



INSTITUT SUISSE DE POLICE  
ISTITUTO SVIZZERO DI POLIZIA  
SWISS POLICE INSTITUTE  
SCHWEIZERISCHES POLIZEI-INSTITUT

29 juin 2023

## Concept général de formation (CGF)

Direction de projet

# Rapport d'analyse 2023

Statut : validé pour publication

Partenariat :

**ectaveo**

ECTAVEO AG  
RIEDTLISTRASSE 15A  
CH-8006 ZÜRICH  
T +41 44 360 40 60  
INFO@ECTAVEO.CH  
WWW.ECTAVEO.CH

---

## Sommaire

1	Situation de départ	3
1.1	Finalité du « nouveau » CGF	3
1.2	Objectifs du CGF	3
1.3	Contenus	3
1.4	Déroulement	3
2	Management Summary	4
3	Besoins en personnel	6
3.1	Fonctions et carrières actuelles	6
3.2	Évaluation des futurs besoins en personnel	7
3.3	Conclusions sur l'occupation des postes et les besoins en personnel	9
4	Futures tendances dans le travail de police	10
4.1	Introduction	10
4.2	Résultats du sondage sur l'avenir	11
4.3	Conclusions générales sur les futures tendances dans le travail de police	17
5	Système de formation professionnelle actuel – partie 1 : focus sur le système global	18
6	Couverture des futurs besoins en personnel	20
6.1	Défis	20
6.2	Conclusions sur la couverture des futurs besoins en personnel	21
7	Système de formation professionnelle actuel – partie 2 : focus sur les formations initiales et continues	22
7.1	Offre de cours de l'ISP	22
7.2	Formations initiales et continues internes des corps de police	24
7.3	Offres de cours des hautes écoles et d'autres prestataires	25
7.4	Conclusions sur le système de formation professionnelle actuel – partie 2	25
8	Le rôle de l'ISP dans le système de formation professionnelle de la police	27
8.1	Conclusions sur le rôle de l'ISP dans le système de formation professionnelle	28
9	Annexe	29
9.1	Annexe A1 : Analyse des résultats du sondage sur l'avenir	30
9.2	Annexe A2 : Analyses détaillées de l'EPS et des trois grandes formations de conduite de l'ISP	33
9.3	Annexe A3 : Aperçu des cursus policiers dans les hautes écoles / coopérations	36

## 1 Situation de départ

La première phase du Concept général de formation (CGF 2020) s'est achevée par la mise en œuvre de la formation de Policière / Policier avec brevet fédéral d'une durée de deux ans. En raison de la pandémie et de changements de personnes, le projet a ensuite été interrompu. Au printemps 2022, les travaux ont repris, sous le nom de « CGF 2022 à 2025 ».

### 1.1 Finalité du « nouveau » CGF

Les (futur·e·s) cadres et spécialistes doivent pouvoir effectuer une carrière attrayante, adaptée aux changements sociaux, technologiques, économiques, écologiques et liés au marché du travail, qui leur permette de se qualifier en continu face aux exigences du marché du travail et de la future profession policière. L'objectif du projet CGF est de créer le socle nécessaire pour cela.

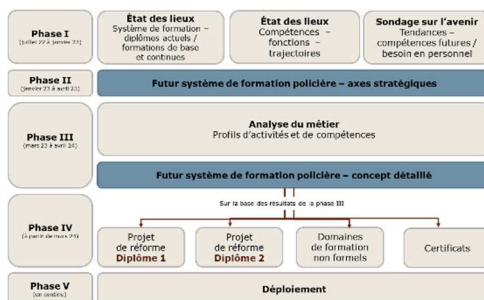
### 1.2 Objectifs du CGF

- Conception d'un système complet de formation et de carrière
- Harmonisation / intégration des offres de formation dans le système suisse de formation professionnelle
- Coordination des formations de conduite à tous les niveaux de conduite
- Harmonisation des offres de formation policière initiale et continue entre les régions linguistiques
- Garantie d'un haut niveau de modularité avec validation des acquis (ECTS)
- Mise en place de collaborations dans le domaine de la formation avec d'autres partenaires (nationaux et internationaux) en vue de la reconnaissance mutuelle des diplômes (modularisation)

### 1.3 Contenus

- Analyse globale de la situation actuelle
- Analyse de la profession policière pour les fonctions policières centrales
- Recensement des compétences du futur
- Création des profils de compétences pour les fonctions policières centrales
- Construction du futur système de formation et de carrière de la police
- Classification, structure et/ou optimisation des cursus de l'ISP
- Accompagnement de la coopération avec les organisations partenaires et les organismes de formation

### 1.4 Déroulement



---

## 2 Management Summary

Les membres de la police font preuve d'une grande communauté de vues dans leur évaluation des défis à venir dans les domaines les plus variés du travail de police, des besoins en personnel, mais aussi de la formation initiale et continue. Leur appréciation de l'ensemble des thèses pour l'avenir s'avère très similaire, quelles que soient la fonction qu'ils exercent, la région dans laquelle ils travaillent (siège principal) et l'expérience professionnelle qu'ils ont. Vous trouverez dans le rapport d'analyse la synthèse des résultats des analyses complètes (questionnaires et matériel complémentaire des corps de référence et de l'ISP) ainsi que du « sondage sur l'avenir », auquel ont participé 1672 personnes et qui englobe 37 thèses réparties en quatre grands blocs thématiques. Ce rapport, qui conclut la phase d'analyse, servira de socle aux futurs travaux dans le cadre du nouveau CGF.

---

### Exigences liées à la profession policière / tendances

Les exigences liées à la profession policière augmentent dans tous les secteurs du mandat de la police. À ce sujet, l'ensemble des corps de référence et les participant-e-s au sondage sont unanimes. Le champ des activités policières s'étend, se complexifie, se spécialise et, par conséquent, le traitement des cas prend plus de temps et mobilise davantage de personnel. Les participant-e-s au sondage s'attendent à ce que les changements sociétaux, la complexification du contexte, les nouvelles formes de violence, l'influence des TIC sur les délits et les méthodes de travail engendrent des difficultés particulières pour l'activité policière. Ils et elles soulignent aussi fortement l'appel à une plus grande spécialisation (complexité mais aussi, p. ex., savoir-faire). Pour pouvoir faire face à ces exigences accrues, il faut notamment un système de formation professionnelle piloté et coordonné au niveau national, qui soit capable d'intégrer ces tendances, d'établir des normes valables sur le plan national et international et de soutenir les apprenant-e-s de manière optimale dans leur activité complexe.

---

### Besoins en personnel et occupation des postes

Ces prochaines années, les besoins en personnel continueront d'augmenter constamment dans tous les secteurs de la police. L'évolution démographique fait que de nombreux collaborateurs et collaboratrices de la génération du baby-boom partiront à la retraite. Ces personnes occupent aujourd'hui fréquemment des postes de cadre et sont recrutées au sein de leurs propres rangs (promotion dans les corps de police), ce qui engendra des manques dans la police uniformée. Le marché du travail ainsi que les conditions-cadres difficiles de la profession font que de plus en plus de policières et policiers chevronnés abandonnent le métier. L'étoffement simultané des effectifs dans les corps de police en raison de leur mandat toujours plus étendu et plus exigeant aggrave la situation. Les générations à venir sont en outre moins fournies, socialement plus diverses et pensent différemment, exprimant davantage d'attentes face à leur employeur, aux conditions qui leur sont offertes, au commandement et au sens du travail. L'objectif doit être de fournir aux membres actuels des corps de police des perspectives au sein du corps (conditions-cadres, etc.) ainsi que d'attirer de nouveaux membres grâce à des concepts de recrutement innovants. Il reste à définir si ces nouveaux membres devront obligatoirement posséder une formation policière (personnes qui changent de voie pour rejoindre la police). Les réponses données dans le cadre du sondage sur l'avenir permettent d'établir que les éléments clés d'une carrière réussie au sein du corps de police pourraient notamment être des formes de commandement plus modernes, des mesures stratégiques de développement du personnel et de meilleures conditions-cadres. Le défi, pour les corps de police, sera de convaincre les membres actuels et futurs du personnel qu'ils sont un employeur intéressant et de leur offrir un système de formation professionnelle qui les soutienne bien dans leurs carrières de spécialistes et de conduite.

La couverture des futurs besoins en personnel et, partant, le maintien de la sécurité publique, sera un thème central qui, du point de vue du corps de référence ainsi que des participant-e-s au sondage, constituera le défi majeur.

---

## **Système de formation professionnelle de la police**

Le système actuel de formation professionnelle de la police apparaît comme une entité complexe et flexible, avec de nombreux prestataires (ISP, corps, hautes écoles) et, par conséquent, un large éventail de formations policières initiales et continues. Dans l'ensemble, les offres de cours sont peu coordonnées et fonctionnent de manière indépendante et complémentaire par rapport aux offres pilotées au niveau national dans le domaine de la conduite. Les formations de conduite I et II de l'ISP sont très bien implantées et adaptées aux fonctions des cadres. Conçues comme des formations certifiantes, elles sont actuellement mises en œuvre de manières très diverses. Cependant, leur positionnement dans le système de formation professionnelle actuel ne correspond pas à l'importance de leur rôle. L'Examen professionnel fédéral supérieur de Policière / Policier avec diplôme (EPS) a perdu en importance, car il n'est pas intégré partout aux concepts de carrières des corps. Le CAS CEP est une formation très aboutie.

Le sondage sur l'avenir montre que les participant-e-s considèrent qu'il serait pertinent de rattacher davantage le système de formation à la carrière policière, ajoutant que des mesures de développement de la police seraient très importantes pour la future conception du système de formation professionnelle, mais aussi pour l'attractivité des corps de police en tant qu'employeurs. Le système de formation professionnelle actuel n'est pas à même de fournir le personnel spécialisé nécessaire pour relever les défis à venir. Aux yeux des participant-e-s au sondage, il ne soutient guère le parcours professionnel. Le futur système devra soutenir de manière optimale les carrières spécialisées et de conduite et offrir des ponts vers des formations diplômantes et d'autres systèmes. Il devra tenir compte des exigences actuelles liées à la profession policière (tendances) et en particulier des exigences liées aux fonctions de conduite. Pour être à la hauteur des défis à venir dans le travail de police, un système de formation professionnelle soutenu par tous les acteurs du système et mis en œuvre de manière uniforme sur le plan national est nécessaire.

