces activités difficilement conciliables du policier peuvent de fait, compliquer la construction d'une conception partagée des missions et rôles de la police.

## 2. LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION INITIALE AU CENTRE DE FORMATION DE LA POLICE À GENÈVE

### 2.1 LE CADRE GENEVOIS

Dans le canton de Genève, 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 :

- Gendarmerie genevoise (GG) ;
- Police judiciaire (PJ) ;
- Police de sécurité internationale (PSI)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Il n'y a pas eu d'école de PSI à Genève depuis 2010

La Loi [...] 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. (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, p.13).

**Le Plan d'études cadre de l'école de police : formation de base (PEC genevois)** (Centre de formation de la police, 2010b) complète le règlement et le guide méthodique du Brevet Fédéral :

Il développe un cadre pour l'acquisition et le développement des connaissances et des compétences fondamentales, définit des domaines d'enseignement et fixe les compétences policières que l'aspirant doit avoir acquises en fin de formation de base. Il concrétise les finalités, les buts et les objectifs que l'Ecole de Police s'est fixés, tels qu'ils figurent dans le concept général en matière de formation dans le domaine de la police et de la justice pénale. Le plan d'études de l'Ecole de Police de Genève décrit les tâches d'instruction et de formation que l'Ecole de Police doit assurer et les décline en domaines et en branches communes, tels qu'exigés par le Brevet Fédéral de policier et de policière

Il présente différentes parties qui sont :

- le plan de formation (contenus et durée)
- les objectifs d'apprentissage par branches et pour les stages
- les niveaux de taxonomie
- les principes pédagogiques (non présents dans le PEC national)
  - approche par compétences et description des compétences attendues à l'issue du stage
  - principes des différentes formes d'évaluation (formative, sommative)
- la procédure de qualification

Dans les objectifs d'apprentissage, le PEC genevois reprend aussi certaines compétences à développer du PEC national, notamment pour la police de proximité et la psychologie policière. De plus, comme prévu par le cadre national, certains contenus ont été adaptés aux spécificités du canton de Genève.

A noter que contrairement au PEC national, les branches police de proximité, psychologie policière et éthique/droits de l'homme ne sont pas intégrées dans le domaine « formation policière » ou « intervention policière », mais forment des groupes à part.

---

## 2.2 LA POLITIQUE ET LE PILOTAGE DE LA FORMATION

Une politique de formation est constituée d'un « ensemble de décisions ou d'orientations ayant trait à la formation et déterminant ses objectifs, ses priorités et ses moyens d'action » (Bureau international du travail, 1987) aussi bien pour le recrutement, la formation initiale et continue. Celle-ci s'inscrit dans une politique ressources humaines de gestion de carrière. Pour mener à bien une politique de formation, il s'agit de mettre en place différents moyens en termes de structures mais également humains et coordonner les différents niveaux de la formation, du niveau national au niveau de la gestion quotidienne des classes d'aspirants. Ainsi,

La qualité d'un système éducatif [...] nécessite un pilotage prenant en compte toutes les composantes du système pour garantir qu'il atteigne les objectifs qui émergent à partir d'un environnement social à multiples facettes, en cohérence avec les ressources disponibles et les stratégies définies. (De Ketele & Gérard, 2007, p.19).

Depuis 2004, année de l'introduction du brevet fédéral de policier, la formation de base et continue de la police ont beaucoup évolué dans le canton de Genève sous l'impulsion de son responsable de formation, M. Waridel. Dès 2006, un Conseil de formation est créé. Il est composé du responsable de la formation, du responsable de la formation adjoint, des représentants des trois services de police ainsi que du chef de la cellule du tir et de la *self défense*. Il assure depuis 2006 la coordination du CFP.

En 2008, le centre de formation de la police édicta une charte intitulée "Comprendre Faire Progresser" [...]. Celle-ci indique les missions spécifiques du Centre de formation de la police 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 modalité d'enseignement privilégiée (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, p. 14)

Le système de pilotage de la qualité, placé sous la direction du responsable de formation, comprend les organes suivants (Centre de formation de la police, 2008b, p. 3)

- 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 moyens préconisés pour sa mise en œuvre 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

Le CFP obtient en 2008 le label de qualité Eduqua qui ouvre également la voie vers la professionnalisation des fonctions d'instructeurs puisque la certification exige leur formation pédagogique. Un poste de conseillère pédagogique est également créé.

La mise en place de ces différents moyens et structures annoncent indéniablement l'instauration d'un pilotage de la formation. Par contre, les éléments recueillis lors de nos entretiens nous font penser qu'il n'y a pas (encore) de formalisation d'une véritable politique de formation telle qu'elle a été définie plus haut, et qui devrait permettre le positionnement et l'orientation de la formation dans une perspective institutionnelle globale, y compris dans le cadre de l'évolution de carrière actuellement principalement basée sur l'ancienneté.

Notons encore qu'après le départ du titulaire en 2010, le poste de responsable du centre de formation n'a été repourvu qu'en mars 2012, après une vacance de près de deux ans. Son remplaçant ad intérim a cumulé plusieurs fonctions durant cette période.

---

### 2.3 L'ENTRÉE EN FORMATION : LA PROMOTION, LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION

La promotion de la formation de policier est assurée par le service de presse de la police genevoise.

Le CFP organise une à deux sessions de recrutement par année sur la base des besoins établis par les services de police. Le CFP gère les dossiers et la sélection des aspirants. Lors de l'inscription, les aspirants postulent pour l'un des trois services. Deux volées d'aspirants entrent chaque année au CFP, l'une au printemps, l'autre en automne. La PJ compte une seule volée par année. Le processus de sélection comporte plusieurs étapes éliminatoires :

- la sélection pour passer les examens,
- l'examen de français, les tests psychotechniques et les épreuves physiques (première partie du recrutement),
- l'entretien avec des officiers et un psychologue, la visite médicale et l'enquête de la police judiciaire (deuxième partie).

Une période de plusieurs mois s'écoule entre la sélection finale et le début de l'école de police. [...]. Durant l'école de police, les aspirants peuvent être licenciés ou démissionner. La dernière phase éliminatoire est la réussite de l'école de police et des examens du brevet fédéral. (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, p.15)

---

### 2.4 LE PUBLIC DE LA FORMATION

Les aspirants qui entrent à l'école de police remplissent les conditions pour l'obtention d'un titre de niveau tertiaire B. Ils sont détenteurs d'un Certificat fédéral de capacité (CFC) ou d'un certificat d'une formation postobligatoire (degré secondaire II) reconnu par la Confédération. La fourchette d'âge pour l'admission se situe entre 20 et 35 ans. L'âge moyen des candidats est de 22 ans (Waridel, 2009)

Une étude récente faisant partie du mandat de la CEPP pour l'évaluation de la politique de formation de la police (Pichonnaz & Surdez, 2012) montre que :

Une partie importante des policiers/ères, quel que soit leur service d'appartenance, ont obtenu une maturité et dépassent donc le niveau de diplôme minimalement requis pour postuler dans la police (CFC ou équivalent). Les gendarmes et membres de la PSI sont peu à avoir obtenu un titre d'une Haute école, contrairement aux inspecteurs/trices. (p. 12)

Sur le plan de la formation antérieure,

Les policiers/ères viennent prioritairement du domaine « Commerce, économie, droit, administration ». Cela est notamment dû à une forte représentation des titulaires d'un CFC ou d'une maturité professionnelle de commerce. Les autres se partagent plus ou moins équitablement dans les deux autres domaines, celui du « social, santé, sport, sciences humaines et sociales » étant davantage représenté parmi les inspecteurs/trices. (p.13)

La majorité de policiers étaient en formation avant d'entrer dans la police.

Si près de la moitié des personnes interrogées ont entrepris une formation préalable dans l'idée de devenir policier, différents facteurs sont à l'origine du choix du métier de policier. Parmi eux, on

trouve l'influence d'un proche policier, une vocation plus ou moins précoce mais également une insatisfaction vis-à-vis d'une profession précédente.

La rémunération lors de la formation joue également un rôle dans ce choix puisque 40% des policiers disent qu'ils n'auraient pas pu s'engager dans cette voie sans salaire.

Les aspirants perçoivent une rémunération durant la formation de base équivalente à 4'794 frs par mois. A ses débuts, le candidat prend l'engagement écrit de servir dans la police durant 3 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). Le coût annuel moyen d'un policier en formation est d'environ 150'000 francs<sup>12</sup>. Ce montant comprend les salaires, l'équipement, le matériel didactique, les locaux, etc. (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, p.16)

## 2.5 LE PROCESSUS DE FORMATION

### 2.5.1 CONCEPTION DU PROCESSUS DE FORMATION : DÉROULEMENT ET PROGRAMME

L'école de police dure un an et propose actuellement deux filières : gendarmerie et police judiciaire. La majeure partie du cursus se passe en école, mis à part le stage d'immersion dans les différents services, ainsi qu'une semaine d'exercices pratiques en résidentiel à Ovronnaz. Selon le PEC genevois et en dehors de ces deux moments de mise en pratique, les mises en situation représentent environ 218 heures pour la gendarmerie et 252 pour la police judiciaire.

Les contenus sont répartis selon le tableau ci-dessous, conformément au plan d'étude cadre du CFP (voir point 2.1 de la partie « Analyse de la formation »).

Tableau 1 Formation de base : matières enseignées et dotation horaire

	Gendarmerie	Police judiciaire
Matière	Heures	
Intervention policière	1244	1220
Police de proximité	48	48
Psychologie	84	84
Ethique et droits de l'homme	50	50
Branches générales	218	212
Stages pratiques	160	200
Visites	36	42

<sup>12</sup> Communication du directeur *ad intérim* du Centre de formation de la police (3 février 2011).

Divers	104	68
Vacances	200	200
Congés officiels	96	96
Examens Brevet fédéral	40	40
TOTAL	2280	2260

*Source : Catalogue général des cours de l'école de police [de Genève], état au 3.11.2010, cité par la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (2011, p. 17).*

Selon l'ancien responsable de la formation, le programme proposé aux aspirants serait un aménagement entre les contenus de l'ancienne école de police et les contraintes du Brevet fédéral, tout en gardant les éléments spécifiques à la situation du canton. L'enseignement des contenus des différentes branches servent l'atteinte des objectifs fixés par le PEC, eux-mêmes soumis au cadre national.

Durant l'école, le stage pour les aspirants gendarmes dure 4 semaines, alors que celui destiné aux futurs inspecteurs de la police judiciaire, 5 semaines. Ce stage est communément appelé stage d'immersion.

Durant cette période, un carnet de stage est tenu. Il a pour objectif de préparer les aspirants/stagiaires aux exigences du brevet fédéral de policier/policrière et aux exigences opérationnelles de la police genevoise. Ce document constitue un outil de travail commun au maître de stage et à l'aspirant pour faire progresser ce dernier et lui faire prendre conscience du niveau de ses compétences. Le stage fait le lien entre le savoir théorique appris à l'école de police et le savoir-faire pratique dans des cas simples rencontrés par le policier (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, pp. 17-18)

A la fin de son stage, l'aspirant doit notamment être en mesure de procéder à des auditions simples ainsi qu'à des prises de plaintes, de rédiger des rapports simples, d'effectuer des recherches sur les bases de données participer au travail d'équipe dans les postes. (Centre de formation de la police 2010b, p. 17)

L'objectif du maître de stage est d'évaluer le stagiaire selon plusieurs critères : capacité d'apprentissage, de développement des connaissances et des compétences professionnelles, capacité de travail en groupe et gestion du stress en situation de travail, savoir-être et respect déontologique exigé par le métier de policier. Le comportement du stagiaire est également évalué. (Commission externe d'évaluation des politiques publiques, 2011, p. 17-18)

Le stage d'immersion qui a lieu pendant la formation formelle est à distinguer du stage pratique qui se déroule après la certification et l'assermentation. Bien que breveté, le policier est considéré comme stagiaire encore pendant un, deux ou trois ans, période durant laquelle il poursuit sa formation pratique.

---

## 2.5.2 L'ÉVALUATION ET LES PROCÉDURES DE QUALIFICATION

Les étapes et modalités d'évaluation sont multiples au cours du processus de formation de l'aspirant : des examens internes pendant l'école de police, un examen pour l'obtention du brevet fédéral puis enfin plusieurs évaluations durant le stage pratique sur le terrain.

En effet, avant de pouvoir se présenter à l'examen du Brevet fédéral, l'aspirant doit tout d'abord réussir l'école. L'évaluation se fait autant au niveau des cours qu'au niveau du stage d'immersion. Il doit donc satisfaire aux critères d'exigences dans ces deux lieux de formation.

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 obtenues dans les différentes branches sont réparties dans trois rubriques, chacune présentant des exigences spécifiques. Ces rubriques sont divisées en branches principales, branches principales avec obligation de réussite et branches secondaires. C'est sur la base du carnet de notes que le/la stagiaire pourra se présenter au Brevet fédéral de policier/policière (Centre de formation de la police, s.d.)

L'aspirant se présente ensuite à l'examen pour l'obtention du brevet fédéral. Après la réussite de l'examen, l'aspirant est assermenté et intégré dans le corps de police (gendarmerie ou PJ). Comme mentionné, il poursuivra sa formation pratique pendant le stage pratique. Au cours de cette période, ses prestations seront régulièrement évaluées au cours des entretiens d'évaluation du personnel (EEDP) utilisés à l'Etat de Genève. A la gendarmerie, ces évaluations ont lieu tous les trois mois, puisque le policier effectue 8 stages de 3 mois dans les différents postes du canton. Les critères d'évaluation sont adaptés à son statut de stagiaire. Si les évaluations sont positives, il sera confirmé après un an ou deux au plus tard (Loi sur la police, Art. 26A, al. 1).

Un policier diplômé peut ne pas être confirmé et devoir quitter la police s'il ne satisfait pas aux exigences du terrain.

---

## 2.5.3 MISE EN PLACE PÉDAGOGIQUE : OBJECTIFS, MÉTHODES, RESSOURCES

Si le PEC genevois décline les objectifs d'apprentissage, il y affirme un certain nombre de principes et de modalités pédagogiques comme :

- L'apprenant acteur de sa formation
- L'individualisation de la formation
- l'apprentissage par la résolution de problèmes
- l'alternance
- l'utilisation de nouvelles technologies

Leur mise en œuvre n'a pas pu être observée, mais nous pouvons faire l'hypothèse que les mises en situations, les jeux de rôles pratiqués dans différents cours, les différents entraînements de techniques policières, les stages, donnent des indices de ce que le CFP considère être de l'alternance et de la résolution de problèmes, par exemple. Les formateurs non policiers privilégient aussi l'intervention de policiers de manière à faire le lien entre des branches transversales telles que la psychologie, les droits humains et les situations rencontrées par les professionnels du terrain.

---

## 2.5.4 GESTION DU PROCESSUS DE FORMATION : RÉGULATION, COORDINATION, ÉVALUATION DE LA FORMATION

Si des moyens de gestion de la qualité sont prévus (voir point 2.2 de la partie « Analyse de la formation »), il n’y a actuellement - et à notre connaissance -, pas de structure organisée de coordination entre les instructeurs. Il arrive que les formateurs d’un même domaine se rencontrent en fonction des nécessités organisationnelles, mais il s’agit de rencontres informelles.

Si certains formateurs font évaluer leurs cours par les participants, il n’y a pas non plus une mise en œuvre d’évaluations systématiques des cours du brevet.

---

## 2.6 LES FORMATRICES ET LES FORMATEURS

L’équipe de formateurs du CFP est composée de 21 instructeurs permanents issus de la gendarmerie, de la PSI et de la police judiciaire (3). Neuf d’entre eux forment la cellule de sécurité personnelle (CSPP) et donnent les cours de tir et de techniques de tir et d’intervention (TTI). Tous les instructeurs planifient, animent les formations de base et continues et procèdent aux évaluations. Pour exercer cette fonction, ils doivent avoir validé le premier des cinq modules du brevet fédéral de formateur d’adultes. « Ils doivent également réussir la formation continue d’encadrement et management ainsi que la formation d’expert aux examens fédéraux » (Commission externe d’évaluation des politiques publiques, 2011, p.17).

Les instructeurs sont recrutés selon une procédure interne. Après une première sélection en fonction d’un certain nombre de critères, « [...] les policiers retenus passent ensuite un entretien avec l’État-major du centre et les membres de l’unité concernée. » (Commission externe d’évaluation des politiques publiques, 2011, p.17).