---

## **Rôle de l'ISP (gouvernance)**

L'ISP joue bien son rôle actuel. Il se dotera à l'avenir d'une nouvelle fonction dans la stratégie de la CCDJP et les futures exigences découlant du CGF. Du fait de la hausse des exigences liées à la profession policière et, partant, au concept global de la formation initiale et continue dans le métier, l'ISP devra retrouver et redéfinir son rôle dans un système de formation professionnelle moderne et complet. Il conviendra par ailleurs d'axer le système actuel, efficace et très flexible, sur les futures exigences très élevées et de tenir compte des tendances, des souhaits d'harmonisation ainsi que de la collaboration intercantonale et internationale accrue. Afin de mettre en place un système de formation professionnelle moderne et tenant compte des exigences élevées de la profession policière, le rôle de l'ISP doit être renforcé. Il est nécessaire d'englober les différents acteurs, d'ajuster les offres les unes aux autres, de mettre en œuvre les mesures d'assurance qualité des formations nationales de manière conséquente et de donner une forme moderne aux cours. Une intégration aussi bonne que possible de tous les partenaires éprouvés de la formation doit permettre de mettre en place un système de formation professionnelle bien coordonné.

---

## **Prochaines étapes**

Le rapport fait apparaître trois champs d'action qui seront traités dans le cadre de la suite du projet CGF : « Gouvernance dans le système de formation professionnelle », « Conception du futur système de formation professionnelle » et « Mise en œuvre d'une conception moderne de l'enseignement et de l'apprentissage ». Cependant, le rapport indique aussi d'autres champs d'action possibles pour les corps de police (p. ex. exigences liées à la profession policière, thème des besoins en personnel spécialisé et diverses tendances relatives à des sujets spécialisés). L'intégration et le traitement de ces domaines thématiques sont du ressort des organismes et des corps de police et ne font pas partie du projet CGF. Étant donné que le futur système de formation professionnelle devra apporter un soutien optimal aux carrières spécialisées et de conduite, il sera directement lié aux futures exigences de la profession policière et donc aux défis relevés par les corps de police. Ainsi, il existe une interaction entre des domaines thématiques qui doivent être traités de manière bien coordonnée et largement soutenue pour faire du nouveau CGF un succès.

### 3 Besoins en personnel

D'après les statistiques de la CCPCS, les effectifs de police n'ont cessé d'augmenter ces dernières années. Les corps ont dû continuellement recruter du nouveau personnel pour pouvoir remplir leur mandat politique. Cependant, étant donné que dans le même temps, la population a elle aussi augmenté, la densité policière est restée pratiquement la même. Ainsi, l'étoffement des effectifs des corps n'a, pour l'heure, pas débouché sur les allègements souvent souhaités par ceux-ci. Les corps de référence et les participant·e·s au sondage ont fourni des informations détaillées sur la situation en matière de personnel actuelle et future. Vous trouverez les résultats dans ce chapitre.

#### 3.1 Fonctions et carrières actuelles

Les corps de référence ont fourni des renseignements détaillés sur leurs structures, leurs fonctions et leurs concepts de carrière. Ces informations constituent un socle important pour le futur système de formation professionnelle de la police, qui sera axé sur les fonctions actuelles possédant une importance systémique.

Échelon des cadres	Fonctions de conduite dans les corps de référence	Unité organisationnelle
Cadres du plus haut niveau	Commandant·e	Commandement
Cadres supérieurs	Responsable de division (principale)	Toutes (parfois membre de la direction)
	Responsable de domaine (p. ex. chef·fe de district de la police régionale / chef·fe de département de la PJ / chef·fe de la planification et de l'engagement)	Toutes
Cadres moyens	Responsable de domaine partiel (p. ex. chef·fe de service / chef·fe d'arrondissement / chef·fe de section)	Divisions principales
Cadres inférieurs	Responsable d'équipe ou de groupe / chef·fe de groupe	Selon la dénomination, divisions en uniforme, PJ ou aussi, p. ex., technique et logistique
*	Suppléant·e de toutes les fonctions de conduite	Surtout divisions principales

Échelons hiérarchiques et fonctions de conduite dans les corps

#### Remarques :

- Les corps de police de la Suisse possèdent des structures claires (échelons hiérarchiques, fonctions et carrières) et très similaires d'un canton à l'autre. Les différences que l'on note sont principalement dues à la taille des corps.
- Pour la grande majorité des collaborateurs et collaboratrices des corps, la formation policière de base constitue le prérequis d'une carrière réussie de spécialiste ou de conduite au sein de la police.
- Seuls les postes de cadre du plus haut niveau sont occupés, selon la taille du corps et si nécessaire, par des diplômé·e·s de hautes écoles issu·e·s d'autres horizons.
- Pour les fonctions de spécialistes aussi, la formation policière est requise dans la plupart des cas.
- Un petit nombre de personnes issues d'autres horizons, souvent diplômées d'une haute école, occupent dans les unités d'organisation des fonctions policières spéciales et spécifiques avec des exigences particulières (p. ex. dans les domaines de la criminalité économique, de la police scientifique et technique) ou effectuent un travail civil (p. ex. personnel administratif, ressources humaines, psychologie policière, spécialistes de l'informatique, collaboratrices et collaborateurs scientifiques).
- Dans les corps de référence, les échelons hiérarchiques et les carrières et fonctions de conduite (dénomination, exigences, domaine d'activité, formation initiale et continue, etc.) sont très similaires d'une division principale à l'autre. Les différences que l'on note sont principalement dues à la taille des corps et à l'étendue des fonctions de conduite au sein des corps.
- Les **carrières** sont également très uniformes. Elles offrent en général de multiples possibilités. Outre la carrière de conduite dans les différentes divisions, des collaboratrices et collaborateurs expérimentés sont engagés dans différentes divisions et équipes en tant que spécialistes (carrière de spécialiste). Certains corps mentionnent explicitement la carrière de « formatrice / formateur ».

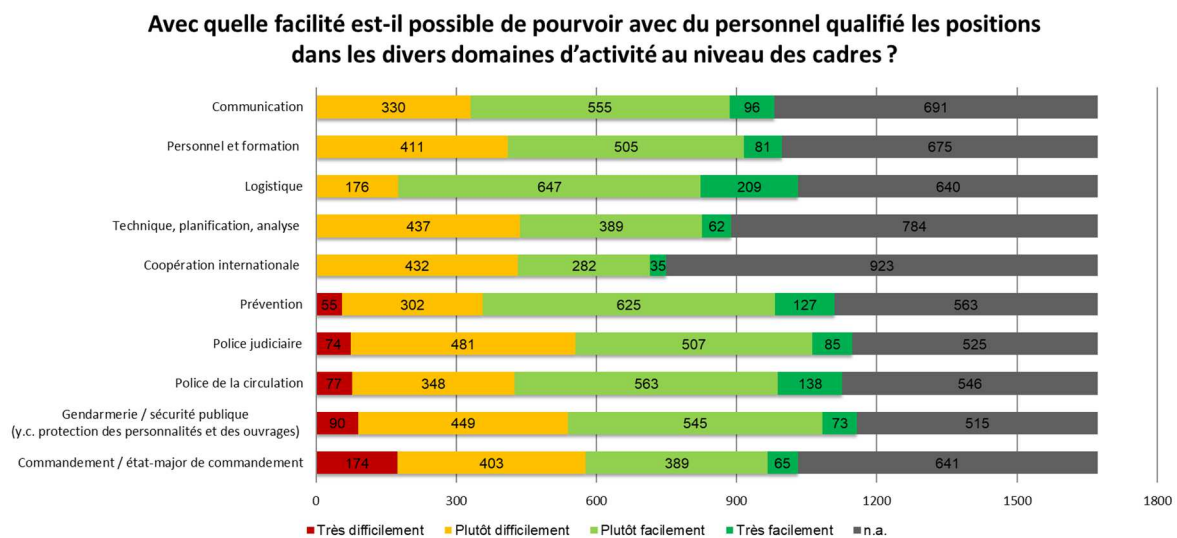
### 3.2 Évaluation des futurs besoins en personnel

Les besoins de la police en ressources spécialisées ont une importance politique et sociale. Plusieurs corps de police ont souligné, y compris dans les médias, la nécessité d'agir. Outre l'évolution démographique (la génération du baby-boom part à la retraite), des démissions de plus en plus fréquentes font qu'il y a des postes vacants dans les corps de référence. Les besoins en personnel sont importants pour la conception du futur système de formation, raison pour laquelle ils ont été thématiques dans les différentes analyses.

Les corps de référence (déclarations des responsables du recrutement dans les corps) ont évalué les futurs besoins par fonction (fonctions de cadre et de conduite ainsi que fonctions spéciales et spécialisées) en les justifiant et en mentionnant les défis liés aux futurs besoins en personnel.

Les participant-e-s au sondage sur l'avenir (réponse facultative de personnes qui ont pu s'exprimer à ce sujet) se sont exprimé-e-s sur l'occupation actuelle des postes et sur les besoins en personnel d'encadrement dans 10 domaines d'activité désignés (unités d'organisation).

Le graphique suivant montre comment les participant-e-s au sondage évaluent l'occupation des postes de cadre :



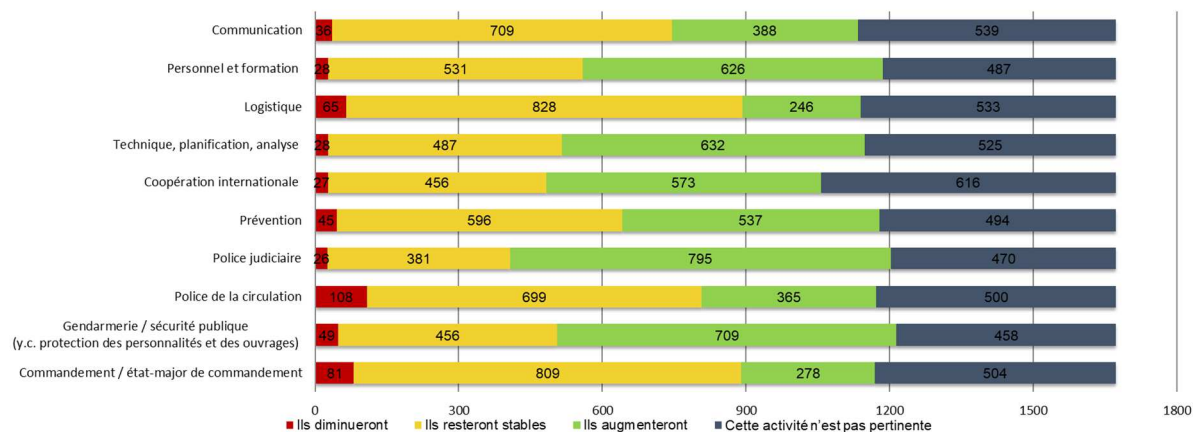
Source : sondage sur l'avenir CGF

Remarques sur l'occupation des postes de cadre :

- Lorsqu'on leur demande quels postes de cadre sont faciles ou difficiles à pourvoir, les participant-e-s au sondage sur l'avenir répondent que ces postes sont difficiles ou plutôt difficiles à pourvoir dans tous les domaines d'activité, à l'exception de la logistique.
- Ils et elles estiment que les postes sont particulièrement difficiles à pourvoir dans le commandement, la gendarmerie / sécurité publique, la police de la circulation et la police judiciaire.
- Les déclarations qualitatives se réfèrent principalement au fait qu'à côté des postes policiers spécifiques « de terrain », les postes dans le domaine de l'informatique (pénurie de personnel spécialisé et baisse de l'attractivité du métier) sont particulièrement difficiles à pourvoir.
- La facilité de repourvoir les postes de cadre fait l'objet d'une évaluation ambivalente par les corps de référence.

Les participant-e-s au sondage sur l'avenir ainsi que les responsables des ressources humaines et de la formation des corps de référence se sont exprimé-e-s aussi sur les futurs besoins en personnel d'encadrement. L'analyse de ces réponses permet d'établir le graphique suivant :

**À moyen terme (8–10 ans), dans quelle mesure les besoins en personnel (niveau cadres) dans les domaines d'activité suivants changeront-ils là où vous vous trouvez ?**



Source : sondage sur l'avenir, question complémentaire

Remarques sur les besoins en personnel d'encadrement (ou de conduite en général, ainsi que de spécialistes) au cours des prochaines années :

- Les corps de référence qualifient les besoins en personnel d'encadrement de « stables » à « croissants ». Une augmentation du nombre de postes de cadre vacants est surtout notée dans les grandes divisions principales que sont la police judiciaire et la gendarmerie / sécurité publique.
- Les corps de référence qualifient les besoins en personnel spécialisé de « stables » jusqu'à l'échelon de cadre de division (principale).
- Les corps de référence indiquent que les besoins en personnel les plus importants (stables à croissants) se situent au niveau des chef-fe-s de groupe ou d'équipe.
- Deux corps de référence notent également des besoins croissants en spécialistes.
- Deux tiers des participant-e-s au sondage sur l'avenir sont d'avis que les besoins en personnel les plus importants au cours des 8 à 10 prochaines années se feront ressentir chez les cadres de la police judiciaire.
- Près de 60 % estiment que les besoins en cadres de la gendarmerie / sécurité publique sont croissants.
- Des besoins croissants en personnel d'encadrement sont également mentionnés dans d'autres domaines tels que la technique (55 % des sondé-e-s), les ressources humaines / la formation initiale et continue (52 %).
- Les besoins en cadres sont évalués comme « stables » dans les domaines suivants : la coopération internationale (seul-e-s 49 % des sondé-e-s estiment que les besoins augmenteront dans ce domaine), la prévention (45 %), la communication (34 %), la police de la circulation (31 %), le commandement / l'état-major de commandement (23 %) et la logistique (22 %).



---

### 3.3 Conclusions sur l'occupation des postes et les besoins en personnel

Ces prochaines années, les besoins en personnel augmenteront dans tous les secteurs de la police. Il y a de multiples raisons à cela. Le futur système de formation à la profession policière devra être en mesure de répondre à ces défis.

Les **analyses des futurs besoins en personnel** permettent de tirer les conclusions suivantes pour le futur système de formation :

- Les fonctions et les carrières dans les corps sont bien comparables dans toute la Suisse et constituent ainsi un socle solide pour la conception du système de formation.
- L'évolution démographique ainsi que les départs anticipés par démission des ressources spécialisées sont considérés comme les plus grandes problématiques liées à l'accroissement des futurs besoins en personnel.
- Jusqu'aux cadres du plus haut niveau, les postes peuvent être pourvus au moyen des ressources internes et des planifications de la relève (gradations au sein des corps). Étant donné que la formation de Policière / Policier est souvent un prérequis à l'occupation d'autres fonctions, il faut s'attendre ici à des pénuries.
- La question de l'engagement de personnes issues d'autres horizons doit faire l'objet d'un débat de fond.
- Il convient de structurer les offres du système de formation de sorte qu'elles soutiennent bien les carrières dans les fonctions où les besoins en personnel augmentent.
- L'attractivité de la profession policière (dont font partie les conditions d'engagement et de travail, mais aussi les possibilités d'évolution et un système de formation attrayant) est l'un des éléments clés pour lutter contre la pénurie de personnel spécialisé dans la police.

## 4 Futures tendances dans le travail de police

Nous présentons ci-après les résultats du sondage sur l'avenir.

### 4.1 Introduction

Le sondage sur l'avenir et les tendances du futur a été élaboré dans le cadre des travaux d'analyse relatifs au futur système de formation de la police, et les corps ont été invités à y répondre.

1672 personnes de toutes les parties du pays et de différentes organisations policières, travaillant à différents niveaux d'encadrement et présentant un nombre d'années de services divers, ont participé à ce sondage.

Le sondage sur l'avenir était structuré en quatre parties :

- Partie 1 : questions sur la personne
- Partie 2 : questions sur le corps de police / l'institution
- Partie 3, partie principale : évolution de la profession policière
- Partie 4 : questions liées au système de formation professionnelle actuel de la police et à l'occupation des postes à l'échelon des cadres

Domaine A – Société, droit et politique	
A1 : Vulnérabilité de la démocratie	A2 : Société en mutation
A3 : Transformations économiques et climatiques	A4 : Relations entre population et police

Domaine B – Sécurité et coopération	
B1 : Infractions plus complexes	B2 : Coopérations intercantionales
B3 : Criminalité et coopération internationales	

Domaine C – Technologie et numérisation	
C1 : Criminalité dans le monde numérique	C2 : Travail de police basé sur les données
C3 : Moyens et outils d'engagement technologiques	C4 : Information et communication

Domaine D – Stratégie et organisation	
D1 : Utilisation plus efficace des ressources	D2 : Personnel qualifié
D3 : Attractivité de l'employeur	

---

## 4.2 Résultats du sondage sur l'avenir

Le sondage sur l'avenir comportait quatre domaines avec différents accents thématiques (A à D, voir graphique) et tendances. À chaque tendance étaient attribuées différentes thèses. Les participant·e·s devaient évaluer l'importance qu'aurait chaque thèse proposée au cours des 8 à 10 prochaines années.

Participant·e·s :

- 1672 personnes ont participé au sondage sur l'avenir.
- Près de 70 % des sondé·e·s sont issu·e·s des corps de police cantonaux.
- La plupart des personnes de l'échantillon exercent une fonction de cadre (environ 65 %).
- 80 % des participant·e·s possèdent onze années d'expérience professionnelle ou plus.
- Près de 85 % sont employé·e·s dans la profession policière.
- Les différentes régions linguistiques (siège principal du corps ou de l'organisation de police) sont représentées dans l'échantillon.

Analyse des résultats :

Les participant·e·s ont évalué l'importance des thèses pour l'avenir à l'aide d'une échelle comportant les quatre degrés suivants : « très importante », « plutôt importante », « plutôt pas importante » et « pas du tout importante ». Outre le décompte des appréciations des participant·e·s, nous avons aussi examiné si leurs réponses dépendaient du lieu où se trouve le siège principal de leur corps, de la fonction qu'ils et elles occupent ou de leur nombre d'années de service (analyse des résultats par groupes).

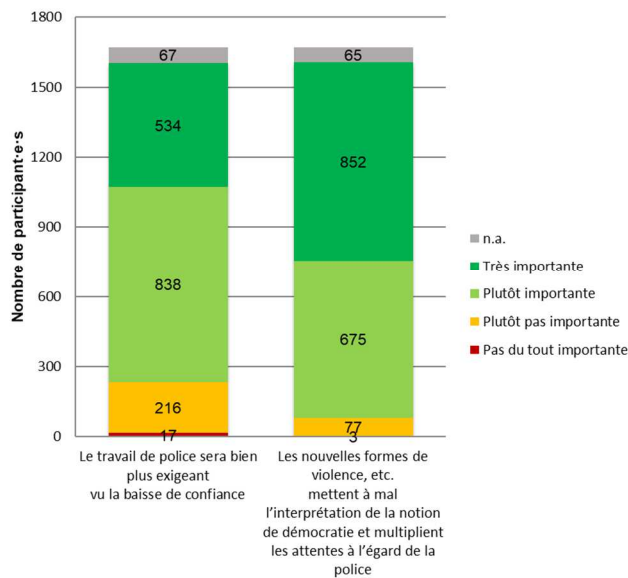
Remarques :

- Des explications sur les analyses significatives des résultats par groupes se trouvent dans l'annexe A1.
- L'analyse des résultats relatifs aux besoins en personnel se trouve notamment au chapitre 3, et l'analyse de ceux liés au système de formation professionnelle se trouve essentiellement au chapitre 5.