Un certain nombre de cours sont donnés par des intervenants externes au CFP. Certains d’entre eux sont policiers et font partie des différents services de police et brigades, les autres sont des intervenants externes non policiers -les formateurs- (droit, psychologie policière, français, etc.). Les intervenants externes, policiers ou non, sont actuellement un peu moins d’une centaine.

Durant leurs stages (voir point 2.5.1 de la partie « Analyse de la formation »), les aspirants sont encadrés par des maîtres de stage.

A la PJ, 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. Ils suivent une formation qui dure entre trois jours et une semaine.

A la gendarmerie, le futur maître de stage doit avoir six ans d’expérience minimum<sup>13</sup>, mais le processus du recrutement se fait de la même manière, en fonction des entretiens annuels. L’encadrement des stagiaires est abordé, entre autres matières, lors d’une formation d’une semaine.

Il arrive que certains maîtres de stage n’aient pas suivi la formation prévue.

---

<sup>13</sup> Ce qui correspond au grade d’appointé.

---

## 2.7 CONSTATS ET ANALYSE

---

### 2.7.1 IMAGES ET CONCEPTIONS DU MÉTIER DE POLICIER

Tout au long du processus de recueil d'informations, nous avons été frappées par les aspects complexes du métier de policier, mais surtout par les conceptions différentes, ambiguës voire contradictoires véhiculées par les documents de présentation du métier, les documents de la formation (guide méthodique, PECs, supports de cours) et les discours des différents acteurs rencontrés. Ces différents positionnements sur ce que devraient être la mission, le rôle et les activités du policier, influencent bien entendu aussi la formation et les attentes à l'égard des aspirants.

Dans une première étape menant à la formation, l'image du métier de policier véhiculée dans les campagnes de promotion et durant les phases de recrutement est principalement axée sur des missions orientées vers les infractions et l'appréhension de leurs auteurs. La présentation des fonctions de la police genevoise sur le web ne mentionne pas ou peu la prévention et le travail de proximité. De l'avis même de certains représentants de la police que nous avons rencontrés, il existe un écart important entre ce qui est montré dans le dépliant ou le film professionnel sur le site de la police et la réalité quotidienne du policier.

*A l'école, on va préparer le policier à répondre aux citoyens sur la plaine de Plainpalais et non pas à descendre en rappel de la tour de la télé (...). Il y a un écart entre le dépliant et le film professionnel sur le site de la police et puis la réalité quotidienne du policier et c'est souvent là qu'il y a un choc (un responsable).*

Sur la base de quelles représentations du métier les aspirants s'engagent-ils dans la police ? La réalité de leur quotidien pourrait être assez différente de ce pour quoi ils se sont engagés, avec le risque d'être rapidement démotivés. Inversement, des aspirants qui auraient une représentation plus « sociale » du métier se reconnaîtraient-ils dans cette conception traditionnelle de la police ? La même question se pose bien entendu du côté de la police elle-même : quel(s) type(s) de candidat(s) cherche-t-elle à recruter et pour quelles activités ? Les critères du recrutement sont-ils liés à la capacité de satisfaire aux exigences de la formation et la réussir ou à devenir de bons policiers ? Car comme nous l'ont dit plusieurs professionnels : réussir la formation ne fait pas nécessairement un bon policier.

Si la volonté exprimée dans les différents cadres consultés est de faire évoluer les missions de la police dans une logique de proximité, il s'agit de transmettre le message plus clairement. Mais il ne semble pas y avoir actuellement un réel consensus sur la définition même de la police de proximité, ni sur cette mission particulière qui est tantôt considérée comme transversale (tous les policiers font de la police de la proximité), tantôt spécifique à certaines fonctions dans la gendarmerie (îlotiers et enquêteurs ESP).

A notre sens et au-delà d'une problématique d'image, la question à résoudre est double et concerne d'une part, l'évolution du contexte social dans lequel la police intervient et la complexification de ses tâches, et d'autre part la manière avec laquelle elle doit y faire face en termes d'organisation du travail. Répondre à ces questions revient également à déterminer s'il existe un ou plusieurs métiers de policier, si l'on souhaite des policiers généralistes ou des policiers spécialisés.

Ces questions (et leurs réponses) doivent être résolues car elles auront un impact déterminant sur la relève et, par conséquent, sur le recrutement et la formation en termes de profil(s) recherché(s), de critères de sélection et de compétences à développer.

## 2.7.2 POLITIQUE ET PILOTAGE DE LA FORMATION

Poser la question de ce que doit être ou devenir la police et le métier de policier, c'est poser la question de la politique de la formation et de son pilotage, et cela, indépendamment du cadre prescrit par le brevet fédéral. Il s'agit de définir quelle place donner à la formation initiale et à la formation continue pour atteindre les objectifs fixés en fonction des moyens et des contraintes, notamment sur le plan de l'organisation du travail du terrain amené à accueillir les stagiaires. Plus largement, il s'agit d'intégrer la politique de formation dans une politique de ressources humaines et de gestion de carrière.

Or, de l'avis de plusieurs personnes rencontrées et lors de nos entretiens, notamment des instructeurs et des formateurs, il ne semble pas y avoir de réelle politique de formation à la police genevoise. Outre l'absence d'un document formalisant cette politique, les indices tangibles de ces affirmations sont révélés par les constats principaux suivants :

- L'absence d'un responsable titularisé de la formation pendant deux ans qui puisse concrétiser et coordonner la mise en œuvre effective des outils de pilotage mis en place par l'ancien responsable de formation
- Un manque de soutien ou de reconnaissance du CFP et la formation dévalorisée par le terrain. Nous avons observé à plusieurs reprises que la formation initiale, notamment par rapport aux branches transversales était dénigrée par les professionnels du terrain. De plus, le fait que les instructeurs et les formateurs impliqués et motivés soient mal reconnus (voir point 2.7.8 de cette partie) ne contribue pas à la valorisation de la formation et à l'établissement de son statut au sein de la police
- Des maîtres de stage peu reconnus, peu formés et n'ayant pas de statut dans le système de formation (voir point 2.7.8 de cette partie)
- La formation continue obligatoire non effectuée
- Des outils de pilotage existants, mais non mis en œuvre en ce qui concerne des lieux de coordination entre instructeurs et formateurs et avec le terrain (besoins du terrain en matière de formation formelle, maîtres de stage).

## 2.7.3 LE STATUT AMBIGU DES ASPIRANTS SALARIÉS

Nous avons déjà mentionné plus haut l'importance de la conception du métier de policier sur les critères de recrutement des aspirants. En plus de cette conception du métier, c'est bien aussi une conception de la formation qui est en jeu, d'autant que les messages transmis par le dispositif de formation sont ambigus, comme nous l'avons déjà évoqué. Autrement dit, de manière provocante, on sait lorsqu'elle commence mais pas vraiment quand elle finit (après la formation formelle ? après la période de stage dont la réussite confirme le jeune policier dans sa fonction, ou à la fin du stage pratique après la certification ?).

Les règles du jeu sont encore troublées lorsqu'on considère le fait que les aspirants sont rémunérés. Les sommes investies pour la formation sont considérables, sans compter le salaire des formateurs et les frais de fonctionnement du centre. Une pression supplémentaire pèse donc sur ceux qui ont choisi les candidats qui devront satisfaire aussi bien aux exigences de l'école qu'à celles du terrain, ainsi que sur les candidats eux-mêmes qui peuvent être amenés à rembourser une somme conséquente s'ils abandonnent en cours de route.

Enfin, et compte tenu du contexte genevois, l'école de police n'arrive actuellement pas à recruter suffisamment d'aspirants correspondant aux critères pour augmenter les effectifs tout en compensant les départs naturels. L'enjeu consiste donc à engager des aspirants et d'en amener le plus possible à la certification puis à la confirmation, quitte parfois à baisser le niveau des exigences.

Par conséquent, et étant donné les enjeux importants, le statut de salarié des aspirants pourrait engendrer des attentes spécifiques en fonction du rôle qu'on leur attribue. Ils sont à la fois des personnes en formation et des salariés. Ils apprennent et en même temps ils travaillent, ce qui pourrait suggérer qu'ils ont une prestation à fournir en échange de ce salaire. Faut-il alors d'un recrutement de personnel ou une sélection de candidats à une formation ?

#### 2.7.4 UN CADRE HYBRIDE ET PEU CLAIR

Comme déjà mentionné, la formation policière initiale dans le canton de Genève est soumise à un cadre fédéral peu clair puisqu'il est rattaché à la fois :

- à un brevet fédéral de la formation professionnelle supérieure, qui devrait certifier des professionnels confirmés ;
- au système dual de la formation professionnelle initiale en ce qu'il propose un guide méthodique type destiné habituellement aux formateurs en entreprise et aux apprentis ;
- à la formation en école supérieure, elle aussi de niveau tertiaire B, avec le PEC national.

Le plan d'études genevois est lui-même peu clair puisqu'il présente à la fois le cadre genevois pour la mise en œuvre de la formation au CFP (le plan d'étude proprement dit) ainsi que des conceptions pédagogiques et des objectifs de stage qui n'ont habituellement pas leur place dans un tel document et qui contribuent encore à la confusion de l'ensemble.

Ajouté à cela, il existe plusieurs procédures de qualification dans des étapes successives qui mènent finalement à la certification et qui introduisent une véritable césure entre la formation formelle et l'obtention de la certification elle-même qui est conditionnée à la réussite de l'école de police. De plus, même brevetés, les aspirants sont considérés comme stagiaires pendant deux ou trois ans et ne sont confirmés dans leur fonction de policier qu'après un an. Cet état de fait rend difficile la compréhension du dispositif de formation, de même que ses frontières, pour l'observateur mais aussi pour les personnes concernées au premier chef : les aspirants. Ceux-ci séparent d'ailleurs l'école de police et le brevet qu'ils critiquent et trouvent inutile, puisqu'ils ont déjà réussi l'école de police. Ce phénomène est d'ailleurs amplifié lorsqu'ils arrivent sur le terrain où leurs aînés dévalorisent parfois la formation formelle et le brevet, puisqu'ils n'en voient pas le sens en tant que policiers reconnus mais non brevetés.

#### 2.7.5 UN DISPOSITIF DE FORMATION DÉCONNECTÉ DU TERRAIN

Si le système de formation professionnelle valorise la pratique professionnelle, on se trouve avec ce dispositif, dans la situation où l'impression qui prédomine est que la formation est, d'une certaine manière, déconnectée du terrain et de la pratique. Nous ne parlons évidemment pas des connaissances de base elles-mêmes mais de leur utilisation sur le terrain. Comme nous l'avons vu, la période de formation formelle en école est très peu reliée à la pratique, et ni le stage d'immersion ni les mises en situations ne permettent d'appréhender les nombreuses situations professionnelles rencontrées sur le terrain et encore moins de construire les compétences attendues. Ce qui fait que les contenus transversaux (psychologie, éthique et droits de l'homme) sont enseignés en tant que branches et ne permettent pas l'intégration des connaissances développées dans les techniques policières ni dans la pratique, puisque le dispositif ne permet pas une véritable alternance.

Une des questions qui se pose est de savoir si le stage fait partie ou non de la formation. Dans les discours entendus, la réponse est affirmative, mais dans les faits observés on pourrait légitimement en douter. Un premier constat est qu'il n'y a pas de stage pratique prévu en matière de police de proximité. De plus, il n'y a, semble-t-il, pas de relation entre les maîtres de stage du terrain et le CFP comme institution de formation. Les jeunes diplômés ne peuvent plus avoir recours aux instructeurs

et aux formateurs pour reprendre des situations vécues et de les comprendre à la lumière des apprentissages faits en école, ce qui permettrait une réelle approche intégrée et transversale des acquis théoriques. Enfin, et pour confirmer ce constat, les stagiaires brevetés sont évalués par la hiérarchie des services de police et non par les instructeurs du CFP.

## 2.7.6 LA FONCTION DU STAGE PRATIQUE

Nous l'avons déjà souligné, le stage pratique a lieu juste après la certification du policier. Le policier stagiaire est donc non seulement diplômé mais il est également salarié. On peut donc s'interroger sur la fonction du stage. Le stage est-il réellement une période de formation en situation, ou est-il plutôt une forme de travail à l'essai ?

*Une fois qu'ils sont brevetés, ils partent pour trois ans de stage. Le premier stage après l'école est très important, parce que c'est à l'issue de celui-ci que l'Etat-major demande au Conseil d'Etat de nommer ou de ne pas nommer la personne dans ses fonctions, la confirmer dans ses fonctions. Le stage dure trois ans, mais quelque part plus on va vers la fin du dernier stage et plus on gagne en autonomie. (un instructeur PJ)*

*Chaque année, il y en a qui réussissent le brevet et qui ne sont pas validés dans leur stage (un instructeur PJ)*

Le stage, tel qu'il est situé dans l'organisation du parcours de formation du policier, est donc surtout utilisé pour confirmer l'adéquation du policier au métier. Vu le manque d'effectif actuel, il est cependant rare que des stagiaires soient renvoyés. Ils peuvent par contre être mis sur la touche par leurs collègues.

Le stage étant situé après la certification, il ne permet pas non plus au policier de se faire une idée de la réalité du métier auquel il sera confronté après sa formation : Comme il n'y a pas de stage pratique durant la formation, exception faite du stage d'immersion de 4-5 semaines, l'aspirant policier ne peut avoir qu'un aperçu partiel de la réalité qu'il rencontrera après l'obtention de son diplôme. Enfin, le fait que le policier soit non seulement certifié, mais aussi salarié, fait que l'on attend de lui qu'il soit efficace et productif. Ainsi, une fois certifié, les stagiaires travaillent en « deuxième et non pas en troisième position ». Cette pratique nous interroge fortement sur la fonction du stage.

*Lorsque l'on est sur l'intervention, on n'est pas systématiquement avec le maître de stage. On peut être avec n'importe quel collègue qui des fois n'a que quelques années de plus que nous, mais c'est avec lui que l'on se retrouve sur une intervention et si on ne sait pas, c'est à lui qu'on demande, et c'est lui qui va nous expliquer (un gendarme stagiaire)*

## 2.7.7 QUELLES OPTIONS PÉDAGOGIQUES POUR UNE MISE EN PRATIQUE DES NOTIONS THÉORIQUES ?

Ce dispositif ne permet que trop peu d'articuler la formation théorique avec les stages pratiques et les mises en situation s'avèrent insuffisantes. Une réelle alternance n'est donc pas possible dans ces conditions. Si les instructeurs et les formateurs sont conscients des faiblesses du dispositif en termes d'alternance et d'intégration des acquis, ils *font avec* et trouvent des aménagements pour en diminuer l'impact. Ainsi, les formateurs non policiers essaient d'intégrer des professionnels pour la perspective policière et pour amener un lien avec la pratique. Ils expriment cependant le regret qu'après avoir intégré les intervenants policiers dans leurs cours, ceux-ci ne peuvent pas toujours venir régulièrement en raison de leurs horaires dans les services. Ils font également des simulations ou des jeux de rôles, mais avouent que ce n'est *pas la même chose* (que dans la réalité).

Il est par ailleurs intéressant de constater que les instructeurs ont intégré l'enseignement par branche et n'ont pas forcément le réflexe transversal. Nos entretiens avec certains formateurs

montrent en effet que même les plus petites occasions d'intégrer les contenus transversaux dans les exercices pratiques (notamment durant la semaine d'entraînement à Ovronnaz) ne sont pas saisies puisque les formateurs de ces branches n'y sont pas invités.

#### 2.7.8 DES FORMATEURS ET DES MAÎTRES DE STAGE IMPLIQUÉS MAIS PEU RECONNUS

Dans un système qui valorise l'expérience professionnelle, des formateurs professionnels et les formateurs en entreprise sont des professionnels reconnus pour leur expertise métier. Leur savoir-faire est complété par une implication forte pour la transmission ainsi qu'une compétence pédagogique développée au cours d'une formation spécifique.

Si les instructeurs occasionnels de la PJ que nous avons rencontrés nous disent qu'ils se sentent reconnus et remerciés par leur hiérarchie pour leurs interventions, il n'en est semble-t-il pas de même pour les instructeurs du CFP ainsi que des formateurs externes.

Les instructeurs du CFP constatent que malgré le fait qu'ils doivent se former sur le plan pédagogique, leur statut n'est pas reconnu puisqu'ils touchent le même salaire que leurs collègues dans les postes et les brigades. Ils sont même moins payés puisqu'ils ne perçoivent pas les défraiements qu'obtiennent leurs collègues, pour les repas par exemple. Ils constatent également qu'ils sont peu reconnus par leurs collègues du terrain qui les considèrent parfois comme faisant un travail facile tout en leur faisant remarquer qu'ils perdent leurs compétences techniques en étant éloignés de leur activité professionnelle traditionnelle.