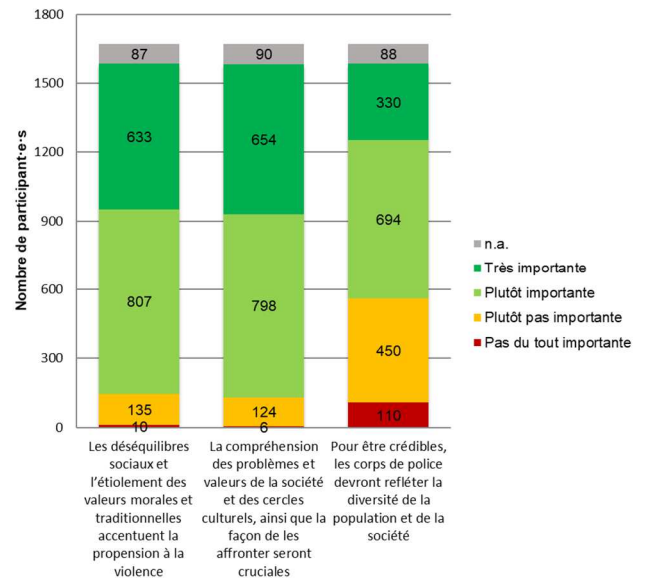
#### 4.2.1 Domaine A : société, droit et politique

Les participant·e·s considèrent que les thèses pour l'avenir de ce domaine sont tout à fait importantes. La part des thèses qu'ils et elles estiment « très importantes » est élevée. Les sondé·e·s sont unanimes sur le fait que la profession policière, la société et les formes de violence deviennent plus complexes. Ils et elles accordent une moindre importance à la hausse de la diversité au sein des corps de police (35 %) ainsi qu'au cadre politique entourant les acteurs globaux non étatiques (près de 30 %). Les participant·e·s estiment donc que les changements liés à la société, à l'environnement et à l'économie auront un impact décisif sur le travail de police au cours de ces prochaines années.

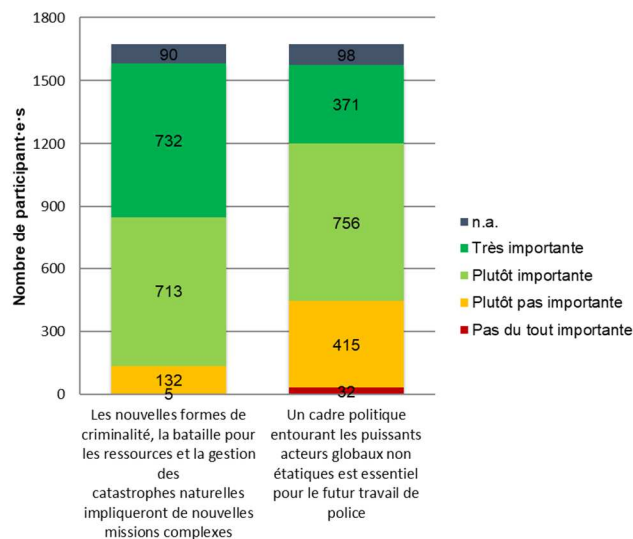
##### Vulnérabilité de la démocratie



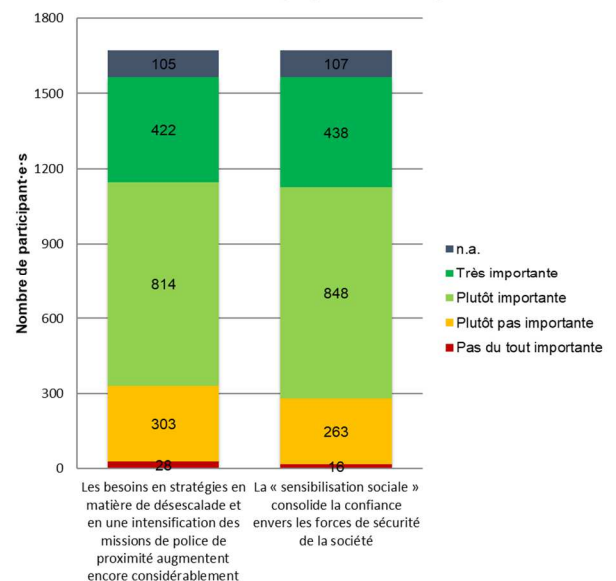
##### Société en mutation



##### Transformations économiques et climatiques

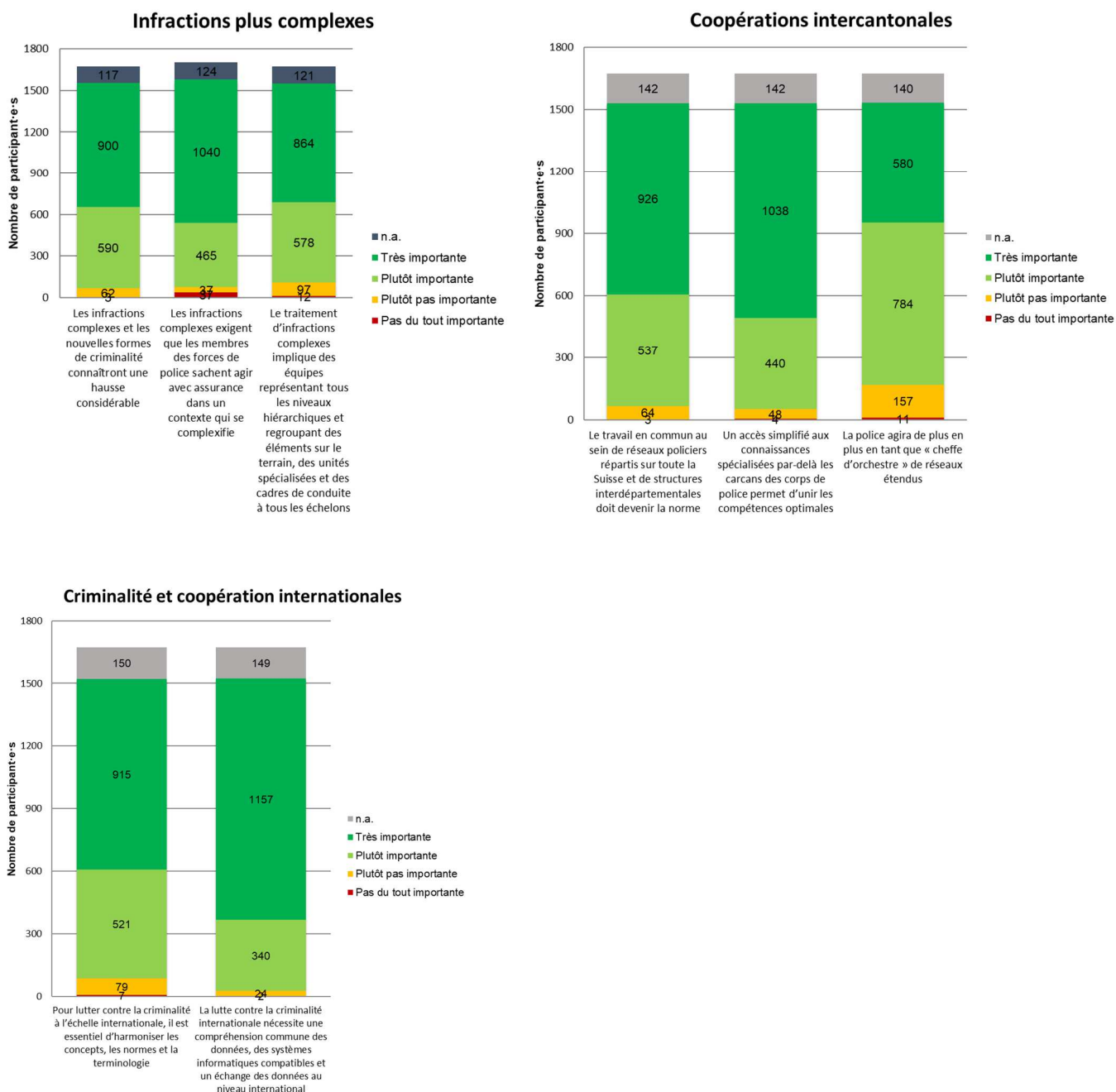


##### Relations entre population et police



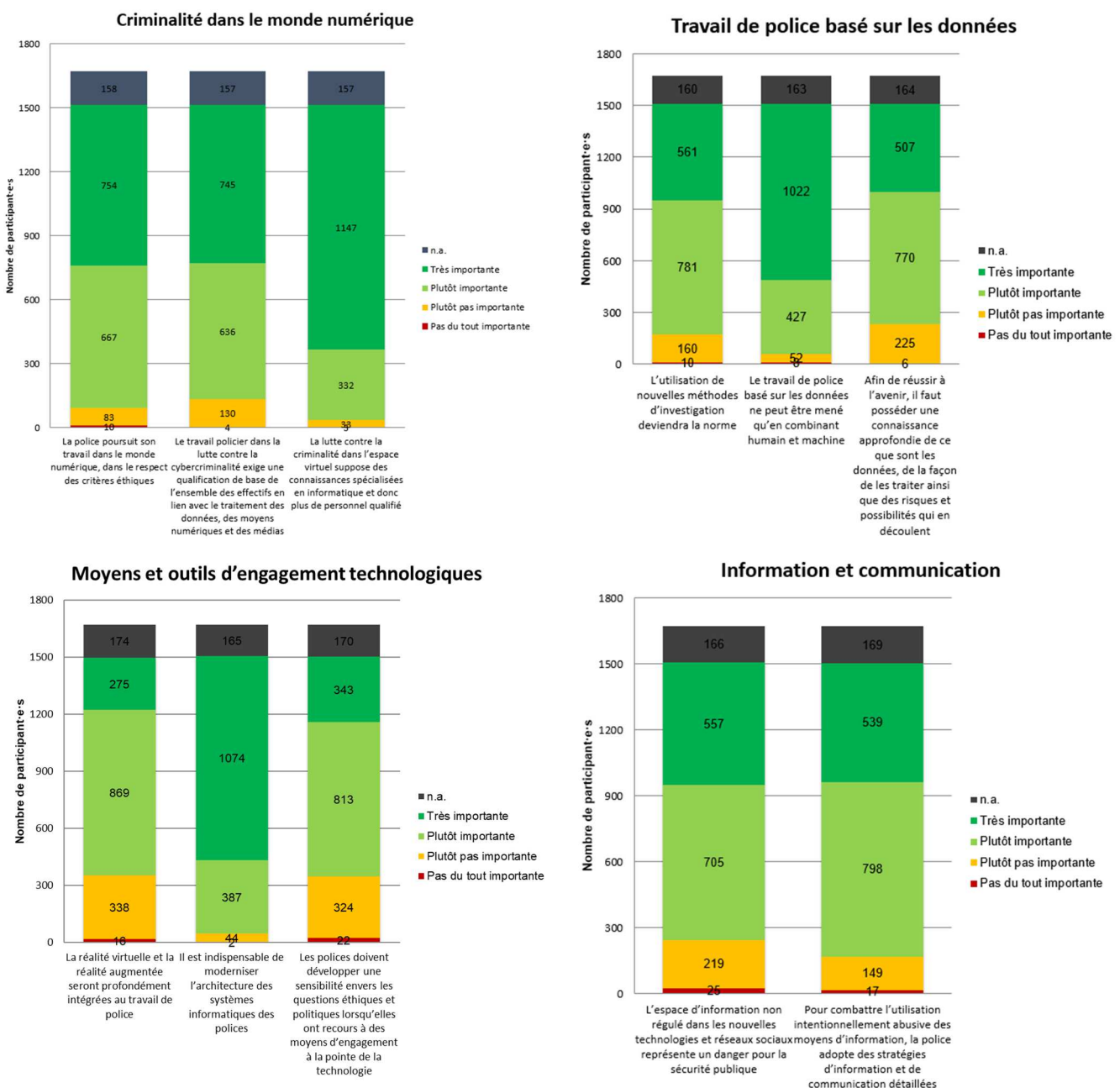
## 4.2.2 Domaine B : sécurité et coopération

Les participant-e-s considèrent que les thèses pour l'avenir de ce domaine sont particulièrement importantes. La part des celles qu'ils et elles estiment « très importantes » est la plus élevée du sondage. La thèse « La lutte contre la criminalité internationale nécessite une compréhension commune des données, etc. » est considérée comme « très importante » par non moins de 75 % des participant-e-s. Le nombre de celles et ceux qui estiment que ces thèses ne sont pas importantes est tout à fait négligeable. Ainsi, les sondé-e-s sont unanimes sur le fait que les infractions se complexifient, que la coopération devient plus importante et indispensable et que les conditions entourant celle-ci doivent être conçues de manière aussi optimale que possible.



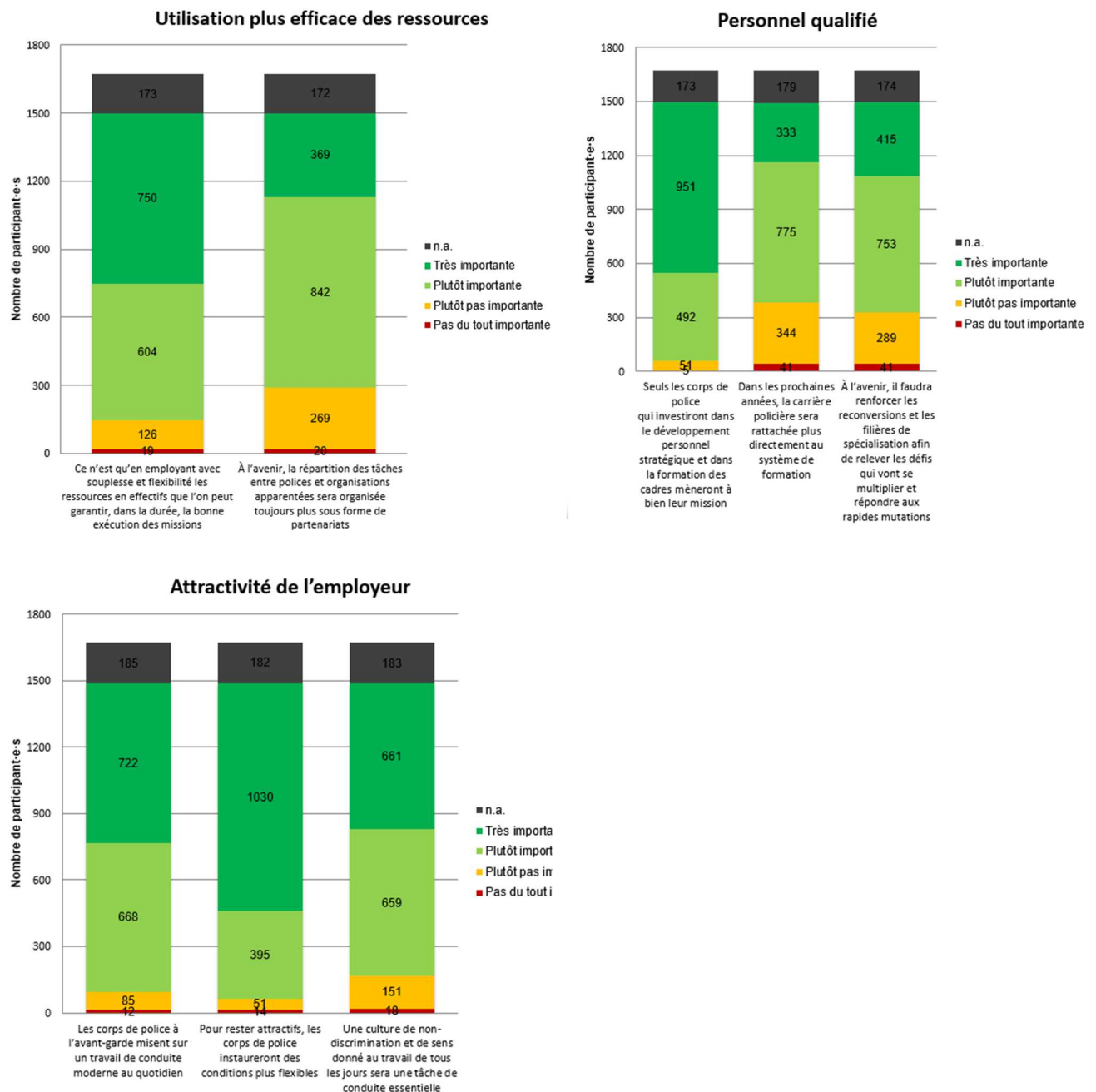
### 4.2.3 Domaine C : technologie et numérisation

Dans ce domaine aussi, les participant-e-s considèrent que tous les sujets sont très importants pour l'avenir. Le nombre de thèses qu'ils et elles qualifient de « très importantes » est élevé. D'après les sondé-e-s, la numérisation du monde et du travail de police joue un rôle majeur. Les futures connaissances spécialisées en informatique sont considérées comme « très importantes » par 75 % d'entre elles et eux. L'intégration, p. ex., de la réalité virtuelle au travail de police ainsi que le développement d'une sensibilité envers les questionnements éthiques et politiques liés à l'utilisation d'outils à la pointe de la technologie sont considérés comme « peu importants » par un nombre un peu plus élevé des sondé-e-s. À l'unanimité, ils et elles estiment que le fort impact des technologies sur la profession policière est « important » ou « très important ».



#### 4.2.4 Domaine D : stratégie et organisation

L'importance des thèses de ce domaine aussi est relevée par les participant-e-s. L'attractivité de l'employeur, avec des conditions de travail flexibles et une utilisation flexible des ressources, est considérée comme « très importante » par 50 à 70 % des participant-e-s. Plus de 85 % d'entre elles et eux estiment que l'investissement des corps de police dans le développement systématique et stratégique des ressources humaines et dans la formation du personnel et des cadres pour l'avenir est « très important » ou « plutôt important ». Près de 80 % des sondé-e-s répondent qu'il est « plutôt important », voire « très important », de rattacher plus directement la carrière policière au système de formation. Pour 20 % d'entre elles et eux, cette question reste donc « plutôt pas importante » ou « pas du tout importante ». Les participant-e-s confirment ainsi que l'attractivité générale de l'employeur jouera un rôle central dans la couverture des futurs besoins en personnel et dans la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs.





#### 4.2.5 Différences entre les groupes

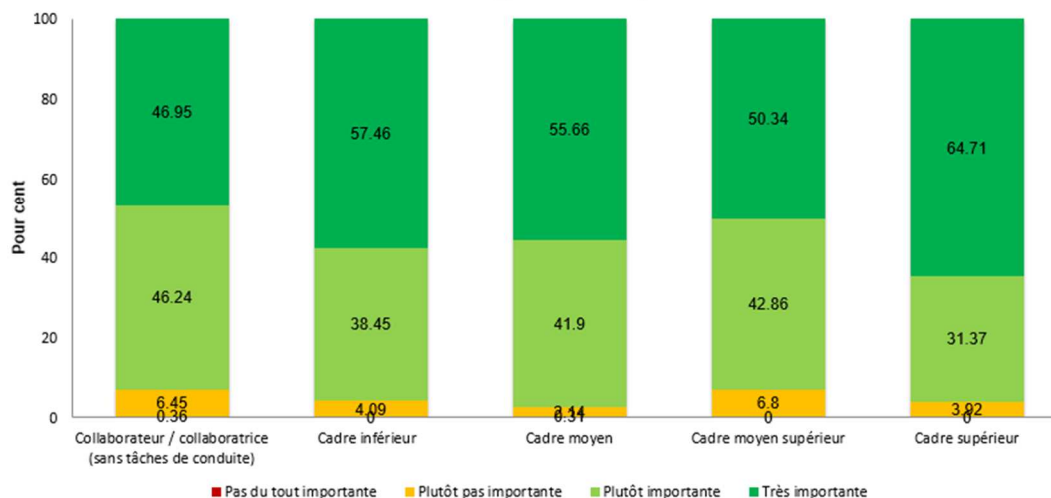
Pour l'ensemble de ces thèses, une procédure de test statistique a permis de vérifier si les réponses données par les participant·e·s appartenant à différents groupes de l'échantillon présentaient des différences significatives.