Il semble de plus que l'implication et le travail des instructeurs occasionnels qui travaillent dans les services de police sont peu ou mal reconnus puisqu'ils prennent souvent sur leur temps personnel pour préparer les cours. Ils sont en outre régulièrement repris dans leurs services de police respectifs et ne peuvent donc plus assumer les cours pour lesquels ils s'étaient engagés.

Le fait que les services rappellent les instructeurs en cas de besoin et aient un droit de regard sur le l'engagement de ceux-ci ne contribue pas à un statut reconnu. Les maîtres de stage quant à eux ne sont pas considérés comme faisant partie à proprement parler du système de formation. Ils n'ont pas non plus de statut formellement reconnu et leur formation est extrêmement réduite comparativement à une fonction équivalente que serait le praticien formateur dans le système de formation au niveau tertiaire B dans les écoles supérieures.

## DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DU TRAVAIL

### 1. LE TRAVAIL RÉEL DES POLICIERS GENEVOIS

Durant la première partie des ateliers, les instructions au sosie ont permis d'aiguiller les professionnels sur les détails concrets de leur travail et de produire des descriptions partagées du travail réel. On trouve des entretiens au sosie validés par les professionnels aux points 1.1, 1.2 et 1.3 de cette partie (les activités réelles accomplies par les professionnels).

C'est à partir de ces traces que nous avons procédé à une discussion collective sur les liens entre travail réel et travail prescrit par la formation. L'analyse thématique proposée dans cette partie se base sur une démarche clinique (voir point 1. Problématique et démarche de recherche) qui consiste à mêler les commentaires des participants à ceux des chercheurs. Elle reflète donc l'interaction entre les participants et les chercheurs.

#### Les activités réelles accomplies par les professionnels

Afin d'obtenir une évocation détaillée de leur travail au quotidien par les professionnels, nous avons commencé par utiliser la méthode de l'instruction au sosie (voir Méthodologie, point 3.2) : *“Suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de te remplacer dans ton travail. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution ?”* Le travail d'instruction au sosie portait sur la journée que le professionnel devrait accomplir le lendemain. Afin de ne pas alourdir le rapport, nous ne reproduisons ici qu'un entretien au sosie par fonction (gendarme, îlotier, inspecteur PJ). Nous surlignons en gras les éléments qui sont repris par la suite dans notre analyse.

#### 1.1 LES GENDARMES DE POLICE-SECOURS RACONTENT LEUR TRAVAIL

**Sosie :** *Donc demain on sera en service 3, ce qui implique que l'on commence à 5h45 du matin, donc il faut que je sois changé avant. Donc 5h45, c'est vraiment la prise de service, prêt à intervenir et l'horaire 5h45 jusqu'à midi, 18h45 jusqu'à 06h00 le lendemain matin. On bosse à Lancy-Onex, donc, où j'effectue mon travail sur les 80.000 habitants qui habitent la commune, c'est un secteur sur lequel il y a des affaires de tout genre, cambriolage, social, des affaires de vol. A 5h45, comme je dis, il faut être prêt à prendre le service, ce qui implique d'aller consulter le planning de la journée, de **dire bonjour à tous les collègues du service**, et de mettre le véhicule dans le système informatique, avant de sortir en patrouille. Du moment qu'on sort en patrouille, **il faut aller sur tous les points sensibles du secteur, dont certains peuvent être signalés par les îlotiers** qui sont là pour cela. Pendant les patrouilles, **il faut répondre aux réquisitions, les appels du 117, c'est la centrale qui décide** de quelle patrouille va sur quelle intervention. Si par exemple, c'est un cambriolage, il faut aller sur place et demander à voir un signalement, une direction de fuite, qui va ensuite faire les recherches pour tous les collègues qui viennent ou d'autres brigades spécialisées qui pourraient participer à la recherche des cambrioleurs. Donc, sur cette patrouille, **c'est toujours deux gendarmes**, après chaque intervention, **ils doivent remplir la main courante**, dans le cas où une interpellation est faite durant la patrouille, par exemple le cambriolage, **il faut les emmener au poste, les identifier, s'ils ne parlent pas le français, appeler un traducteur, lire les droits, faire tous les documents, ce qui peut facilement faire une heure de préparation** en comptant l'inscription dans la main courante, les identités. Si on entend ces personnes qui ne parlent pas français, il faut **attendre que le traducteur arrive. Cela fait encore perdre du temps**, suivant l'infraction la personne elle peut aussi avoir un avocat, donc il faut appeler et **attendre cet avocat**, pendant ce temps, il faut **faire les papiers**, donc c'est encore du temps*

qui passe et après l'audition qui peut durer de quelques minutes à plusieurs heures, il faut soumettre le cas à un commissaire qui décide si on libère la personne, où s'il le met à disposition du ministère public, dans ce cas il faut **faire de suite un rapport d'arrestation** qui avec tous les documents annexes, peut durer environ 3 ou 4 heures. Donc **pendant tout ce temps** en fait où il y a eu l'interpellation, l'audition, les avis, en fait c'est **une patrouille de moins dans la rue**. Donc **dans l'expectative où on a pu ressortir** entre 5h45 et 9h, à 9h il y a une relève qui se fait avec le service suivant qui est le service 2, et on rentre au poste et **on s'occupe de l'avant-poste, de la réception, on enregistre des plaintes contre inconnu ou nominatives**. Une plainte nominative, **c'est de nouveau des formulaires**, des déclarations à enregistrer **qui prennent de nouveau des heures de travail** tandis qu'une plainte contre inconnu, du fait qu'on n'a pas de détails, mis à part ce que nous donne la personne lésée, cela va prendre une vingtaine de minutes. Ce travail occupe la journée de 9h jusqu'à midi. A savoir que si à midi moins cinq, il y a quelqu'un qui vient pour une plainte qui va prendre du temps, y'a le choix, normalement on est obligé de la traiter, mais y'a la possibilité d'enregistrer la plainte, dans ce cas-là de faire des heures supplémentaires ou si le service qui fait le reste de la journée peut à la limite reprendre la plainte. Si on décide de continuer cette plainte, et qu'elle continue l'après-midi. S'il y en a pour une ou deux heures, on recommence de toute façon à 18h45 le service mais que si l'affaire finit à 16 ou 17 heures la prise du service peut être décalée du nombre d'heure ou cela a débordé et le service finira à l'heure prévue normalement le lendemain. En fait, y'a un détail, c'est que **pendant les patrouilles, s'il n'y a pas de réquisition donc d'appel du 117, il faut quand même faire du contrôle des points sensibles, contrôler des personnes suspectes**, des comportements suspects, donc contrôle d'identité, des contrôles de personnes pour voir si elles sont recherchées. Contrôle pour du stupéfiant pour des toxicomanes potentiels et établir des contraventions pour la circulation routières, des amendes d'ordre, faire des enquêtes, aller chercher des éléments pour des rapports qui sont en cours. Voilà une matinée de service 3, comme elle se passe.

Lorsque les gendarmes prennent leur service, ils sont en uniforme. Ils font des patrouilles en voiture. Ils se rendent sur tous les points sensibles de leur secteur. Les gendarmes de police secours répondent aux réquisitions du 117. Les réquisitions sont diverses : agressions, accidents, vols, violences conjugales etc. Entre deux appels de la centrale, les interventions se font à l'initiative des gendarmes. Il s'agit par exemple de faire de la présence sur son secteur, d'interpeller des personnes suspectes, de contrôler des véhicules. Pour chaque intervention et chaque interpellation, les gendarmes devront, de retour au poste, rendre compte de leurs actions par écrit dans la main courante informatique, puis soumettre un rapport à leurs supérieurs. Suivant la gravité des cas, les gendarmes emmènent des personnes au poste pour procéder à une audition. Dans ce cas, la patrouille sera écourtée. Selon le nouveau code de procédure pénale et suivant les infractions commises, les prévenus peuvent faire appel à des traducteurs, des médecins et des avocats. Le gendarme doit donc organiser les interactions entre ces différentes personnes.

De retour de leurs patrouilles, les gendarmes se consacrent à la réception du poste de police (avant-poste), afin d'enregistrer les plaintes des citoyens. Lorsque les plaintes sont nominales, ils procèdent aux interrogatoires (auditions) des victimes et des suspects. Selon les événements de la journée ou de la nuit, le gendarme pourra, soit ressortir pour une seconde patrouille, soit terminer le travail administratif généré par les réquisitions de la journée ou de la nuit.

Le gendarme de police secours travaille donc alternativement au front sur le terrain et en « backoffice », dans son bureau. Le travail du gendarme fait ainsi appel à des compétences très larges. Ce dernier doit être capable d'intervenir dans l'urgence, de manière rapide, dans une situation risquée sur le terrain. Le cas échéant, il devra faire usage de mesures de contrainte. Il doit également être capable de répondre de manière adéquate au public (relation de service) et enfin de rendre compte par écrit de ses démarches dans un rapport.

## 1.2 LES ÎLOTIERS RACONTENT LEUR TRAVAIL

Sosie : Alors demain, donc je suis îlotier au poste des pâquis. Donc **mon bureau se situe** à la gendarmerie donc des Pâquis **juste à côté de la caf**. Je commence à 8h00 le travail et la première chose que je fais, c'est que **je prends contact avec les cadres du poste**. Donc le maréchal, les brigadiers pour voir s'ils ont des communications particulières à me fournir. Je fais le tour du poste, **je salue tous mes collègues, ce que je trouve important** !<sup>14</sup> Je regarde aussi avec eux s'ils ont des informations sur tous ceux qui viennent de commencer s'ils ont des informations de la nuit, prendre un peu la température de ce que vient de se passer ensuite je vais à mon poste de travail et la première chose je check mes mails, je réponds donc à mes courriers électroniques, **je consulte la main courante de la nuit, tout ce qui s'est passé depuis que j'ai quitté la veille** : communiqué de recherche, je sélectionne évidemment les éléments qui sont liés à ma fonction donc je trie un petit peu les événements ensuite **je commence à me rendre à mes rendez-vous planifiés** et puis voilà j'ai un rendez-vous à 10 h avec le directeur de l'école primaire des Pâquis parce que suite à des doléances de parents d'élèves. Il y a un trafic dans le préau pendant les heures de cours, donc il y a une pétition de faite par l'association des parents donc là j'écoute un petit peu ces doléances et puis **je vais expliquer aussi ce que la gendarmerie a mis en place déjà par rapport au trafic de stupés**, opération mousquetaire, la journée, patrouille + la nuit et donc là j'explique aussi qu'il y a la possibilité, qu'on a besoin d'informations sur le trafic de stupés, donc **s'il peut m'appeler la journée directement** pour me fournir des informations si je suis absent qu'il appelle le 117 et puis que le message soit transmis aux enseignants, respectivement aux parents que sans infos de leur part on ne pourra pas avancer sur ce sujet et puis on va donner un délai et puis organiser une séance de travail, de présentation avec les parents. Ensuite de 11h à midi, je vais effectuer **une petite patrouille pédestre** dans le secteur rue de Berne, rue de Monthoux, rue de Fribourg, rue de Neuchâtel. (Intervention d'un autre îlotier : « **cela sent l'apéro ça**<sup>15</sup>... » rires) C'est un endroit sensible du quartier des Pâquis à toute heure de la journée et de la nuit donc là je vais me montrer visible et dans la mesure du possible vers 11h30, j'essaie d'être à la sortie d'une école primaire dans le quartier et de montrer une présence. A midi, j'ai une pause d'une heure en général, je vais faire un peu de sport et de 13 à 14, avec l'ESP du poste des Pâquis là on fait un petit briefing sur l'état de situation du secteur et là en l'occurrence je lui transmets des informations par rapport au préau de cette école des pâquis, voir ce que l'on peut faire ensemble alors lui **il travaille en civil**, il a peut-être déjà observé, il a peut-être déjà des informations là-dessus. Donc, il va se mettre sur ce sujet un moment et **on va essayer d'organiser une opération sur ce préau**, de 14 à 16h on a une réunion avec le maréchal avec l'ASPASIE, c'est une association qui défend les droits des gens qui travaillent dans le sexe, donc il y a **beaucoup de doléances parce que la plupart des prostituées qui se présentent au poste à la gendarmerie des Pâquis sont pas forcément bien reçues par les collègues**, donc y'a des doléances, donc elles se plaignent, donc là cela va être beaucoup d'écoute voir quels sont leurs soucis principaux leur demandes, et puis la même chose c'est de **privilégier un contact direct entre cette association, qu'elles m'appellent directement** s'il y a un problème et **faire passer le message aux collègues pour que ces gens soient bien reçus** et aussi surtout organiser une plateforme pas qu'elles sollicitent la police ou qu'elles se présentent au poste tout le temps, qu'elles fassent le tri, **si c'est urgent qu'elles appellent le 117** pour un traitement d'urgence de flagrant délit qui sera dévolu à la patrouille et **si c'est moins urgent et bien que le message me vienne directement comme cela, il y a un contact privilégié** par rapport à cela donc après cette réunion à 16h j'ai une audition au poste des Pâquis. Donc **je dois entendre un monsieur qui est victime d'une bagarre** ou d'une agression, je ne suis pas

<sup>14</sup> Lors de la prise de poste, les premiers gestes sont pour les collègues qui sont là (voir commentaire au point 2.3 de cette partie « une interdépendance forte »)

<sup>15</sup> Voir commentaire au point 2.5 de cette partie « les activités de proximité, des activités peu visibles »

*très au courant il y a un petit cafouillage administratif donc il est un petit peu échaudé envers les services de la police, donc en tant qu'îlotiers du poste des Pâquis, je vais prendre l'audition, de ce monsieur et puis faire en sorte qu'il soit content de nos services. Je vais reprendre cette affaire et de 17h30 à 18h00, je vais faire des rapports, je vais résoudre mes dernières petites enquêtes, les affaires que j'ai en cours, j'ai une mangeoire avec les affaires en cours et j'essaie de traiter ça dans la dernière demi-heure qui me reste ! Et ma journée est finie à 18h00.*

A la gendarmerie, les îlotiers (pégase, LRDBH) et les enquêteurs de sécurité publique (ESP) sont spécifiquement chargés de la mission de proximité souhaitée par l'Etat de Genève. Leur mission première 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. Notons encore que selon l'organigramme, la police de proximité est en relation directe avec le chef de poste. Elle est également le porte-parole de la police et l'interlocuteur privilégié de la population locale. A ce titre, elle prend contact avec les partenaires sociaux ou répond aux doléances du public.

*Les missions prioritaires de l'îlotier de proximité pégase, c'est d'aller à la quête du renseignement. Donc si par différentes sources, on apprend qu'un événement risque de se produire, par exemple une baston avant l'entrée de l'école de 8 heures, et bien on va venir plus tôt pour marquer une présence. (un responsable îlotier)*

Ainsi, le fait de nouer des contacts privilégiés avec la population et de gagner sa confiance, n'est pas considéré par les îlotiers comme une fin en soi, mais plutôt comme une astuce pour obtenir des informations.

### 1.3 LES INSPECTEURS PJ RACONTENT LEUR TRAVAIL

**Sosie inspecteur mineur :** *Il s'agit d'un vol de natel dans un cycle d'orientation, dans un vestiaire, et puis on en est au début de l'enquête, donc ce qu'il faut que je fasse en arrivant en premier au bureau, c'est de contacter la direction du cycle d'orientation pour avoir le nom des plaignants et des suspects qui seraient au nombre de deux voire trois éventuellement. Ensuite de quoi, si la direction n'est pas capable de me donner des noms de suspects, il faut que j'essaie d'obtenir des signalements des auteurs du vol, si on tombe dans le cas du signalement, il faut contacter l'ESP du poste du quartier pour éventuellement voir s'il a la possibilité d'aider à identifier les suspects sur la base du signalement. L'ESP est dans le poste du quartier et il est plus souvent confronté aux gens qui se trouvent dans une région, dans un secteur pour être sur place. Il a une proximité géographique qui est beaucoup plus grande que la brigade des mineurs en général puisque l'on parle d'une affaire de mineur puisqu'il se trouve en général beaucoup plus à proximité de l'établissement scolaire que nous. Il a la connaissance de son quartier donc suivant si ces des jeunes du quartier il va savoir qui c'est. Ensuite, contacter les plaignants pour obtenir les détails concernant les téléphones volés, la marque, l'e-mail, etc. prendre rendez-vous au cycle de l'orientation pour l'enregistrement des plaintes auprès des plaignants, donc des plaintes manuscrites. Pour faciliter le travail puisque les faire venir à l'hôtel de police serait un peu fastidieux dans le cas précis, donc il a été convenu d'enregistrer les plaintes sur place. Ensuite de quoi, il faut que je contacte les représentants légaux des victimes, leurs parents pour les avertir de ce qui s'est passé avec leurs enfants, voire éventuellement si eux veulent déposer plainte ou pas. Ce qui*

*n'est pas obligatoire, si les auteurs ont été identifiés, contrôlés, les adresses de ceux-ci, par le logiciel auquel on a accès, ou bien directement sur place ce qui est préférable pour voir si ils ont une adresse encore effective. Avant intervention vérifier leurs situations familiales, voir s'il s'agit puisque c'est des jeunes d'un enfant unique, ou s'ils ont beaucoup de frères et sœurs qui pourraient correspondre éventuellement avec les agresseurs ou les voleurs et puis au final voir une intervention, mettre au point l'opération visant à interpellier, à appréhender les auteurs, avec le nombre de personnes requises pour la ou les appréhensions, ici il y en a 2, le timing, les modalités, les déplacements et les lieux d'intervention.*

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 les deux brigades de la police judiciaire que nous avons observées, l'une est une brigade généraliste (BRCG) et l'autre une brigade spécialisée (brigade des mineurs). Comme son nom l'indique, la brigade de criminalité générale 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.

## 2. ANALYSE THÉMATIQUE DES DISCOURS PRODUITS DURANT LES DISCUSSIONS EN ATELIER

Les entretiens collectifs réalisés en atelier ont pour objectif de constituer un espace de parole sur le vécu du travail. Le travail intersubjectif fait lors des quatre ateliers est enrichi par l'analyse thématique des chercheurs.

### 2.1 LE CONCEPT DE PROXIMITÉ VU PAR LA HIÉRARCHIE DE LA POLICE

Comme déjà mentionné précédemment<sup>16</sup>, le groupe de travail regroupant les cadres de la police visant la préparation de la réalisation du mandat n'a pas été initialement prévu comme un moment de recueil de données. Cette réunion a cependant généré une importante discussion sur le concept de police de proximité dont l'évocation nous a semblé pertinente pour notre analyse, ce qui explique la raison pour laquelle elle est mentionnée ici.

Au cours de cette séance de travail, les cadres de la police ont donc eu l'occasion de se positionner par rapport à leur conception de la police de proximité. Deux éléments en sont ressortis. Le premier est qu'il n'y a apparemment pas de consensus sur la définition de la notion de proximité et sur sa mise en œuvre sur le terrain. Le second point, c'est que les cadres ne semblent pas d'accord sur la réponse à la question : *qui dans le corps de police est susceptible de faire de la proximité ?*

« *On doit tous s'y mettre !* » nous a-t-on dit, mais pour l'instant, seuls les îlotiers et les ESP font officiellement de la police de proximité. En dehors d'eux, quels sont les policiers qui font de la

---

<sup>16</sup> Voir partie méthodologie, point 3.2

proximité ? Certains cadres doutent que Police-Secours ne soit concernée par la notion de proximité : « *les gendarmes 117, police secours ne devraient pas être concernés par votre recherche sur la proximité* ». La police secours travaille en effet surtout dans l'urgence en fonction de l'événement.

En revanche, tous les responsables identifient clairement les îlotiers et les ESP comme les préposés à la proximité. D'ailleurs, seul le responsable des îlotiers en question semble être parfaitement au clair par rapport à la mission de proximité de la police genevoise :

*« La doctrine veut que c'est l'ensemble de la police qui doit conduire une action de police de proximité. Le premier policier de proximité dans un poste, c'est le chef de poste. Le premier policier de proximité à Genève, c'est la cheffe de la police. »*

---

## 2.2 HORAIRES DE TRAVAIL ET VIE PRIVÉE

*« On sait quand on commence mais on ne sait jamais quand on finit »* (un gendarme)

Lorsqu'ils abordent les aspects négatifs de leur travail, les policiers commencent par la question de leurs horaires et mettent en avant les conséquences des rythmes décalés sur leur vie personnelle et sociale. Ils parlent de leurs conjoints, de leurs enfants et de la difficulté à programmer des activités sociales ou familiales et de la coupure avec ceux qui ont des rythmes normaux.

Alors que les gendarmes de police secours sont employables 24 heures sur 24, les gendarmes îlotiers et les policiers des brigades de la BRCG ou des mineurs sont davantage soumis à des horaires administratifs plus compatibles avec une vie sociale ou une vie de famille. Ces horaires sont cependant « coulissables » :

*« C'est les horaires de base qui se veulent administratifs, par exemple, il y a une patrouille de 16h00 à 22h00, ça c'est un horaire de base, ensuite chacun des policiers peut être engagé en fonction des événements sur une opération »* (un représentant PJ)

Les horaires irréguliers des gendarmes de police secours sont nettement moins compatibles avec une vie privée. De plus, de manière générale, les policiers étant en sous-effectifs, l'ensemble des policiers est régulièrement contraint de faire des heures supplémentaires, ou d'être rappelé sur ses jours de congé :

*« Pour la vie sociale, c'est difficile aussi. Si on veut poser un week-end très à l'avance c'est possible, mais sinon on ne sait jamais. Moi là on m'a fait péter trois week-ends. Trois fois, j'ai essayé de partir, trois fois cela n'a pas pu marcher. »* (un gendarme stagiaire)

---

## 2.3 UNE INTERDÉPENDANCE FORTE

Dans la communauté de ceux qui veillent à la sécurité des citoyens, des équipes se relaient jour et nuits, jours ouvrables et jours fériés. A la police, le travail de coopération est affiché comme une valeur suprême. Le travail des policiers est en effet organisé en équipe. A la fin de leur service, les équipes qui partent transmettent les informations utiles relatives aux événements survenus pendant le service (main courante informatique, réunions) aux équipes qui arrivent. Rares sont les policiers qui travaillent seuls sur le terrain. De manière générale, ils travaillent en équipe, par duo ou en milice. 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.

Lors de la prise de poste, les premiers gestes sont pour les collègues qui sont là. Le policier commence son service en saluant chacun de ses collègues.

*Ce qu'il faut comprendre, c'est que l'on fait tous le même boulot, alors évidemment qu'il y a des fonctions spécifiques mais ce que je ferai demain un PJ peut le faire aussi, il le fera un peu moins bien, mais il le fera aussi (un gendarme)*

A la police s'applique également la devise : « un pour tous et tous pour un ». En effet, tout policier qui surprend un délinquant en flagrant délit se doit d'intervenir. Ainsi, à la police tout le monde peut être amené à travailler avec tout le monde, en fonction des événements et des interventions. De plus, tous les policiers genevois peuvent être régulièrement appelés à rejoindre une milice appelée « maintien de l'ordre », lors de manifestations sportives notamment.

Lors de nos observations, nous avons perçu la police comme un collectif très soudé, solidaire. Cela ne nous semble pas surprenant quand on sait que les policiers doivent affronter quotidiennement des contre-pouvoirs menaçants, juguler des crises et mettre un terme à des conflits. La lutte contre la délinquance semble être un puissant moteur pour les équipes. De plus, 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. Durant nos ateliers, les policiers 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.

---

## 2.4 HIÉRARCHIE ENTRE LES SERVICES, LES FONCTIONS, LES LIEUX ET LES TÂCHES

Le fait que les policiers soient une grande famille n'empêche pas les rivalités. La police judiciaire et la gendarmerie ont leur propre culture, leurs propres locaux, leur vocabulaire et leur fonctionnement respectif. Il y a les « gens de la PJ » et les « gens de la gendarmerie ». Ce type de concurrence se retrouve à différents niveaux, notamment entre les différentes brigades PJ et entre les différents postes de gendarmerie.

*J'étais à la brigade criminelle, c'est une brigade extraordinaire. Imaginez que vous êtes en formule 1 alors que les autres ont des garages normaux. Vous travaillez énormément, vous avez tout ce que vous voulez. Vous avez besoin d'une brigade d'observation, vous l'avez. (un commissaire)*

Si tous les policiers sont dans le même bateau et travaillent à des objectifs communs, chaque service et chaque équipe a son secteur, son territoire bien délimité et ses prérogatives. Les tâches des policiers varient selon leurs fonctions et leurs attributions, mais également selon la configuration de leur secteur :

*Pour des grosses usines comme les Pâquis ou Rive, y'a une manière de travailler différente, y'a des collègues en service d'urgence, ils ont beaucoup plus de réquisitions. (un îlotier pégase)*

*On a parlé des deux casernes rive droite, rive gauche. Moi sur Versoix, c'est vrai que j'ai beaucoup moins. Mais j'ai des lieux comme la Pelotière qui sont un peu chauds. J'ai les forains au Molard en bas. (un îlotier pégase)*

Une hiérarchie existe donc non seulement selon les lieux et leur typologie, mais également selon le type de répartition des tâches. Il y a ceux qui agissent, interviennent, enquêtent et ceux qui observent. Il y a ceux qui font des « flags<sup>17</sup> », des arrestations, des belles affaires et ceux qui établissent des contraventions. Dans les ateliers d'analyse du travail, les plaisanteries entre collègues étaient révélatrices : il y a les collègues qui ont le temps de prendre l'apéro et les collègues qui avaleront un sandwich en vitesse quand ils en auront l'opportunité. Il y a « les usines » où l'on fait du travail à la chaîne et des endroits plus privilégiés, plus calmes.

## 2.5 LES ACTIVITÉS DE PROXIMITÉ, DES ACTIVITÉS PEU VISIBLES A L'INTERNE

Les îlotiers et les ESP se plaignent du fait 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, non reconnue voire déniée par leurs collègues :

*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. (un ESP)*

Le simple travail de proximité est donc bien peu valorisé par une culture policière soucieuse de résultats tangibles immédiats. La police de proximité est tout au plus considérée comme « une petite main » utile pour renseigner les services des autres secteurs :

*Y'a une collaboration aussi avec la police judiciaire, aux Pâquis : « est-ce que tu as des renseignements précis sur tel établissement, ou sur tel habitué ? » Dans les cabarets de mon secteur, j'aurais la visite de la brigade des mœurs, des stupés, des mineurs. La police judiciaire m'appelle, on me dit : « écoute on va faire une perquisition au Molard, toi tu connais, viens avec nous. Je prépare un peu le truc et en général cela se passe bien. » (un îlotier LRDBH)*

Les îlotiers se plaignent alors que la communication avec leurs collègues soit unilatérale :

*Les collègues de la police urgence 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. » (un îlotier pégase)*

*Cela peut paraître paradoxal, mais souvent les informations ne nous viennent pas de l'intérieur mais de l'extérieur, c'est l'extérieur qui nous amène beaucoup de choses. (un responsable proximité)*

---

<sup>17</sup> Flagrants délits

## 2.6 GENDARME, UNE FONCTION PARTICULIÈREMENT EXPOSÉE

Quand certains regrettent que leurs activités ne soient pas plus visibles aux yeux de leurs collègues, d'autres vivent l'extrême inverse. Ainsi, le travail des gendarmes est sans cesse exposé aux regards d'autrui. Or, plus que de n'importe quel citoyen, on exige du gendarme qu'il respecte scrupuleusement règles et procédures. Il se trouve que comme l'ont largement démontré les travaux de l'ergonomie<sup>18</sup>, il existe toujours un écart entre les procédures et le travail réel.

Les gendarmes doivent se débrouiller avec les règles et les doubles contraintes sous le regard d'autrui.

Lorsque les gendarmes adaptent la prescription à la situation et qu'ils opèrent des choix<sup>19</sup>, ils travaillent à découvert. Ils ne peuvent par exemple pas à tout moment donner des contraventions à tous ceux qui commettent de menues infractions routières :

*Moi, j'ai mes critères un petit peu, il y a des choses auxquelles je fais plus attention que d'autres en matière de Loi sur la circulation routière. Par exemple, je vais porter l'accent sur ce qui est vraiment gênant ou dangereux pour le trafic, donc je vais faire attention aux abords des écoles aux gens qui roulent trop vite, dans l'ensemble aux téléphones portables. Sur le stationnement, les gens qui se garent sur les places handicapés, ça c'est gênant. Après, il y a un certain nombre de choses où je fais moins attention à des infractions plus petites. (un gendarme stagiaire)*

Les policiers agissent dans l'espace public constamment exposés au regard d'autrui. Ils doivent donc sans cesse rendre des comptes :

*Tu peux contrôler tout le monde, il n'y a aucune restriction, mais après tu dois légitimer pour quoi tu veux contrôler une personne. Il doit y avoir une raison, je dois expliquer pourquoi je l'ai contrôlée [...] si tu fais de la présence sur le secteur, tu peux faire du contrôle de personnes qui te semblent suspectes ou des contrôles de véhicules également. Une personne suspecte, ça peut être un comportement qui te semble bizarre par rapport à une situation. Cela peut être un état de nervosité d'une personne, ça peut être un comportement agressif, un comportement sous l'effet de l'alcool ou des stupés. Il y a beaucoup de facteurs différents. Si tu vois un véhicule qui a une conduite un peu désordonnée, qui est un peu hésitante, tu peux faire un contrôle. Si il y a aussi des plaques étrangères, qui sont pas forcément habituelles dans notre canton, tu peux faire un contrôle (un gendarme stagiaire).*

Cette mise en visibilité dans un but de prévention fait partie intégrante de la mission du gendarme :

---

<sup>18</sup> Rappelons brièvement les fondements principaux de l'analyse du travail. A l'époque tayloriste, on avait l'illusion de penser qu'il suffisait de suivre à la lettre les instructions et les procédures des bureaux des méthodes pour s'assurer de la réussite de ses tâches. Le problème, c'est que les normes sur lesquelles le professionnel doit exécuter son action ont été élaborées en référence à des environnements standardisés et stables. Or ces situations n'existent jamais dans la réalité. Il revient alors au professionnel d'interpréter les normes et de les adapter. C'est d'ailleurs là qu'est la supériorité de l'homme sur la machine. L'homme contrairement à la machine, peut adapter les consignes de manière intelligente selon les variations du monde réel. La célèbre grève du zèle montre bien les limites de la stricte application mécanique des procédures : plus rien ne fonctionne. (Dejours, 1993).

*Quand je ne fais pas de réquisitions, ma mission est de me rendre visible auprès de la population, c'est d'aller à la recherche des personnes qui pourraient commettre un délit, c'est un peu de la prévention. (un gendarme stagiaire)*

Les gendarmes doivent régulièrement répondre à une double contrainte, comme par exemple être simultanément dans des lieux visibles pour le citoyen, et dans les lieux où les délits risquent d'être commis :

*Dans le cadre du projet mousquetaire, ils nous imposent de patrouiller dans certains secteurs qui ne sont pas forcément très judicieux, au vu de l'heure et où est placée la mission [...] C'est de l'image, dégarnir des collègues pour les mettre dans un endroit qui fait la une des journaux, par exemple le jardin anglais. Y'a des collègues qui vont tourner comme des hélices et pendant ce temps, c'est les autres secteurs qui vont déguster. (un gendarme).*

## 2.7 IMPRÉVISIBILITÉ ET URGENCE DU TRAVAIL DU POLICIER

Si l'ensemble des policiers est soumis à l'imprévisibilité et à l'urgence du travail, les gendarmes de police secours y sont plus particulièrement exposés.

*Une réquisition peut chambouler complètement le travail de la journée d'un poste, s'il y a une réquisition importante, on laisse tout de côté et on part. (un gendarme)*

*En règle générale, on a des patrouilles, mais il peut y avoir une prise de service et puis tout à coup, on a quelqu'un qui vient au poste pour déposer plainte et puis cela va nous prendre toute l'après-midi. C'est de nouveau en fonction des événements, ce sont les événements qui vont guider la journée. (un gendarme)*

Les activités du gendarme police secours sont à la fois répétitives et aléatoires. Le policier du 117 est constamment interrompu dans ses tâches quotidiennes pour répondre de manière immédiate à des demandes d'intervention. Il est régulièrement soumis à des événements imprévisibles. Les gendarmes investissent d'ailleurs cette dimension de manière positive :

*On est vraiment dans l'événement, c'est cela qui fait le charme du boulot d'ailleurs. Ce n'est pas une routine qui est établie d'avance (un gendarme)*

*On se plaint beaucoup, mais on apprécie notre travail hein ?! Le fait d'être sous pression et tout et de vivre des choses qui sont stressantes. (un gendarme)*

On peut voir dans cette déclaration une ambivalence par rapport au travail sous stress. Les aspects positifs (adrénaline, risques, imprévus, faire un travail non routinier) viennent contrebalancer les aspects négatifs sur lesquels il deviendrait alors peu intéressant de s'attarder. On peut y voir un effet d'une conception traditionnelle du métier.