Cette vérification a été faite sur la base des trois groupes suivants :

1. Siège principal du corps
2. Fonction des participant·e·s au sein du corps de police
3. Expérience professionnelle des participant·e·s

La procédure de test a permis d'identifier, pour de nombreuses tendances, des différences statistiquement significatives entre les réponses des différents groupes. Toutefois, lors d'un examen plus poussé des réponses, on constate qu'en termes de contenu, ces différences ne sont substantielles pour aucune des thèses. Même si, p. ex., certaines thèses sont considérées comme un peu plus importantes par un groupe que par un autre (dans le graphique suivant, p. ex., les cadres du plus haut niveau par rapport aux cadres supérieurs), cela ne change rien au fait que, globalement, toutes les fonctions les estiment « importantes » ou « très importantes ».

#### Les nouvelles formes de violence, etc. mettent à mal l'interprétation de la notion de démocratie et multiplient les attentes à l'égard de la police



Autrement dit, l'analyse détaillée des thèses considérées comme « importantes » a permis d'observer une grande similarité d'appréciation par tou·te·s les participant·e·s et tous les groupes. L'appréciation de toutes les tendances est, dans l'ensemble, très homogène, et l'on observe dans les réponses des différences de degré, mais non de fond. L'uniformité des appréciations et des déclarations sur les tendances d'avenir dans la profession policière est impressionnante, et constitue un signal fort pour la police.

Nota bene : les différences significatives entre les groupes, et les graphiques qui s'y rapportent, se trouvent dans l'annexe A1 de l'analyse globale (présentation).



---

### 4.3 Conclusions générales sur les futures tendances dans le travail de police

L'analyse des résultats du sondage sur l'avenir peut être résumée comme suit :

- L'ensemble des thèses pour l'avenir sont considérées comme « très importantes » ou « plutôt importantes » (par au moins 1000 personnes).
- Les appréciations relatives au futur travail de police forment un tableau tout à fait homogène, et ce, parmi tou-te-s les participant-e-s et tous les groupes. On observe que les personnes qui occupent des fonctions plus élevées ont tendance à approuver nettement plus fréquemment les thèses pour l'avenir. Il en va de même pour ce qui est de l'expérience professionnelle : plus les participant-e-s ont d'expérience professionnelle, plus ils et elles considèrent que les thèses pour l'avenir sont « plutôt importantes » ou « très importantes ». Aucune tendance nette ne se dessine en revanche selon le siège principal du corps / de l'institution. L'ensemble de la police fait donc preuve d'une grande communauté de vues sur la direction que prend la profession policière.
- Les participant-e-s considèrent que les thèses d'avenir du domaine B (sécurité et coopération) sont particulièrement importantes.
- Seules quelques thèses pour l'avenir (7) sont considérées comme « plutôt pas importantes » ou « pas du tout importantes » par une petite majorité de personnes.
- Les participant-e-s sont d'accord sur le fait que la profession policière sera encore plus exigeante et complexe à l'avenir, et ce, dans tous les domaines d'activité.
- Le progrès technologique transformera la profession policière dans tous les domaines et de diverses manières.
- Le fait que les participant-e-s qualifient l'attractivité de l'employeur de « très importante » illustre l'importance des futures conditions de travail. Les sondé-e-s estiment entre autres qu'un développement systématique du personnel et une formation initiale et continue axée sur l'avenir sont des facteurs de succès aussi centraux qu'un travail de conduite moderne, des conditions cadres attrayantes et flexibles ainsi qu'un travail quotidien qui a du sens. L'analyse des résultats par groupes est également très homogène dans ce domaine.

De manière générale, tous les groupes présentent des opinions très similaires sur l'orientation et les défis futurs du travail de police, et ce dans tous les domaines et pour toutes les thèses du sondage. Ainsi, il apparaît que la profession policière sera encore plus exigeante, plus complexe et plus spécialisée à l'avenir, que des conditions cadres attrayantes représentent une nécessité majeure et qu'un système de formation professionnelle structuré en conséquence doit être à même de relever ces défis.

Nota bene : les autres questions du sondage sur l'avenir ont été intégrées au chapitre suivant.

#### Annexe

- Présentation de l'analyse globale du sondage sur l'avenir dans la profession policière (annexe A1) et remarques sur l'analyse des résultats par groupes.

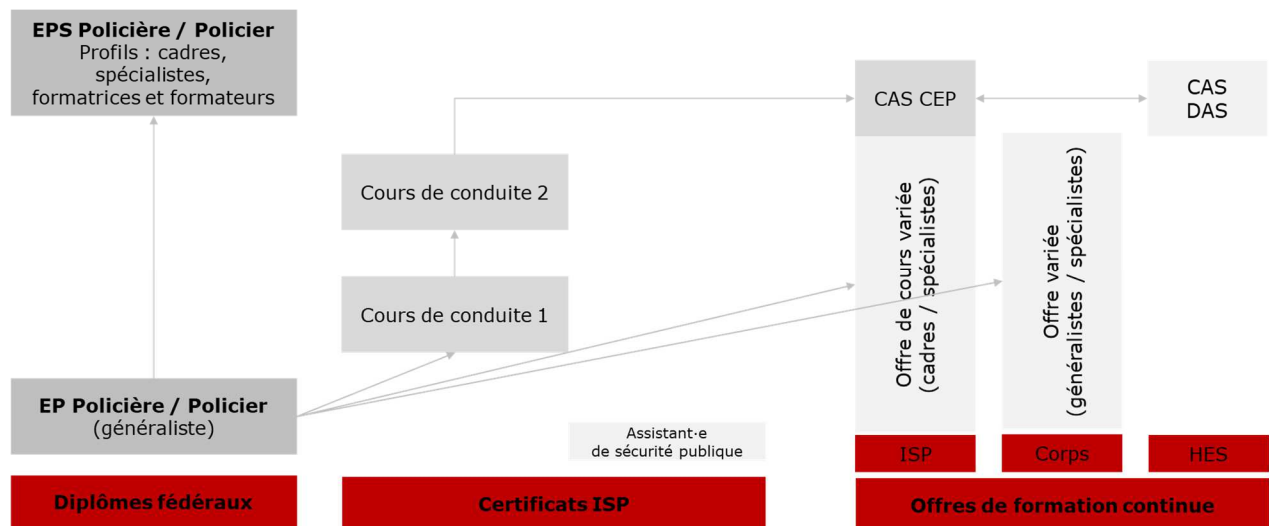
## 5 Système de formation professionnelle actuel – partie 1 : focus sur le système global

### Aperçu du système de formation professionnelle actuel

Le système de formation professionnelle actuel de la police englobe les offres et les diplômes les plus divers, avec différents degrés de formalisation : il peut par conséquent être décrit comme complexe.

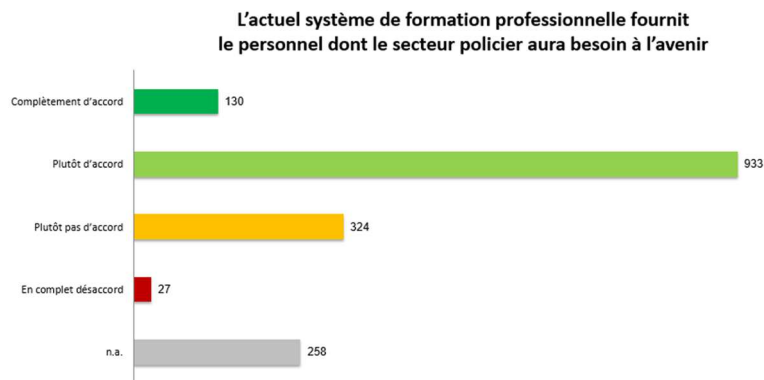
Le début de la carrière policière commence par l'obtention du brevet fédéral à l'Examen professionnel de Policière / Policier. Pour être admis à cet examen, il faut pouvoir justifier d'une formation professionnelle initiale ou d'un diplôme équivalent.

À côté de cette formation fédérale reconnue, il existe un Examen professionnel supérieur (Policière / Policier EPS), des cursus certifiants (CC I et II et assistant-e de sécurité publique) ainsi que de nombreuses formations initiales et continues non formelles proposées par l'ISP, les corps de police et les hautes écoles.

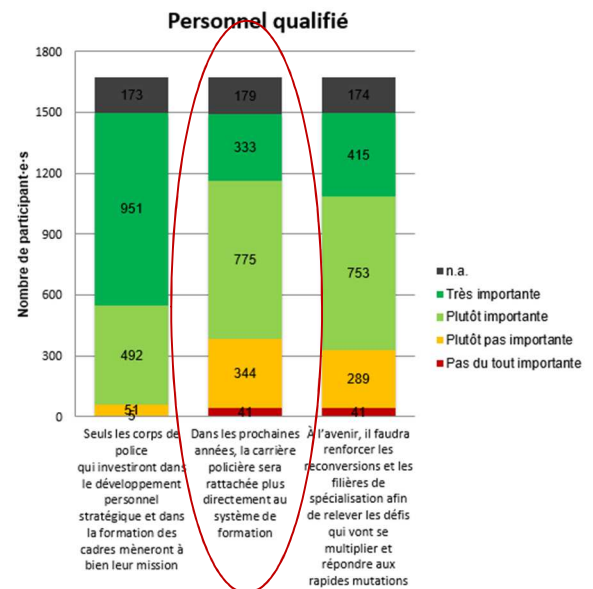


## Questions du sondage sur l'avenir concernant le système de formation

Dans le sondage sur l'avenir, deux questions ont été posées sur le système de formation professionnelle.



Source : sondage sur l'avenir CGF



Source : Sondage sur l'avenir CGF

### Inputs tirés de l'analyse qualitative :

À côté des carrières de conduite, permettre aussi des carrières de spécialistes et les rendre attrayantes (p. ex. possibilités de formation continue payées et modulaires pour les deux domaines).