L'emploi de policier est un emploi de relation de service qui comporte une part élevée de tâches s'accomplissant avec d'autres êtres humains. Dans l'interaction, l'autre agit et réagit selon des raisons propres. C'est ce qui introduit cette fameuse part d'imprédictibilité :

*On ne peut pas dire en général, on traite cela ou cela parce qu'on travaille avec des humains et non pas avec des produits. Là y'a eu une série d'agressions aux coups de couteaux, mais l'année passée, on en a pas eu une seule, et cette année, on en a trois. C'est vraiment aléatoire ! (un inspecteur PJ)*

Les activités de police sont donc si instables et imprévisibles qu'il est difficile de prescrire ce qu'il convient de faire dans le fil de l'action. La seule fonction de police à être relativement épargnée par cette imprévisibilité, est celle des îlotiers : « *on est plus indépendant, on fait essentiellement du travail d'initiative* » (un îlotier pégase).

---

## 2.8 DES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES ENVAHISSANTES ET PESANTES

Tout salarié établit une correspondance entre ce que son travail exige de lui et ce qu'il lui rapporte aussi bien matériellement que symboliquement. Lorsque l'on interroge les jeunes policiers sur les raisons qui leur ont fait choisir leur métier, ils évoquent notamment leur volonté de défendre les droits des individus, d'aider les gens, de faire partie d'un groupe, d'intervenir sur le terrain, de pratiquer des activités physiques. Personne n'évoque jamais un attrait pour le travail administratif. Or, depuis l'introduction du nouveau code de procédures pénales, les tâches administratives ont explosé et occupent une place prépondérante dans le travail des policiers. C'est d'ailleurs ce qui surprend le plus les stagiaires lorsqu'ils découvrent leur terrain professionnel :

*Le problème, c'est que quand on fait une intervention, il y a des choses à faire ensuite. A la fin, on se retrouve avec des piles de papiers, de paperasse à faire pour finir nos affaires.* (un gendarme)

Les policiers sont en effet soumis à l'obligation de rendre compte de chacune de leurs démarches (par ex : interpellation, communication des droits, appel d'un traducteur ou d'un médecin, audition, etc.) dans un rapport écrit qu'ils doivent soumettre à une succession d'interlocuteurs. Ce système place les policiers dans la position de justifier continuellement leurs faits et gestes. Cette injonction induit chez les policiers un travail administratif important et une pression supplémentaire. Les policiers vivent ce mode de contrôle administratif comme une forme de suspicion vis-à-vis de leur travail :

*J'ai toujours eu envie de faire ce travail, concernant les parties positives du métier que j'avais en tête avant d'arriver, je ne suis pas déçu. Après, il y a des côtés plus négatifs que je ne voyais pas autant présents, on sait par exemple que l'on est un peu surveillé. (...) Moi je viens faire ce métier, avec les meilleures intentions du monde, j'ai toujours eu cette notion que le policier, c'est quand même quelqu'un d'honnête à la base.* (un gendarme stagiaire)

---

## 2.9 UN SENTIMENT D'ABSURDITÉ

En plus de complexifier les tâches administratives, les nouvelles conditions de détentions préventives introduites par le nouveau code de procédure pénale, ont pour effet de décourager les policiers. A l'instar de Sisyphe, condamné à pousser éternellement un rocher au sommet d'une montagne pour le voir ensuite rouler vers le bas, les policiers ont le sentiment de passer leur temps à compléter des rapports qui s'entassent dans leurs cases et à arrêter régulièrement les mêmes personnes :

*Les trois quart de personnes que l'on interpelle avec de la drogue sont libérées directement, après, on les recroise le lendemain* (un gendarme)

*Quand il s'est fait coffrer vingt-cinq fois, il a compris qu'il ne risquait rien chez nous et qu'il n'y a aucun souci. Il ne va pas avoir du respect pour nous ! A la limite, il a un peu pitié ! (un gendarme)*

Les policiers passent donc beaucoup de temps à faire et refaire les mêmes gestes. Ce sentiment d'absurdité est source de souffrance et de frustration d'autant que les policiers ont bien conscience qu'ils n'ont pas prise sur un processus plus global qui les dépasse :

*C'est difficile de ne pas se faire bouffer par ça, c'est frustrant, mais ce n'est pas de notre ressort, et si on voulait faire quelque chose là contre, c'est pas flic qu'il fallait faire, mais procureur. C'est pas facile de faire la part des choses, cela a un côté frustrant. (un gendarme stagiaire)*

*Nous on n'est qu'au début mais y'a des collègues qui après 15-20 ans, on voit, ça les ronge vraiment. Ils en ont vraiment marre ! (un gendarme stagiaire)*

Ces affirmations traduisent bien le désarroi vécu et la difficulté à durer dans le métier de policier. Finalement, ce qui rend le travail de policier pénible semble être moins le danger lié à la profession, que l'inéluctable répétition et le manque d'effet de certaines activités.

---

## 2.10 LA FORMATION TELLE QU'ELLE EST PERÇUE PAR LES DIFFÉRENTS ACTEURS

---

### 2.10.1 UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGE HYBRIDE

Ce n'est qu'après la formation initiale, une fois que les policiers sont certifiés, qu'ils peuvent affiner des savoirs appris en formation par leur mise en œuvre pratique sur le terrain de travail.

Dans la configuration actuelle, les « apprentis » policiers sortent de l'école de police avec un brevet et une certaine représentation conceptuelle de leur métier. A leur arrivée en stage pratique, ce qui a été acquis durant la formation formelle devrait alors constituer un ensemble de repères pouvant être mobilisé en situation. Surgit pourtant la difficulté suivante : les nouveaux diplômés se retrouvent face à des collègues qui ignorent leurs savoirs scolaires, quand ils ne les stigmatisent pas comme inadaptés, impropres ou inadéquats :

*La psychologie policière, c'est inutile, cela ne sert à rien parce que de toute façon on y va au feeling (un gendarme)*

Une fois diplômé, les policiers stagiaires sont alors confrontés dans leur nouveau contexte de travail à une forte déstabilisation des représentations qu'ils ont été invités à développer au cours d'une formation, à présent révolue. On leur demande parfois même « d'oublier » ce qu'ils ont appris à l'école :

*On a tout réappris (un gendarme)*

*On apprend tout quand on arrive en poste. (un gendarme stagiaire)*

*Certains collègues ont des façons de travailler qui ne peuvent pas être en adéquation avec ce qu'on leur apprend à l'école. Dans mon domaine, on doit suivre quelques règles. (un instructeur CFP)*

De plus, les formateurs de l'école ne sont plus au côté des stagiaires pour les encadrer. L'enjeu devient alors un enjeu identitaire. Il s'agit pour les stagiaires d'être reconnus et respectés par leurs pairs :

*On s'intègre à l'équipe et on suit, c'est au stagiaire de s'adapter et de comprendre le fonctionnement du groupe (gendarme stagiaire)*

Pour être intégrés dans leur lieu de travail, les policiers stagiaires vont devoir embrasser des valeurs qui sont parfois en contradiction avec celles qui leur ont été enseignées durant le brevet. Le processus d'intégration d'un stagiaire est un moment clé parce qu'il franchit le fossé qui sépare la formation et le monde du travail. L'équipe en place attend qu'il devienne vite opérationnel et efficace. Rappelons que le stagiaire est salarié ! La maîtrise du langage du terrain d'accueil joue un rôle essentiel dans l'intégration du stagiaire. Lors de notre observation, nous avons assisté à une entrée en stage d'immersion d'un élève encore à l'école. Ce dernier était accueilli par un : « *c'est nul le brevet, hein ? !* ». Parole qui fait porter l'enjeu de la réussite de l'intégration professionnelle sur un rejet du brevet et de ses contenus.

*J'ai vu des aspirants policiers extraordinairement attentifs aux droits humains, venir vers moi me faire des confidences. Passé le brevet fédéral, plus rien à faire parce qu'ils avaient rejoint une autre réalité sur le terrain (un formateur externe non policier)*

Le fait que le stage pratique soit placé après la certification scolaire et que les maîtres de stage ne soient pas en interaction avec les formateurs du brevet, nous laisse à penser que le mode d'apprentissage sur le tas, par l'action et par l'imitation d'un professionnel expérimenté devient la seule référence pour développer les compétences nécessaires à l'emploi. En invalidant certaines procédures, ou certains savoirs développés à l'école, les désormais collègues des nouveaux policiers ouvrent une brèche dans la cohérence construite dans le cadre de la formation initiale. Or, c'est justement dans cette brèche, dans cet écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel, qu'existe un espace d'apprentissage potentiel qu'il s'agit d'exploiter. Les principes de la formation professionnelle basés sur l'alternance suggèrent que la construction de la professionnalité se fait non seulement sur le lieu de travail, mais surtout, par l'effet de confrontations successives de ses propres savoirs avec la médiation d'un tiers, ici les formateurs.

*Ils auraient tendance à dire : « mais finalement tout cela on l'apprendra par l'expérience des anciens ». Je suis d'accord en partie mais pas sur tout. Il y a aussi l'expérience qui déforme et on peut gagner aussi du temps si je parle tout de suite à la personne interpellée avec la bonne forme d'adressage, cela marchera tout de suite mieux. (un formateur externe non policier)*

La difficulté, c'est qu'à partir du moment où le policier entre en contact avec son terrain (abstraction faite du stage d'immersion de quatre ou cinq semaines), il n'y a plus aucun retour possible auprès des acteurs de la formation. L'impossibilité de prévoir la singularité des événements auxquels seront confrontés les jeunes policiers fait que les formateurs de l'école de police ne peuvent pas se contenter de transmettre des savoirs en espérant que les policiers les mobiliseront adéquatement le moment venu.

*Je suis responsable d'une formation continue d'analyse de pratiques que les policières et policiers peuvent suivre après six ans de pratique. On fait le point sur le métier. Ce n'est pas la technique qui est source de souffrance. Ils sont en forme physiquement. C'est souvent l'appréciation de la société, l'appréciation de l'autre, du différent, de l'étranger. C'est là où ils*

*ramassent des coups, des coups et des coups. Et je dois faire un travail d'équilibriste pour les récupérer.* (un formateur externe non policier)

Les stages ayant lieu après la certification, les formateurs ne peuvent alors plus être à l'écoute des problèmes rencontrés par les stagiaires. Ils ne peuvent plus se positionner sur les savoirs produits par les élèves pour faire face au travail réel (faits de doubles contraintes, d'urgence, de relations de pouvoir, etc.) Des lieux de supervision et de débriefing permettraient d'identifier et d'accepter les limites du métier de policier. Le travail d'analyse favorise une meilleure intégration des ambivalences, des doubles contraintes et permet d'établir une continuité entre ces deux mondes.

Ces lieux où l'apprenant peut éprouver ses apprentissages sans s'exposer sont essentiels pour la construction des compétences attendues. Ainsi, selon Bourgeois et Nizet (1999) la formation doit être « un espace protégé » aussi bien du regard des supérieurs, que du regard du public. Le principe « d'espace protégé » est présenté par ces auteurs comme une condition essentielle pour « l'expérimentation intellectuelle ». Le développement d'une pensée critique ne peut se faire que dans la préservation d'une mise à distance de l'espace et du processus de formation par rapport à l'action.

### 2.10.2 LES MAÎTRES DE STAGE : QUAND LES EXPERTS MONTRENT AUX NOVICES

Si les stagiaires ne sont pas suivis par les formateurs officiant durant le brevet, cela ne signifie pas qu'ils soient livrés à eux-mêmes. En effet, les policiers novices sont encadrés par des maîtres de stage. Cependant, comme nous l'avons expliqué dans ce qui précède, le mode de tutorat privilégié n'est pas un mode de tutorat par alternance puisque le tutorat intervient après l'obtention du brevet.

Une preuve supplémentaire qui montre que le policier novice n'est plus un étudiant, c'est que les représentants du centre de formation ne choisissent pas les maîtres de stage. Ces derniers sont recrutés par la hiérarchie sur le terrain. Ils sont choisis pour leurs compétences personnelles (ouverture, patience, esprit pédagogique) mais n'ont pas de statut lié à la formation. . Plus rarement, il peut arriver que les maîtres de stage soient choisis par défaut :

*C'est peut-être là où cela pêche un peu. Maintenant, cela va mieux mais avant, on a connu, le jeune qui sortait toujours avec le même parce que personne ne voulait sortir avec. (...) C'était six mois de stage perdu parce que les jeunes n'avaient pas été bien encadrés. On va dire c'est la loterie des fois.* (un instructeur)

D'après les informations recueillies auprès des représentants de la formation, les maîtres de stage bénéficient d'une semaine de formation au centre, dont seulement deux jours sur la problématique de l'encadrement et de la formation. Cependant, les activités de travail étant prioritaires par rapport aux activités pédagogiques, la formation des maîtres de stage est souvent dispensée en décalage. Soit plusieurs mois avant que le policier n'encadre un stagiaire, soit plusieurs mois après.

Ainsi, selon l'organisation actuelle, les maîtres de stage sont recrutés par la hiérarchie et viennent se former durant une unique semaine<sup>20</sup> au centre de formation<sup>21</sup>. Les maîtres de stage tiennent donc

---

<sup>20</sup> A noter que durant cette semaine, 2 jours sont réellement consacrés à la formation de maître de stage

avant tout leur légitimité de leur expérience de travail sur le terrain. De plus, ils interviennent auprès d'un stagiaire déjà diplômé. Ces derniers sont chargés d'accueillir la nouvelle recrue et d'organiser son intégration. A l'époque, on les appelait « les parrains ». Il nous semble donc que les maîtres de stage sont plutôt des encadrants détenant des compétences managériales et une solide expérience professionnelle, plutôt que des formateurs en situation de travail détenant des compétences pédagogiques.

C'est le mode d'apprentissage par reproduction de l'expérience du policier confirmé qui est utilisé. Or, comme l'ont montré les travaux de la didactique professionnelle (Pastré, Mayen & Vergnaud 2006), ce système de compagnonnage et d'apprentissage par imitation n'est efficace que lorsque les gestes de métier à développer sont invariables et que le contexte de travail reste stable. Il l'est moins dans un contexte de travail instable et évolutif comme celui du policier. Ce dernier ne peut en effet pas se contenter de reproduire, il doit constamment s'adapter à de nouvelles situations. De plus, contrairement à l'opinion courante, l'imitation pure et simple de l'exécution est difficile à réaliser. En effet, certains aspects cruciaux du travail sont difficilement perceptibles pour le novice, qui ne retient que les traits de surface du problème. Ainsi, pour que le novice puisse apprendre des situations de travail, il a besoin de l'aide d'un médiateur, afin de décomposer en différentes étapes le cheminement jusqu'au résultat final. Dans cette logique, ce n'est pas parce que les maîtres de stage « savent faire », qu'ils savent pour autant expliquer « comment faire ». Le travail de tutorat est un travail pédagogique qui nécessite une formation. Il s'agit d'organiser l'apprentissage de manière progressive, par étapes et de définir des objectifs et des critères de réussite de la tâche, ou encore d'identifier les progrès à effectuer.

Selon l'ancien responsable du centre de formation, le fait que certains maîtres de stage soient recrutés sur la base de leur ancienneté et de leur expérience professionnelle peut poser le genre de problème suivant :

*L'année passée, on a eu deux trois élèves qui avaient des bachelors et des brevets de police. Je pense que c'est énervant de les avoir sur le terrain. Le jeune de 23 ans qui connaît plus de choses que le chef de brigade qui est plus près de la retraite, c'est énervant. Donc quel mécanisme, on utilise. Et bien l'humiliation : « de toute façon tu ne vaux rien. Oublie tout ce que tu as appris, on va t'apprendre le métier ».*

En effet, pourquoi les professionnels valoriseraient-ils les connaissances théoriques du brevet alors qu'eux-mêmes n'ont pas reçu cette formation théorique ? Cette tension entre école et terrain s'inscrit dans une histoire professionnelle qui a rendu les maîtres de stage méfiants vis-à-vis du brevet. Ainsi, comme nous l'avons déjà relevé dans ce rapport, les maîtres de stage qui servent de modèle professionnel identificateur aux policiers novices ne partagent pas forcément les mêmes valeurs que celles qui sont promues durant la formation. Or, la question des valeurs a une importance primordiale dans l'orientation des activités professionnelles.