Source : sondage sur l'avenir CGF

### Remarques :

- Dans l'ensemble, les participant-e-s considèrent le système de formation professionnelle de la police comme plutôt adapté, mais une part non négligeable d'entre elles et eux (25 %) le trouvent tout de même « plutôt pas adapté » ou « pas du tout adapté » pour couvrir les besoins en ressources spécialisées.
- Seules 9 % des personnes sondées estiment que le système de formation professionnelle est très adapté pour fournir à l'avenir les ressources spécialisées nécessaires.
- Les participant-e-s sont également d'accord sur le fait que la carrière policière devrait être plus directement rattachée au système de formation, même si la part des réponses négatives (« plutôt pas » et « pas du tout ») est un peu plus élevée (25 %).

---

## 6 Couverture des futurs besoins en personnel

L'attractivité de la profession policière et des corps de police en tant qu'employeurs demeure très élevée. Les corps de police continuent d'apparaître notamment comme des employeurs sûrs, offrant un champ d'activité varié et qui a du sens. Ils proposent des fonctions très diverses, avec de bonnes possibilités de développement et de carrière. À côté des carrières de conduite, des carrières spécialisées très diverses (spécialistes dans divers domaines très différents les uns des autres) ainsi que différentes fonctions accessoires sont possibles. Malgré cette excellente situation de départ, la couverture des futurs besoins en personnel constituera un défi.

Les thèses du domaine D du sondage sur l'avenir (stratégie et organisation) sont directement reliées aux besoins en personnel. L'analyse des résultats se trouve au chapitre 2 (analyse des résultats du sondage sur l'avenir).

---

### 6.1 Défis

Remarques sur la situation en matière de ressources humaines :

- En raison du changement démographique, de nombreux collaborateurs et collaboratrices, occupant souvent des fonctions de cadres, partent actuellement à la retraite ou le feront dans les années qui viennent.
- L'évolution démographique (changement de génération) est considérée comme un défi, car une génération nombreuse (celle du baby-boom) part à la retraite et n'est pas compensée par le nombre de personnes qui arrivent ou qui sont déjà sur le marché du travail.
- La formation policière est le prérequis d'une carrière réussie et, en même temps, un « goulet d'étranglement » face aux besoins en personnel.
- Le recrutement d'éléments de conduite et de spécialistes est décrit comme « stable ». Ces postes sont majoritairement pourvus par des ressources spécialisées internes (personnes gradant au sein des corps). Il n'y a en fin de compte que dans la police uniformée que ces ressources font défaut et doivent être recrutées sur le marché libre.
- En raison du changement démographique, le recrutement de jeunes policiers et policières devient aussi plus difficile, car le marché du travail compte moins de jeunes.
- La révision des critères d'exigence pour les futurs policiers et policières de manière à élargir le cercle des collaboratrices et collaborateurs potentiels dans la société diverse d'aujourd'hui (p. ex. les exigences poussées dans le domaine du sport ou l'obligation de posséder la citoyenneté suisse) est mentionnée tant par certains corps de référence que dans les déclarations du sondage sur l'avenir.
- De manière générale, la complexité croissante du travail de police complique le pourvoi des postes.
- La baisse de la durée d'engagement des collaboratrices et collaborateurs dans la profession policière (démissions) aggrave la situation en matière de ressources humaines.
- Seul un petit nombre de personnes issues d'autres horizons sont engagées. Pour ces personnes, il n'existe aucune formation spécifique.
- Les assistant-e-s de sécurité publique, bien formé-e-s, n'ont aucun débouché dans les corps.
- Les conditions de travail difficiles ont un impact sur l'attractivité de la profession policière. La disposition des collaboratrices et collaborateurs à travailler selon des horaires irréguliers ou la nuit diminue, tandis que les attentes en termes de conditions d'engagement et de travail (p. ex. modèles de travail flexibles, salaire) augmentent.
- Le marché du travail actuel, avec la diversité des offres dans le secteur économique privé et la concurrence observée au sein des organisations de police, complique encore la situation.
- Les corps de référence se plaignent en outre de manquer de moyens financiers pour la formation de base et continue.
- Dans le sondage sur l'avenir, le domaine de l'attractivité (travail de conduite moderne, conditions de travail plus flexibles, égalité de traitement et sens du travail quotidien comme fondements d'un bon travail de conduite) est considéré comme très important (voir analyse des résultats du sondage sur l'avenir).

---

## 6.2 Conclusions sur la couverture des futurs besoins en personnel

- Les futurs besoins en personnel dans la profession policière sont croissants.
- L'évolution démographique, les départs de ressources spécialisées fiables et l'étoffement des effectifs des corps de police pour répondre à la diversité croissante des activités et à la complexité de la profession policière exigent une relève accrue et des spécialisations.
- La hausse des exigences dans toutes les fonctions augmente les besoins en postes de spécialiste.
  
- La situation se tend s'agissant du recrutement de policières et policiers en formation (p. ex. marché du travail, concurrence d'autres employeurs).
- Les exigences poussées au moment du recrutement réduisent le nombre de collaboratrices et collaborateurs potentiellement intéressé·e·s.
- Les exigences très élevées de la formation policière et de la profession policière pèsent sur les efforts de recrutement.
- À l'avenir, les corps de police peineront à combler les besoins en personnel, que ce soit par leurs propres moyens ou par le recrutement de policières et policiers en formation.
  
- L'attractivité des conditions de travail conditionne la réussite des efforts de recrutement et incite les collaboratrices et collaborateurs actuel·le·s à effectuer une carrière dans un corps de police et à ne pas le quitter de manière anticipée.
- L'option d'engager des personnes issues d'autres horizons peut alléger la problématique et doit faire l'objet de nouvelles discussions approfondies dans le cadre du projet.
- La perspective de carrières continues (pas de diplôme sans débouché) doit être assurée dans le système de formation (exemple des assistant·e·s de sécurité publique).
- Il convient de structurer le système de formation professionnelle de sorte qu'il favorise les carrières centrales et soit ainsi perçu comme attrayant par les preneurs et les preneuses d'emploi.

## 7 Système de formation professionnelle actuel – partie 2 : focus sur les formations initiales et continues

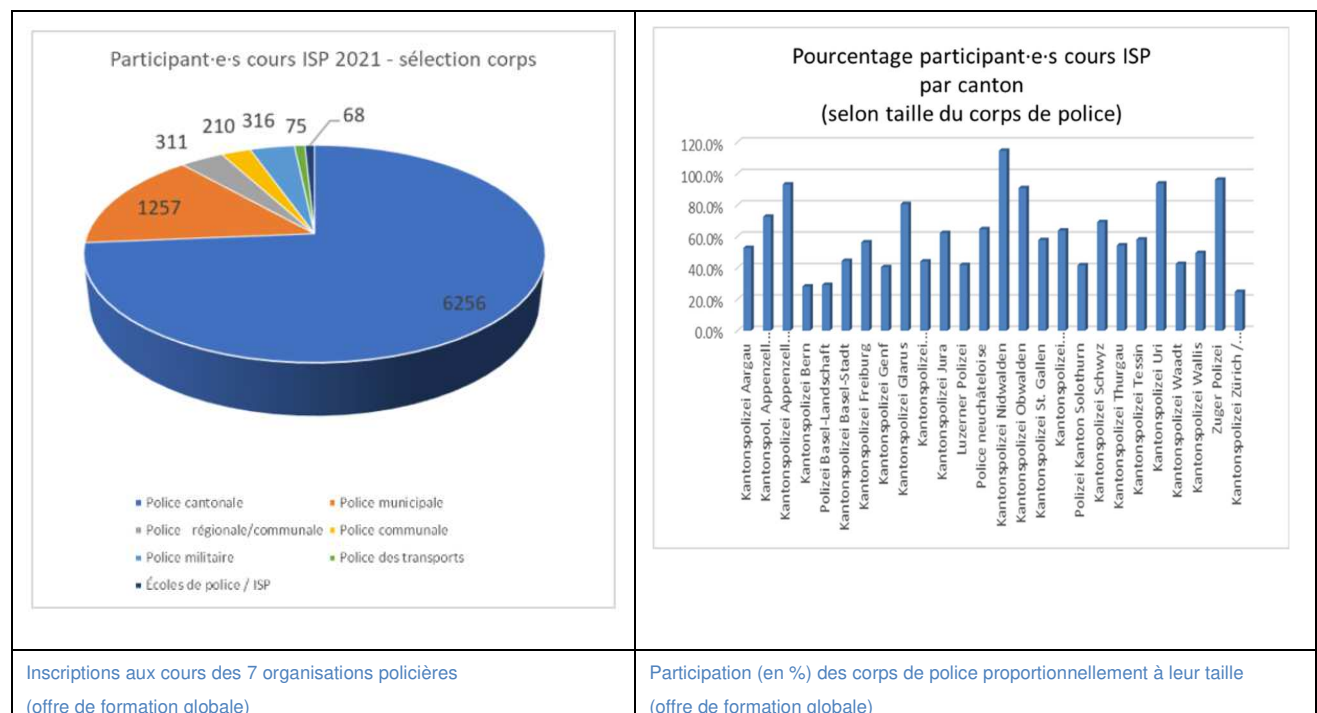
Les diverses offres de cours sont expliquées plus en détail ci-après.

### 7.1 Offre de cours de l'ISP

L'offre de cours de l'ISP est très complète et connaît beaucoup de succès. Elle englobe des formations et des cours de conduite ainsi qu'un large éventail de cours de spécialistes dans les domaines les plus variés. La publication de l'ensemble des examens et des cours se trouve sur le site web de l'ISP.