---

<sup>21</sup> Par exemple, les praticiens formateurs qui accompagnent les futurs ambulanciers dans leur formation pratique (stages) pendant leur formation en école supérieure (niveau tertiaire B, comme le BF de policier) suivent une formation de 8 jours répartis sur 7 mois.

[http://www.iffp-suisse.ch/fr/formationcontinue/Documents/DESCRIP\\_PF\\_ES\\_AMB.pdf](http://www.iffp-suisse.ch/fr/formationcontinue/Documents/DESCRIP_PF_ES_AMB.pdf) [consulté le 22 mai 2012]

### 2.10.3 LE REJET DES COURS DE PSYCHOLOGIE, DE DROIT DE L'HOMME, D'ÉTHIQUE ET DE POLICE DE PROXIMITÉ

*La psychologie policière, éthique et droit de l'homme, je ne sais pas exactement combien d'heures, on a eu mais c'est énorme ! Et finalement sur le terrain, ça va nous servir à rien !*  
(gendarme stagiaire)

Lorsque l'on interroge les policiers stagiaires brevetés sur la satisfaction de leur formation, ces derniers sont toujours prompts à entrer en polémique sur les cours suivants : psychologie, droits de l'homme, éthique et police de proximité. La plupart de ces cours sont donnés par des formateurs externes : « ceux qui n'en sont pas ». Cette vision d'un groupe soudé et fermé à des cours bien identifiés et bien spécifiques constitue une sorte d'énigme que nous nous proposons de déchiffrer dans cette partie. Nous faisons alors l'hypothèse que les éléments suivants entrent en ligne de compte :

- le fait que ces cours soient principalement donnés par des formateurs externes non policiers, alors qu'il existe une hiérarchie bien établie entre les formateurs policiers et non policiers
- le rejet de ces branches comme une réponse défensive face aux injonctions paradoxales de la politique publique

### 2.10.4 HIÉRARCHIE ENTRE LES FORMATEURS POLICIERS ET NON POLICIERS

Que l'on soit intervenant interne ou intervenant externe, former les aspirants policiers, c'est donner du temps, des efforts, des savoirs, de l'intelligence, de la passion. Or tous les intervenants interrogés sont d'accord sur ce point : leur investissement n'est pas rétribué à sa juste valeur, aussi bien sur le plan symbolique que matériel.

Les revendications des formateurs externes ne sont pas les mêmes que celles des formateurs internes. Les premiers souffrent du fait que les policiers établissent une hiérarchie entre les apports de leurs pairs et les apports de ceux qui ne sont pas du métier :

*Les cours de psychologie sont donnés par l'intervenant qui n'est pas policier, donc c'est rarement pertinent par rapport à des situations auxquelles on peut être confronté sur le terrain.* (un gendarme stagiaire)

Les formateurs non policiers sont d'ailleurs les premiers frustrés par le fait que, l'accès au terrain qui leur permettrait d'intégrer leurs apports théoriques dans une pratique, leur est souvent fermé. Rappelons que lorsque les nouveaux diplômés font leur stage sur le terrain, ils ne reviennent plus à l'école. Contrairement aux professionnels, les formateurs externes n'ont donc plus aucun contact avec les élèves qu'ils viennent de former :

*Ce qui serait bien, c'est que j'aie des retours après en fonction des cours de droits de l'homme que j'ai donnés pour me dire : « ouais, finalement cela n'a pas servi à grand-chose, ou c'était tout à fait adapté. »* (un formateur externe non policier)

*La grande frustration, c'est que cette psychologie toute seule, sans être intégrée à des exercices pratiques organisés par des policiers, je suis bien conscient qu'elle est pas aussi utile qu'elle pourrait l'être.* (un formateur externe non policier)

Selon les représentants de la formation, les professionnels ont de la peine à accorder leur confiance à des non policiers. Nous pensons que cette difficulté à accorder du crédit à des personnes qui ne sont pas du métier est liée aux particularités du métier de policier. Dans cette communauté, les professionnels souffrent collectivement d'une solitude face à l'image ambivalente renvoyée par une société sur laquelle ils ont pourtant mission de veiller.

Pour mener à bien cette mission, il est clair pour chaque policier que le moment venu, le premier choc, les premières peurs, les premiers gestes seront pour lui. Ce sont les policiers qui seront là, alors que les formateurs, les politiques, la société entière sera peut-être en train de dormir tranquillement, en se remettant à ce groupe d'hommes et de femmes pour réagir aux événements et garantir leur sécurité.

Comme nous l'avons déjà relevé, les policiers sont également reliés entre eux par des horaires de travail décalés qui les marginalisent dans les sphères privées et sociales. On peut alors imaginer qu'à la police, le sentiment d'interdépendance soit plus fort que jamais. Ainsi, dans ce métier qui privilégie à l'extrême l'appartenance à une communauté professionnelle, le fait que le centre de formation soit occupé par des pairs est générateur de confiance. Les futurs professionnels veulent être évalués par les futurs collègues avec lesquels ils seront amenés à coopérer.

Contrairement à leurs collègues, les instructeurs sont reconnus par les élèves. Ils se plaignent cependant de n'être soutenus ni par leurs collègues, ni par leur hiérarchie de terrain :

*C'est pas sympathique pour les collègues, qui ne comptent pas leurs heures pour former les gens qui s'investissent pour entendre dire : « de toute façon ce que vous faites, ça vaut rien, quoi. Je trouve pas cela très collégial. (un instructeur)*

En effet, ce qui est frappant pour les observatrices extérieures que nous sommes, c'est qu'il existe deux hiérarchies parallèles. Une hiérarchie au CFP et une hiérarchie de terrain qui selon les formateurs interrogés est loin de cautionner les démarches du CFP.

Au CFP, tous les intervenants sont conscients de la préséance du terrain sur l'école. Ils ont parfaitement compris l'importance dans cette culture policière, de faire intervenir des praticiens connaissant parfaitement le travail et les aléas du quotidien. Il est également admis que la direction du CFP ne peut être assurée que par un policier, quelqu'un du métier : « si vous n'êtes pas du terrain, vous n'êtes pas reconnu. » (un commissaire). Les intervenants du CFP se mettent donc en quatre pour organiser des formations co-animées par des formateurs externes (psychologues, droits de l'homme, etc.) et des personnes du terrain. Malgré leur bonne volonté, les responsables du CFP se heurtent à de fortes résistances de la part de la hiérarchie sur le terrain :

*J'ai plein de policiers qui veulent venir co-animer, mais ils n'osent pas. Ils disent : « jamais mon chef ne me libère. Je n'ose pas. J'arrive déjà plus à faire mes heures sur le terrain. Qu'est-ce que les gens vont dire s'ils me voient ici ? » (un formateur externe non policier)*

*Les policiers qui seraient tenus de venir ne peuvent pas venir chaque fois. Ils sont gendarmes dans un poste ou inspecteur dans une brigade et ce jour-là, ils n'ont pas pu se libérer. Ils ne peuvent plus le laisser partir. On a recruté ces policiers. On a eu l'aval de la hiérarchie mais le terrain ne peut pas toujours les lâcher. Donc voilà, au dernier moment, les policiers sur lesquels je comptais ne sont pas là et donc souvent le formateur psychologue se retrouve tout seul (un formateur externe non policier)*

Si la présence des policiers est jugée essentielle par des formateurs externes conscients de l'impact des professionnels sur la crédibilité de leur cours, la co-animation paraît parfois bien artificielle :

*Un capitaine de gendarmerie qui arrive en uniforme, qui claque ses paroles en trois, quatre minutes devant la salle de classe qui est au garde à vous et puis qui repart, c'est pas la même chose. Alors il va dire qu'il a été à la formation, mais il n'a rien transmis. (un formateur externe non policier)*

L'investissement dans les cours du CFP n'est donc pas une priorité dans les postes ou dans les brigades. Dans ce contexte, toute proposition de la part du centre de formation semble perçue comme une contrainte qui alourdit le travail :

*Si on nous demandait de suivre une semaine ou deux semaines de formation, j'arrêtera ma participation à l'école. Moi je suis un intervenant et je ne vais pas me former en pédagogie. (un instructeur PJ)*

De leur côté, les élèves futurs stagiaires, ont hâte de faire leurs preuves sur le terrain afin d'être jugés directement par leurs pairs au sein d'une équipe.

#### 2.10.6 L'IMPOSSIBILITÉ D'ANALYSER DANS L'URGENCE

Pour pouvoir continuer à travailler, les policiers peuvent-ils se permettre une réflexion sur les motivations de leurs actions ou sur celles de leurs usagers ?

*Jamais, on n'a le temps d'analyser, d'aller aussi loin dans les choses, parce que notre réponse, elle doit arriver tout de suite. On n'a pas suffisamment de recul pour mettre en pratique des choses que l'on a appris en psychologie. (un gendarme stagiaire)*

*La psychologie policière, ça va nous servir à rien parce que de toute façon, on va aller au feeling. On va pas se dire : « là on est en parent normatif » (...) sur le moment, cela ne nous sert à rien, parce c'est tellement à vif. Les interventions se passent, c'est assez urgent. (un gendarme)*

« Analyser » et « agir dans l'urgence » apparaissent comme deux fonctions antinomiques aux yeux des policiers. Les policiers n'envisagent pas la réflexion développée durant leur formation comme source de régulation immédiate de l'action. Il est certain que la situation d'urgence qui advient sur le terrain ne peut pas être arrêtée et la réponse doit être apportée rapidement au cours d'une période marquée par une grande intensité. Nous pensons effectivement, que l'enjeu n'est pas de comprendre ce qui se joue et détermine la réussite de l'échec ou de l'action sur le moment. C'est en revenant après-coup sur une situation que les stagiaires pourraient former des concepts et des savoirs nouveaux sur leurs pratiques et leurs procédures. Rappelons que ceci est actuellement rendu impossible par le fait que la formation est donnée avant le stage, alors que les étudiants n'ont encore aucune expérience de leur futur terrain professionnel. En l'état, nous constatons que les étudiants policiers ont de la peine à trouver un sens à analyser des situations avant même de les avoir rencontrées.

## 2.10.7 LE REJET DE LA PSYCHOLOGIE, DES DROITS DE L'HOMME, DE L'ÉTHIQUE ET DE LA PROXIMITÉ COMME UNE RÉPONSE DÉFENSIVE POUR CONTRER LES INJONCTIONS PARADOXALES DE LA POLITIQUE PUBLIQUE

Comme tous les professionnels, les policiers sont soumis à des injonctions paradoxales. Ces doubles contraintes les exposent à des tensions qui pèsent sur leur santé morale et psychique. Une volonté politique est que la police rende visible la partie la plus présentable du métier, où il est question de valeurs, de citoyenneté et de justice. On évoque moins volontiers la partie tout aussi réelle et nécessaire du métier qui touche directement à l'exercice du pouvoir, au rapport de force, à la contrainte symbolique ou physique. Ainsi, l'analyse transversale des contenus de la psychologie, des droits de l'homme, de l'éthique et de la proximité pointe une organisation du travail qui place les policiers devant un phénomène de double contrainte. Ces derniers sont confrontés à une injonction qui leur demande d'être proche de la population, empathique, d'anticiper les problèmes et de prendre des initiatives, dans un environnement où ces mêmes qualités sont quotidiennement invalidées :

*On est des pions (...) On est à la merci de tout le monde (...) (un gendarme)*

*Cela n'est pas à notre niveau que cela se décide (un inspecteur PJ)*

Les policiers se sentent considérés tour à tour comme des acteurs ou comme des objets passifs (« des pions »). On prendra notamment l'exemple du maintien de l'ordre. On demande, selon les circonstances, aux mêmes policiers, de faire preuve de jugement, d'initiative et d'écoute, ou d'exécuter fidèlement les ordres en montant dans un fourgon harnaché en « robocop » pour aller faire du « maintien de l'ordre » dans le cadre de manifestations :

*Le maintien de l'ordre, c'est le policier en « robocop » qui est dans le fourgon et qui agit sur ordre pour intervenir, c'est une infanterie de support, cette activité est complètement déconnectée de ce qui occupe les policiers quotidiennement. (un responsable)*

Toujours selon les définitions de la police de proximité, les policiers devraient être le plus possible dans la rue afin de mettre sur pied des solutions durables à des problèmes récurrents en s'appuyant sur un réseau local. Or, les policiers sont retenus dans leurs bureaux par des tâches administratives importantes :

*Tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut des policiers dans la rue et les outils que l'on nous donne, ce sont des outils pour que l'on reste dedans. On nous complique aussi les procédures ». (un îlotier pégase)*

A ce paradoxe, vient s'ajouter la difficulté suivante : plus le policier est efficace sur le terrain, plus ses tâches administratives augmentent :

*Quand y'a un cambriolage tout le monde a envie d'arrêter le voleur mais quand on fait une arrestation, on a plein de papiers à écrire, plein d'auditions à faire. On sait qu'on va passer toute la nuit à faire cette arrestation. (un gendarme)*

Un autre facteur qui crée l'impasse est celui de la gestion du temps. Les cours du brevet valorisent une approche basée sur l'écoute compréhensive laquelle requiert un certain degré de disponibilité qui fait souvent défaut au policier :

*Pour la violence conjugale, y'a des principes pour la psychologie, c'est de laisser parler la personne pour qu'elle nous donne le maximum d'informations. Le problème, c'est que si je la laisse tout le temps parler, je suis encore là demain. (un gendarme stagiaire)*

Les aspirants policiers sont soumis à un système paradoxal qui réproouve durant la formation toute forme de discrimination. Or, dans le cadre de son travail, la police doit constamment procéder à des catégorisations et des distinctions :

*Y'avait eu une enquête exclusive sur M6. Ils avaient filmé une patrouille des Pâquis où le collègue parle de la statistique, que le marché de l'héro est principalement tenu par les albanais, que le marché de la coke et de l'herbe est tenu par les africains de l'ouest, que le haschich, c'est en majeure partie les maghrébins et il s'est fait clairement traité de raciste par le journaliste alors qu'il parlait juste des statistiques d'arrestations. (un gendarme)*

*Sur Carouge, au niveau des stupéfiants, c'est plus particulièrement des plans albanais. La vente se fait par sachet de 5 grammes aux consommateurs, ce qui forme un tourisme français de la drogue 90 % de mes clients sont français. (un ESP)*

*Le deuxième gros problème à la gare de Cornavin, c'est la présence et l'activité de nos zizous, nos voleurs maghrébins sans papier (...) on a aussi la problématique des géorgiens spécialement les cambrioleurs. (un ESP)*

Toujours en ce qui concerne la question des migrants, on demande aux policiers en formation de prendre en compte le point de vue des migrants vivant illégalement en Suisse et de s'imaginer à leur place :

*C'est des journées entières à entendre parler des personnes qui ont vécu illégalement en suisse et qui ont été rapatriés dans leurs pays, elles nous expliquaient que dans leur pays, c'était la misère. (un gendarme stagiaire)*

*J'ai dû rendre un travail sur le conflit entre les Hutu et les Tutsi. (un gendarme)*

Une fois en poste, on demandera à ces mêmes policiers de raccompagner ces personnes à la frontière. Les jeunes policiers sont soumis à un système paradoxal qui exige d'une part de l'empathie envers certaines minorités et d'autre part la mise en application de procédures contraignantes vis-à-vis des migrants. Comment être à la fois ferme et empathique ? Ce manque de cohérence vient heurter profondément les policiers, qui ont le sentiment que le pouvoir politique se décharge de ses responsabilités :

*On a l'impression que les politiques et la hiérarchie nous donnent des cours à tire-larigot pour pouvoir dire les cours, l'information, ils l'ont eue, ce n'est plus notre problème. (un gendarme)*

Dans un contexte où les concepts valorisés entrent en conflit, les représentations que le policier a de lui-même, des autres et de son travail deviennent impossibles à concilier et fragilise le sentiment d'identité professionnelle et d'estime de soi. Nous faisons alors l'hypothèse que face à cette impasse, les policiers sont acculés à une réponse défensive contre certains contenus de formation.

### 3. CONCLUSION DE L'ANALYSE DU TRAVAIL

Durant nos ateliers, nous avons travaillé avec les policiers essentiellement sur la question suivante : les savoirs enseignés dans les cours de psychologie, d'éthique et de droits de l'homme permettent-ils de s'adapter aux contextes pratiques et aux exigences de leur travail quotidien ? Pour répondre à ces questions, nous avons commencé par cerner le travail réel des gendarmes de police-secours, des îlotiers ainsi que des inspecteurs de la PJ des brigades BRCG et des mineurs. Les instructions au sosie ont permis d'identifier un certain nombre d'activités réelles et de situations de travail typiques. Les présentations orales « des sosies » validées par le collectif de professionnels ont d'abord contribué à mettre en lumière la complexité du travail policier. Ce dernier est appelé au quotidien à gérer une palette très étendue de problématiques ou de délits qui vont de la gestion banale d'un conflit de voisinage, à la participation à des opérations de grande envergure.

Cette complexité se trouve couplée avec le fait que les policiers partagent leur temps entre des activités extrêmement routinières effectuées la plupart du temps dans les bureaux (application de procédures, enregistrement de plaintes, rédaction de rapports), et des interventions sur le terrain, souvent réalisées dans l'urgence en fonction d'événements difficiles à anticiper. Les activités des policiers basculent donc quotidiennement d'activités de routine à des activités inédites qui peuvent s'avérer risquées. Les activités évoquées comme problématiques par les policiers ne sont alors pas les activités d'intervention sur le terrain et dans l'urgence, mais les activités administratives liées aux interventions parce qu'elles éloignent les policiers du terrain.

Le travail dans les différents ateliers nous a également permis d'amener des éléments de réponses aux questions suivantes : L'activité professionnelle d'un îlotier est-elle comparable à l'activité professionnelle d'un gendarme de police secours ou d'un inspecteur PJ ? Exercent-ils le même métier ? L'exercice de l'instruction au sosie dans les différents ateliers a permis de répartir les différentes activités professionnelles des îlotiers, des gendarmes et des inspecteurs PJ selon des hiérarchies entre les services, les fonctions et les différents lieux. Les activités les moins valorisées, parce que moins visibles, sont les activités d'observation et de prévention, le plus souvent réalisées par les îlotiers. Si l'ensemble des policiers reconnaissent que l'humain a une place prépondérante dans leur métier, seuls les policiers de proximité estiment avoir suffisamment de temps à consacrer à la gestion des relations avec les individus.

Enfin, l'analyse du travail réel montre que le milieu professionnel des policiers est un milieu où le collectif tient une place centrale. L'acceptation de valeurs très affirmées relie les policiers entre eux et isolent ceux qui refuseraient d'y adhérer. En effet, lorsque nous interrogeons les policiers sur leur arrivée sur le terrain après la formation, ces derniers nous confirment les difficultés éprouvées à créer des liens de cohérence entre les contextes de formation et les contextes de travail qui leur sont proposés non pas simultanément à leur formation, mais successivement.

Ils relatent les contradictions liées à la nécessité d'agir sur le terrain, dans l'urgence, sans avoir ni le temps, ni l'occasion de mener une réflexion approfondie sur les manières d'y intervenir. La plupart voient alors difficilement en quoi les savoirs développés dans les branches transversales et de proximité peuvent leur permettre d'être opérationnels sur le terrain. Ils considèrent alors leurs nouveaux collègues comme leurs principales sources pour faire face aux urgences du terrain.

Ainsi, et pour conclure cette partie, la question qui se pose selon nous est de savoir comment articuler de manière plus dynamique les savoirs développés durant les cours transversaux et de proximité, avec les situations professionnelles rencontrées par les policiers. Il nous semble en effet que pour préparer les futurs policiers à la coopération et à l'intégration dans leurs futures équipes, la formation initiale doit prendre en compte les valeurs véhiculées dans les équipes et intégrer des espaces de supervision protégés, durant toute la première période où le policier entre contact avec le terrain.

## CONCLUSION

L'analyse du cadre du brevet fédéral met en évidence son aspect hybride et peu clair qui ont des répercussions importantes sur le dispositif et le processus de formation.

L'analyse de l'ingénierie de la formation contribue à pointer la problématique de l'alternance entre la formation formelle et le milieu professionnel. Alors que le brevet fédéral est prévu par le système de la formation professionnelle pour certifier des pratiques de professionnels confirmés, le brevet fédéral de policier s'adresse à des aspirants qui ne disposent d'aucune expérience professionnelle préalable dans le domaine. De plus, en dehors d'un stage d'immersion de quatre à cinq semaines, aucune modalité d'alternance entre formation formelle et pratique professionnelle n'est prévue. Compte tenu des choix opérés en termes de dispositif de formation, les policiers n'accèdent à la pratique du métier qu'une fois certifiés.

Les nombreuses modalités d'évaluation ne contribuent pas non plus à la clarté du système. Les aspirants sont en effet évalués pendant l'école de police, à l'examen du brevet fédéral et une fois certifiés, pendant le stage pratique qui mène ou non à la confirmation du policier dans sa fonction. Cet état de fait provoque une importante césure entre l'école de police, l'examen du brevet et la pratique du terrain. Si l'on identifie facilement le début de la formation, il est en revanche difficile de comprendre quand elle se termine véritablement : est-ce après la réussite des examens du brevet fédéral ? Après la fin du stage pratique, ou encore après la confirmation du policier, qui intervient 12 mois après le début de la période de stage ?

L'analyse de la formation met en évidence une difficulté supplémentaire. Les branches de police de proximité, d'éthique et de droit de l'homme sont des modules déconnectés des modules de techniques policières considérées par les policiers comme étant le cœur du métier. En effet, lors des entretiens réalisées, de nombreux jeunes policiers jugent au mieux ces contenus comme intéressants, mais ne faisant pas sens ou au pire inutiles pour leur pratique professionnelle, puisqu'aucun lien ne peut être établi entre les deux.

Ainsi, faute d'alternance entre périodes en école et périodes de confrontation directe et concrète avec le terrain, l'intégration et la mise en œuvre des apprentissages effectués en formation, et tout particulièrement les notions transversales de psychologie, d'éthique et de droits de l'homme, devient difficile, voire impossible. Les jeunes diplômés, à l'issue de leur formation formelle, ne peuvent en effet plus avoir recours aux instructeurs et aux formateurs pour reprendre des situations vécues et les comprendre à la lumière des apprentissages faits en école, ce qui permettrait une réelle approche intégrée et transversale des acquis théoriques. Enfin, les stagiaires brevetés sont évalués par la hiérarchie des services de police et non par les instructeurs du CFP. Le stage, tel qu'il est situé dans l'organisation du parcours de formation du policier, est donc surtout utilisé pour confirmer la certification du policier et non comme une véritable période de transfert d'acquis de formation.

Considérant plus particulièrement la police de proximité, celle-ci souffre d'isolement, dans la formation et sur le terrain. En formation, la police de proximité est traitée comme une branche, déconnectée de l'intervention policière et non comme une manière d'aborder celle-ci. De plus, l'enseignement de la police de proximité propose une méthode de résolution de problèmes<sup>22</sup> qui

<sup>22</sup> Méthode SARA pour Scanning, Analyse, Response, Assessment

n'est semble-t-il par utilisée dans la pratique professionnelle. Les jeunes policiers n'ont par ailleurs pas la possibilité de mettre en œuvre les principes de la police de proximité, puisqu'aucun stage pratique n'est prévu dans un des pools de proximité intégrés aux postes de gendarmerie. Du point de vue de la formation, les conditions ne sont donc pas réunies pour favoriser le développement d'une approche de proximité dans la pratique policière.

De plus, et outre le fait que ces pools de proximité sont eux-mêmes « à part » dans la structure des postes, notre analyse du travail révèle que le simple travail de proximité (observation, réseautage, prise d'information) est peu valorisé par une culture policière soucieuse de résultats tangibles immédiats. Or, qu'ils travaillent comme îlotiers, comme gendarmes ou comme inspecteurs PJ, les policiers doivent constamment gérer des relations avec d'autres êtres humains. Cette dimension sociale qui est travaillée dans les branches du brevet, ne peut en réalité être mise en œuvre que par les îlotiers qui bénéficient d'un temps dévolu à cette tâche. Les inspecteurs PJ et surtout les gendarmes agissent dans l'urgence, sans espace-temps pour réguler ou prendre du recul sur leurs actions. C'est donc dans ce contexte fébrile que les nouveaux diplômés sont accueillis par les professionnels en poste. L'équipe en place attend de ces jeunes salariés qu'ils deviennent vite opérationnels et efficaces. Les policiers stagiaires sont alors confrontés dans leur nouveau contexte de travail à une forte déstabilisation des représentations qu'ils ont été invités à développer au cours d'une formation, à présent révolue. Le rejet de certains savoirs étiquetés « brevet » devient parfois même une des conditions pour être intégré et accepté au sein du corps de police, sans l'appui duquel la nouvelle recrue ne peut survivre dans le métier.

Au-delà du cadre de la formation imposé au niveau fédéral, les constats qui précèdent posent à notre sens deux questions centrales :

La première interroge la conception des missions de la police - et par conséquent du métier de policier - ainsi que les compétences attendues de ces professionnels. Cette question doit être à notre avis prise en compte aussi bien en ce qui concerne le recrutement que la formation. Elle interroge du coup également le concept de proximité et la manière de le développer au sein de la police. Gageons que les réflexions en cours actuellement dans la police genevoise seront de nature à y répondre.

La deuxième question qui découle naturellement de la première est celle de la place donnée à la formation dans la police genevoise et en particulier celle de la politique de formation. Si des outils de pilotage ont bien été élaborés, nos observations montrent qu'ils ne sont actuellement que partiellement mis en œuvre et qu'il n'y a pas à proprement parler de politique de formation formalisée. Cet outil nous semble indispensable pour situer la formation initiale et continue sur le plan institutionnel dans une perspective globale de gestion des ressources humaines, et pour donner les directions de sa mise en œuvre conformément aux objectifs stratégiques de l'Etat-major de la police. La politique de formation devrait également permettre une clarification de l'articulation entre la formation formelle et le terrain ainsi qu'un renforcement du positionnement du CFP, avec comme corollaire, une reconnaissance des statuts d'instructeur et de maître de stage, notamment auprès de leurs collègues du terrain.

Pour mettre un terme à l'analyse effectuée au cours de ce mandat, nous pouvons apporter une réponse synthétique aux questions qui nous étaient posées par notre mandant et qui sont reprises ci-après :

***Dans quelle mesure la formation de base en particulier en matière de police de proximité prépare-t-elle le policier à intervenir adéquatement auprès de la population ?***

***En d'autres termes, la formation prépare-t-elle suffisamment le policier aux tâches qu'il est amené à accomplir auprès de la population ?***

Nous avons vu que la structure de la formation n'offrant pas d'alternance n'est pas propice au développement des compétences et que celles-ci se construisent dans la pratique professionnelle, hors du cadre de formation, dans un environnement qui a tendance à la dénigrer. Cela est particulièrement le cas pour la police de proximité qui est considérée comme une formation à part, pour des policiers à part, et dont les contenus ne sont pas exercés en stage. La séparation des contenus de la formation par branche et du brevet fédéral tout particulièrement renforcent encore ce constat, puisque la psychologie policière, l'éthique et les droits de l'homme sont déconnectés des techniques policières, considérées comme le cœur du métier.

Une formation ne prépare jamais complètement le futur professionnel à faire face, du jour au lendemain, à toutes les situations qu'il va rencontrer dans la pratique de son métier, et la Police ne fait pas exception. Il s'agit donc d'adapter la formation au mieux pour donner des outils qui font sens aux aspirants pour leur future pratique professionnelle. Comme nous l'avons vu, le contexte et l'Institution Police jouent un rôle déterminant pour contribuer à rendre la formation cohérente aux yeux des candidats, mais également et surtout à ceux des policiers confirmés qui seront les futurs collègues des jeunes brevetés.

## RECOMMANDATIONS

Les présentes recommandations constituent des jalons pour faire évoluer la formation dans le sens d'une meilleure articulation avec la pratique du métier. Elles tiennent compte des contraintes du cadre et se veulent pragmatiques. Si nous sommes conscientes que les propositions sont nombreuses, elles peuvent s'intégrer dans un processus qui peut être considéré sur la durée.

### 1. Adapter le dispositif de formation pour instaurer une véritable alternance

Etant donné que la formule actuelle ne permet pas une mise en pratique des acquis de formation pendant la période de formation qui précède l'obtention du brevet fédéral, nous proposons une structuration sur 18 mois en alternant les périodes en école et les périodes de stage comme présenté dans le schéma ci-après. Dans cette formule, la période de stage totale intégrée à l'école passerait de un à six mois.

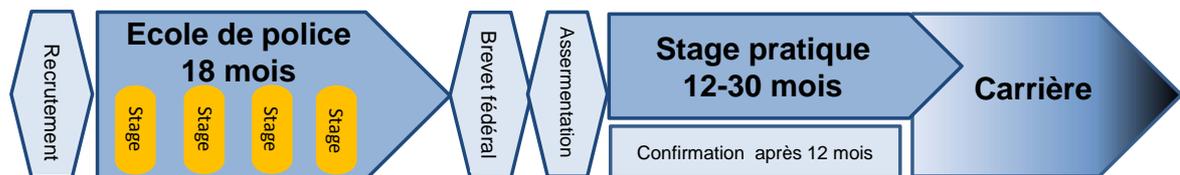


Figure 2 : proposition de dispositif de formation

#### a. Modalités

##### ➤ Dispositif

- Allonger l'école de police de 6 mois en portant le stage pendant l'école à 6 mois et en alternant périodes de formation formelle et périodes de stages
- Répartir les cours des branches transversales sur 18 mois, eux aussi en alternance avec les stages
- Les aspirants sont présentés à l'examen du BF après 18 mois d'école

##### ➤ Modalités pédagogiques

- Instaurer des modules d'intégration durant lesquels instructeurs et formateurs accompagnent conjointement les aspirants dans l'élaboration du lien entre pratique de terrain et acquis formels
- Associer les formateurs aux instructeurs pendant les exercices pratiques et associer des policiers aux formateurs durant les cours concernant les branches transversales
- Sur le plan de l'évaluation, prévoir un ou plusieurs examens « combinés » avec les branches spécifiques et transversales intégrées aux branches spécifiques police. Ces examens peuvent prendre la forme écrite et orale puisque le cadre le prescrit.
  - Par exemple, un examen écrit durant lequel les candidats devraient analyser une situation complexe de terrain selon différents points de vue (intervention policière, proximité, implications psychologiques pour le policier et les victimes, implications du point de vue des droits humains, résolution de dilemme éthique).

- L'examen pourrait se faire sous la forme d'un travail écrit et d'une défense orale.
- L'évaluation se ferait conjointement entre formateurs et experts concernés.
- Organisation d'autres examens écrits ou oraux « classiques », s'il y a la nécessité d'un contrôle de connaissances ou de maîtrise de techniques particulières.

➤ *Stage pratique*

- Le stage pratique est réduit de 6 mois
- Varier les lieux de stage et introduire un stage dans les pôles de proximité
- Les stagiaires sont encadrés par des praticiens formateurs (professionnels du terrain formés à l'accompagnement pédagogique)
- Prévoir des espaces et des lieux de débriefing protégés, animés au CFP par les formateurs du centre indépendants du terrain
- Organiser les conditions du travail formateur (présentation des missions à réaliser et des compétences à développer durant le stage) afin d'assurer la cohérence diplôme-emploi. Le centre de formation devrait être chargé de mettre en synergie les savoirs développés au centre de formation par les formateurs de l'école de police et les savoirs développés sur le terrain par les maîtres de stage. Les maîtres de stage devraient être régulièrement en lien avec l'école de police.

b. Effets

- ⇒ Permet le développement des compétences, notamment les compétences psychosociales
- ⇒ Favorise l'intégration des acquis formels et l'attribution de sens par les aspirants, autant pour les branches spécifiques (techniques policières et police de proximité) que transversales (psychologie policière, éthique et droits de l'homme)
- ⇒ Favorise une meilleure adhésion à la formation dans le domaine des branches transversales
- ⇒ Favorise la transition entre la formation formelle et l'intégration sur le terrain
- ⇒ Favorise l'analyse des activités professionnelles à la lumière des concepts des branches transversales
- ⇒ Permet de repérer précocement l'inadéquation des aspirants sur le terrain et si nécessaire, la sortie du dispositif avant la certification

**2. Clarifier le dispositif en identifiant clairement la période de formation et l'évaluation finale**

a. Modalités

- Coupler les examens finaux du brevet aux évaluations de fin d'école, ou un contrôle continu au cours de l'école et l'examen du brevet à la fin de celle-ci pour éviter qu'il y ait dissociation entre l'école et le brevet fédéral.
- Clarifier les compétences réelles et les exigences à atteindre durant les différentes phases de la formation : à la fin de l'école (Brevet), à la fin de la période probatoire et à la fin du stage pratique en définissant des critères d'évaluation partagés pour chaque étape

#### b. Effets

- ⇒ Permet une meilleure compréhension du dispositif de formation par les aspirants
- ⇒ Permet une meilleure acceptation du brevet fédéral par les aspirants
- ⇒ Permet une meilleure compréhension des attentes à l'égard des aspirants aux différentes étapes de la formation, aussi bien pour les candidats que pour leurs collègues du terrain, notamment par rapport à la rémunération.

### **3. Développer une approche intégrée de la proximité**

#### a. Modalités

- Travailler sur une définition commune de la police de proximité et la traduire en termes opérationnels
- Organiser l'intégration et l'expérimentation des principes de la police de proximité dans les stages de l'école de police et pendant le stage pratique
- Valoriser les activités d'observation et de prise de renseignement des îlotiers
- Sensibiliser de manière continue les nouveaux aspirants gendarmes et PJ à communiquer l'information.

#### b. Effets

- ⇒ Valoriser l'approche de proximité
- ⇒ Intégrer les principes de la police de proximité dans la pratique professionnelle
- ⇒ Développer les compétences sociales

### **4. Définir une conception partagée du métier ainsi qu'une politique de formation**

- Clarifier et unifier le message concernant le métier de policier et l'adapter à la réalité du terrain, notamment dans les campagnes de communication et tout particulièrement lors du processus de recrutement, en valorisant les aspects de la prévention et de la résolution de problèmes (police de proximité)
- Définir une politique de formation, du recrutement à la formation continue en passant par la formation initiale. Le recrutement devrait être assumé par la formation et les ressources humaines, de manière à l'insérer dans une politique globale de gestion de carrière. Accorder une place centrale à la formation en général et au CFP en particulier.  
Le CFP occupe une place centrale dans la police genevoise dont la spécificité et la compétence sont justement la formation des policiers. Avec une politique clairement affirmée par la hiérarchie, le CFP devrait pouvoir la mettre en œuvre en toute indépendance, avec un mandat et des moyens clairs communiqués à tous les services et dans la reconnaissance de sa compétence particulière, notamment en termes de moyens pédagogiques ainsi que de recrutement des instructeurs et des formateurs, qu'ils soient internes ou externes.  
Si les récriminations à l'encontre de la formation initiale (notamment concernant les branches transversales) doivent être examinées attentivement et traitées dans le cadre du processus qualité, c'est également le rôle des cadres de communiquer clairement sur l'importance de la formation et les raisons des choix opérés. Cela ne peut être fait qu'en

fonction d'un positionnement quant au rôle et à l'importance de la formation, qui serait partie intégrante de la politique de formation.

Enfin, la reconnaissance de la formation par le terrain passe par une prise en compte des besoins du terrain par la formation. Mais pour que cette prise en compte puisse être effective, le terrain doit également communiquer ses besoins. Des espaces doivent être prévus pour que ces échanges puissent avoir lieu.

#### a. Modalités

- Donner une indépendance au CFP et à son directeur pour le pilotage de la formation, conformément à la politique de formation approuvée par l'Etat-major.
- Accorder un véritable statut aux instructeurs du CFP en valorisant la fonction tant sur le plan symbolique que financier.
- Reconnaître la place et l'importance des apports des intervenants extérieurs policiers, en leur allouant un pourcentage de poste pour réaliser leurs tâches.
- Accorder un statut de praticien formateur aux maîtres de stage tout en prévoyant un pourcentage de poste. Ce statut serait soumis à une formation à l'accompagnement.
- Organiser au moins deux séances de coordination par année avec l'ensemble des instructeurs et formateurs de l'école de police pour échanger sur les difficultés rencontrées par les stagiaires et sur la manière dont l'équipe pédagogique pourrait les aider à progresser. Intégrer les maîtres de stage ou praticiens formateurs à cette réflexion.

#### b. Effets

- ⇒ Reconnaître l'importance de la formation et valoriser les personnes qui la représentent, que ce soit au niveau de l'école ou des services.

Ajoutons pour conclure que ces recommandations trouvent d'abord leur origine dans les constats faits à propos du cadre national de la formation auquel est soumise la formation de la Police cantonale genevoise. Même si des réflexions peuvent être faites sur le plan genevois, comme nous l'avons relevé, il s'agit en premier lieu d'apporter des adaptations au cadre ainsi qu'aux questions de fonds associées à la formation et son articulation avec la pratique professionnelle, avant de considérer les détails de sa mise en œuvre par le centre de formation de la Police.

## RÉFÉRENCES

- Bourgeois, E. & Nizet, J. (1999). *Apprentissage et formation des adultes*. Paris : PUF.
- Bureau international du travail (1987). *Glossaire de la formation professionnelle : termes d'usage courant*. Genève : BIT.
- Centre de formation de la police (2008a). *Cahier des charges d'un instructeur du CFP*. Genève : CFP.
- Centre de formation de la police (2008b). *Charte du Centre de formation de la police : Comprendre Faire Progresser*. Genève : CFP.
- Centre de formation de la police (2010a). *Carnet de stage*. Genève : CFP.
- Centre de formation de la police (2010b). *Plan d'études cadre de l'école de police : formation de base*. Genève : CFP.
- Centre de formation de la police (s.d.). *Memento pour les aspirant-e-s, instructeurs/trices et formateurs/trices*. Genève : CFP.
- Centre suisse de services Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière (2011). *Lexique de la formation professionnelle*. Berne : CSFO
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2001). Clinique de l'activité et pouvoir d'agir : éditorial. *Education permanente*, 146, 7-16.
- Clot, Y. (2007). Préface. In J.-L. Roger (Éd.), *Refaire son métier* (pp. 7-15). Paris : Erès.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Commission externe d'évaluation des politiques publiques [République et Canton de Genève] (2011). *Evaluation de la politique de formation de la police, sur mandat de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil : Etude de faisabilité*. Genève : CEPP.
- De Ketele, J.-M. & Gérard, F.-M. (2007). La qualité et le pilotage du système éducatif. In M. Behrens (Éd.), *La Qualité en éducation. Pour réfléchir à la formation de demain* (pp. 19-38). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dejours, C. (1993). *Travail et usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (Nouv. éd. augm.). Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Demazière D. & Dubar C. (2004). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*, (Rééd.). Laval : Presses de l'Université Laval
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : ANACT.
- Gauléjac, V. de & Roy, S. (1994). *Sociologies cliniques*. Paris : Desclée de Brouwer
- Institut suisse de police (2003). *Règlement concernant l'examen fédéral de policier/policière*. Neuchâtel : ISP.
- Institut suisse de police (2008). *Guide méthodique se référant au règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière*. Neuchâtel : ISP.

- Institut suisse de police (2009a). *Droits de l'homme et éthique professionnelle : manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier / Policière*. Neuchâtel : ISP.
- Institut suisse de police (2009b). *Plan d'étude cadre pour policier/policière* (validé par l'Organe de coordination national OCN le 15.04.2010). Neuchâtel : ISP.
- Institut suisse de police (2009c). *Psychologie policière et compétences sociales : manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier / Policière*. Neuchâtel : ISP.
- Institut suisse de police (2010). *Police de proximité : manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policier / Policière*. Neuchâtel: ISP.
- Kaufmann, J-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.
- Konferenz der kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren (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.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris : Editions d'Organisation.
- Leplat, J., & Hoc, J.-M. (1983). Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1), 49-63.
- Lhuillier D. (2006). *Cliniques du travail*. Paris : Érès.
- Loi fédérale sur la formation professionnelle du 13 décembre 2002. (LFPr, RS 412.10)
- Loi sur la police du 26 octobre 1957. (LPol, F 1 05)
- Loi sur la restauration, le débit de boissons et l'hébergement du 17 décembre 1987. (LRDBH, I 2 21)
- Molinier, P. & Flottes, A. (2010). *Les approches en cliniques du travail*. [En ligne] <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Revue-Psychologie-clinique-francaise.pdf>. (consulté le 14 Mai 2012)
- 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 (2011a). *Guide Plans d'études cadres pour les écoles supérieures*. Berne : OFFT.
- Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (2011b). *La formation professionnelle supérieure : faits et données chiffrées*. Berne : OFFT.
- Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (2012). *La formation professionnelle en suisse 2012 : faits et données chiffrées*. Berne : OFFT.
- Ordonnance sur la formation professionnelle du 19 novembre 2003. (OFPr, RS 412.101)
- Pastré, P., Mayen, P. & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle : note de synthèse. *Revue française de pédagogie*, 154, 145-198.
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences dès l'école*. Paris : ESF.
- Police cantonale de Genève (s.d.). *Police judiciaire : Brigade des mineurs*. [En ligne] <http://www.geneve.ch/police/nos-services/pj/brigade-des-mineurs/> (consulté le 25 avril 2012).

- Pichonnaz, D. & Surdez, M. (2012). *Evaluation de la politique de formation de la police. Enquête par questionnaire et entretiens approfondis auprès des policiers/ères récemment assermenté-e-s* (Rapport final du Mandat de recherche de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques de la République et Canton de Genève). Fribourg : Université de Fribourg.
- Roche, P. (2007). Dominique Lhuilier, le travail comme épreuve et lieu de construction du sujet. *Formation emploi*, 99.
- Roegiers, X. (2001). *Une pédagogie de l'intégration des acquis dans l'enseignement*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Stroumza, J. (1997). Ingénierie de la formation : une démarche pour concevoir, analyser, évaluer la formation. In B. Michel, B. Morand-Aymon, N. Perrin & J. Stroumza. *Ingénierie, évaluation et qualité en formation : dispositifs et démarches d'analyse* (Cahiers des Sciences de l'éducation, No 82) (pp. 89-116). Genève : Université de Genève.
- 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.

## ANNEXE : COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ET SITUATIONS PROFESSIONNELLES

Le tableau suivant présente les compétences à développer dans les situations professionnelles liées :

Branches	Compétences	Thèmes (situations professionnelles)
Intervention policière	<p>Le policier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est en mesure de procéder à une appréciation de la situation lors d'événements ou de missions dans le cadre de la police de sécurité, de la police de circulation et de la police judiciaire ;</li> <li>• est à même d'engager les moyens et les premières mesures ;</li> <li>• agit conformément à ses compétences et en tenant compte de sa sécurité personnelle ;</li> <li>• peut justifier sa façon de procéder du point de vue légal et tactique ;</li> <li>• est en mesure de mettre par écrit, de façon objective et conforme à la vérité, les faits et constatations et de les transmettre aux services concernés ;</li> <li>• est maître de lui et capable de présenter un thème de façon logique et persuasive.</li> </ul>	<p><b>Situations d'engagement typiques telles que :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôles de véhicules</li> <li>- Barrages routiers</li> <li>- Accidents de la circulation</li> <li>- Situations de danger (alarmes dans les banques, feu, eau, mise en danger de l'environnement)</li> <li>- Nuisances dues au bruit</li> <li>- Infractions à l'environnement</li> <li>- Infractions à la loi pour la protection des animaux</li> <li>- Appels à l'aide / intervention d'urgence</li> <li>- Personnes disparues</li> <li>- Mort suspecte / Découverte de cadavres</li> <li>- Violence domestique / Conflits / Voies de fait / Blessure corporelle</li> <li>- Menace / Contrainte / Séquestration</li> <li>- Violence contre un agent / Entrave à l'action pénale / Actes oppositionnels - opposition aux actes de l'autorité</li> <li>- Dommages à la propriété</li> <li>- Véhicules volés</li> <li>- Vol à l'étalage / Vol / Effraction / Vol à la tire / Vol à main armée</li> <li>- Délits contre les mœurs</li> <li>- Lutte contre le trafic de stupéfiants</li> </ul>
Police de proximité/CP	<p>Le policier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• agit selon les problèmes et les causes, en tenant compte des principes inhérents au Community policing (Police de proximité) ;</li> <li>• est en mesure d'aborder des problèmes de sécurité et de criminalité de manière systématique, selon le processus de résolution de</li> </ul>	<p><b>Problèmes de sécurité et de criminalité tels que :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion/causes du sentiment de sécurité</li> <li>- Troubles de l'ordre public</li> <li>- Bruit / Nuisances</li> <li>- Vol à l'étalage</li> <li>- Vols par effraction en série</li> <li>- Vols à main armée</li> <li>- Vandalisme / Dégradations</li> <li>- Graffiti</li> <li>- Bandes de délinquants mineurs</li> <li>- Violence à l'école</li> </ul>

Branches	Compétences	Thèmes (situations professionnelles)
	<p>problèmes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• peut engager les mesures d'urgence nécessaires ;</li> <li>• est à même d'analyser et – le cas échéant – de chercher des solutions à des problèmes concernant la sécurité, en collaboration avec la population, les différentes institutions ou encore d'autres services ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassemblements / Points de rencontre</li> <li>- Scènes ouvertes de toxicomanes</li> <li>- Personnes ivres</li> <li>- Marginaux</li> <li>- Violence domestique / Conflits / Litiges</li> <li>- Endroits favorables aux accidents</li> <li>- Problèmes de parking</li> </ul>
<p>Psychologie policière /</p> <p>Compétences psychosociales</p>	<p>Le policier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est à même de communiquer avec divers partenaires, tout en s'adaptant à la situation, et de mener des entretiens – même difficiles – de manière objective et orientée vers un but précis ;</li> <li>• est conscient des effets éventuels d'une communication non-verbale, ainsi que de la subjectivité de la perception. Y adapte son comportement et tient compte de ces aspects afin d'éviter de créer des situations conflictuelles ou encore une escalade de ces derniers ;</li> <li>• connaît les charges inhérentes au métier de policier et ses propres limites. Est en mesure de déceler, chez lui comme chez les autres, des réactions passagères dues au stress et de les traiter en appliquant des stratégies adéquates ;</li> <li>• peut reconnaître et analyser des conflits ou encore les situations conflictuelles et agir de façon à éviter qu'une configuration conflictuelle n'escalade, en utilisant</li> </ul>	<p><b>Conflits, situations conflictuelles et problématiques, tels que :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle routier et contrôle de personnes</li> <li>- Interrogatoires / Audition</li> <li>- Utilisation de mesures de contrainte immédiates</li> <li>- Usage des armes à feu</li> <li>- Rapports avec les malfaiteurs, suspects, victimes et proches</li> <li>- Information de la famille et des proches (accident, décès, etc.)</li> <li>- Premiers secours psychiques</li> <li>- Violence domestique</li> <li>- Litiges, conflits, atteinte à l'honneur</li> <li>- Appels à l'aide</li> <li>- Personnes psychologiquement atteintes et malades ainsi que des marginaux</li> <li>- Groupes ou rassemblements de personnes</li> </ul>

Branches	Compétences	Thèmes (situations professionnelles)
	<p>des techniques de communication et de résolution de conflit appropriées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est capable de s'occuper de personnes se trouvant dans des situations difficiles ou ayant un comportement hors du commun et, le cas échéant, de les calmer.</li> </ul>	
Ethique policière/droits de l'homme	<p>Le policier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est en mesure d'agir – dans les limites légales – de façon responsable et en respectant les principes éthiques ;</li> <li>• respecte la dignité et les droits de chaque personne, tels qu'ils sont consignés dans la constitution, dans la Convention Européenne des droits de l'homme ainsi que dans les lois ;</li> <li>• est conscient de l'effet que son image produit et se comporte en conséquence pendant et en dehors de son service, conformément à ses droits et à son devoir ;</li> <li>• est capable de refléter de manière critique sa façon d'agir, sa profession et sa position dans la société.</li> </ul>	<p><b>Faits et situations tels que :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportement pendant et en dehors de son service</li> <li>- Rapports avec les minorités</li> <li>- Rapports avec les étrangers</li> <li>- Manifestations / Actions de violence</li> <li>- Opposition / Désobéissance</li> <li>- Contacts avec le milieu criminel</li> <li>- Interventions policières</li> <li>- Contrôle de personnes</li> <li>- Enquêtes policières</li> <li>- Rapports avec les personnes arrêtées / Prise en charge des détenus</li> <li>- Application de mesures de contrainte directes</li> <li>- Usage des armes à feu</li> </ul>

Source : *Guide méthodique se référant au règlement concernant l'examen professionnel de policier/policière* (Institut suisse de police, 2008)