Remarques :

- La grande variété des cours est utilisée et très appréciée par tous les corps de police et de nombreuses organisations apparentées. Le nombre de participant-e-s est élevé et stable.
- 89 % des personnes ayant participé à ces cours en 2021 (8493 personnes) sont issues de 7 organisations policières (graphique ci-dessous). Le nombre de participant-e-s par corps est variable (graphique ci-dessous).
- Plus de 10 % des participant-e-s aux cours sont issu-e-s de diverses organisations proches de la police.
- L'ISP possède le monopole de la formation continue policière au plan national. Les corps de police complètent l'offre dans certains domaines définis. L'ISP n'est pas concurrencé par les corps ou les écoles de police.
- Les cours de spécialistes (et de conduite) sont donnés, conformément au système de milice, par des référent-e-s issu-e-s des corps de police. Les concepts de formation sont souvent définis par les référent-e-s.
- L'influence de l'ISP sur les contenus des différents cours et concepts de cours ainsi que sur le contrôle de la qualité est minime.



### 7.1.1 Examen professionnel supérieur de Policière / Policier avec diplôme (EPS)

L'Examen professionnel supérieur de Policière / Policier avec diplôme fédéral (EPS) enregistre un faible nombre de diplômé·e·s par rapport aux années précédentes et n'est pas (plus) implanté dans les corps de police. Le nombre d'inscriptions est donc en baisse. La place de l'EPS dans le système de formation de la police est remise en question par certains corps de référence.

Remarques :

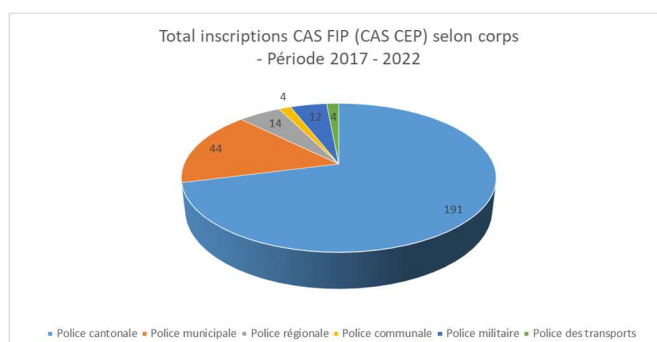
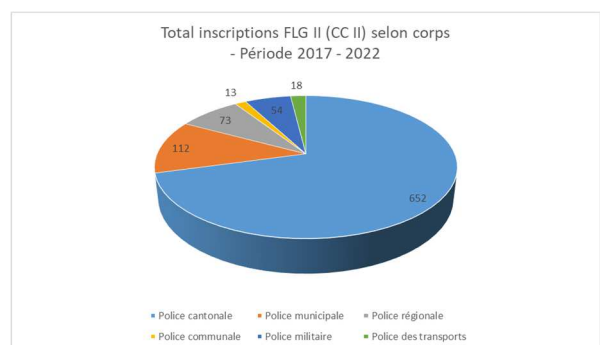
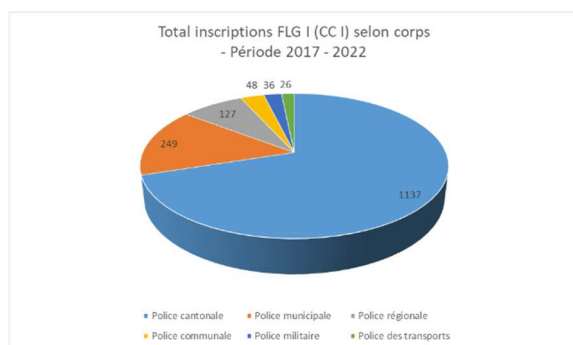
- L'**EPS** est considéré comme peu attrayant et peu efficace. Sa valeur ajoutée et son utilité sont remises en cause. L'EPS n'est pas (plus) implanté dans les corps et pas (plus) intégré dans les concepts de carrière des corps.
- Dans l'ensemble, les cours de préparation centralisés à l'examen final font l'objet d'une évaluation positive et sont appréciés par les corps et les participant·e·s.
- Les corps mentionnent de nombreuses possibilités d'optimisation et des souhaits de modernisation (remarques systémiques concernant les modules, analyse des liens avec les cursus de conduite, révision des règlements, etc.).

### 7.1.2 Formations de conduite de l'ISP

Les formations de conduite attirent toujours un grand nombre de participant·e·s. Les formations de conduite (CC I et II et CAS CEP) sont adaptées aux échelons de conduite dans les corps de référence :

- o Cadres du plus haut niveau : CAS CEP (officières et officiers, conduite du plus haut niveau, gestion et direction des corps)
- o Cadres supérieurs : CAS CEP (officières et officiers, responsables de division [principale], responsables sectoriel·le·s, etc.)
- o Cadres moyens : CC II (responsables de domaines partiels), chef·fe·s de service, responsables de district, etc.)
- o Cadres inférieurs : CC I (chef·fe·s de groupe, chef·fe·s d'équipe)

Les cursus certifiants CC I et II ainsi que le CAS CEP enregistrent un nombre élevé de diplômé·e·s. Les graphiques suivants comportent tous les détails à ce sujet.



Remarques sur les trois formations de conduite :

- Les **trois formations de conduite** sont bien implantées dans toutes les parties du pays et connaissent beaucoup de succès.
- Les référent·e·s des cours sont extrêmement apprécié·e·s.
- Les différentes formations de conduite sont peu coordonnées entre elles.
- L'assurance-qualité centrale fait défaut dans toutes les formations de conduite.
- Les propositions d'amélioration se recoupent pour pratiquement toutes les formations de conduite.
- Le rôle des commandant·e·s en tant que responsables des cours est fréquemment remis en question (le souhait est de voir les cours donnés par des officières et officiers actifs sur le terrain).
- Le **CAS CEP** est une formation qui connaît beaucoup de succès. Son organisation centrale assure des conditions identiques partout. Les corps et les participant·e·s mentionnent de nombreuses possibilités d'amélioration, surtout en ce qui concerne la méthode d'enseignement (activité, exemples de cas, etc.).
- La position des **CC I** et **CC II** comme offres de formation continue non formelles (cursus certifiants de l'ISP) dans le système de formation professionnelle actuel ne correspond pas à leur large acceptation et à leur ancrage dans les corps. Dans la plupart des corps de référence, les CC I et CC II sont adaptés à chaque fonction de conduite et obligatoires dans toutes les parties du pays. Les contenus et les directives relatifs aux CC sont interprétés de manière flexible par les corps / référent·e·s qui les organisent ; certains corps de grande taille les remplacent par leurs propres concepts. Bien que des certificats ISP reconnus au plan national soient délivrés, la structure et la gestion des cours sont très diverses d'un lieu à l'autre (durée, contenus, conditions d'admission, diplômes, etc.). Dans les trois régions linguistiques, on note à peu près les mêmes souhaits d'amélioration : davantage d'uniformité (contenus des cours, méthodes et matériel d'enseignement, priorités, etc.), enseignement axé sur les compétences opérationnelles, focus sur le rôle de conduite, davantage d'exemples pratiques tirés du travail de conduite de tous les jours, modernisation des méthodes et du matériel d'enseignement, etc.

**Annexe :**

- Analyses détaillées de l'EPS et des trois grandes formations de conduite de l'ISP (annexe A2)

---

## 7.2 Formations initiales et continues internes des corps de police

Les corps de police organisent leurs propres formations spécifiques initiales et continues. L'offre des corps de référence varie selon la taille des corps et les possibilités.

Remarques :

- Tous les corps de référence organisent des cours internes spécialisés servant à assurer leur capacité opérationnelle (cours de répétition dans les domaines du tir, tactique et technique policières, SO / ADD / formation de conductrice ou conducteur / *First Responder*, etc.).
- Les corps forment leurs propres collaborateurs et collaboratrices. Il n'existe aucun « marché de la formation ». Seuls quelques membres d'autres corps ou d'autres organisations sont parfois admis.
- Plusieurs corps proposent d'autres formations de spécialistes ou pour des fonctions accessoires (p. ex. SO, accompagnant·e·s de stage).
- Dans le domaine de la conduite, les corps de grande taille proposent leurs propres cours de conduite. Les cours sont intégrés au système de carrière (concept de développement du personnel) dès l'école de police. Les corps de petite taille et de taille moyenne utilisent les cours de conduite de l'ISP.
- Les formations générales et internes de cadre se rapportent à des processus cantonaux ou spécifiques aux corps.



---

### 7.3 Offres de cours des hautes écoles et d'autres prestataires

Les corps de référence ainsi que l'ISP ont fourni des renseignements sur les cours proposés par les hautes écoles. Aucune analyse approfondie des contenus n'est prévue pour l'heure.

Remarques :

- Les offres connues des hautes écoles concernent des cours pour le plus haut niveau de conduite ainsi que des cours de spécialistes (p. ex. CAS CEP). Il n'existe aucun aperçu des offres des hautes écoles en Suisse. Les offres sont peu connues et concernent principalement des domaines spécialisés.
- Les hautes écoles proposent des formations continues pour des fonctions policières très spécialisées telles que la cybercriminalité, mais aussi pour d'autres domaines comme le sauvetage en montagne, la gestion et l'accompagnement du deuil, etc.).
- Les hautes écoles proposent des cours en partenariat avec l'ISP (CAS CEP, DAS, Modern Policing ?) ou de manière indépendante. Certains cursus sont tout au plus liés à certains corps.
- La qualité des offres existantes est jugée bonne, voire excellente. Les contenus répondent aux besoins de connaissances et de compétences dans des domaines définis. L'orientation sur les compétences opérationnelles ne peut pas être évaluée (pas d'aperçu des concepts de formation, etc.).
- Les offres des hautes écoles ne sont pas coordonnées avec le système de formation de la police.
- On ignore dans quelle mesure les corps ont leur mot à dire dans la fixation des conditions d'admission dans les hautes écoles.
- On note quelques rares mentions d'autres fournisseurs privés.

#### Annexe

- Aperçu des cursus policiers dans les hautes écoles / coopérations (annexe A3)

---

### 7.4 Conclusions sur le système de formation professionnelle actuel – partie 2

- Le système de formation professionnelle actuel est très complet et flexible.
- Les formations initiales et continues des collaboratrices et collaborateurs de la police sont données par de multiples fournisseurs (ISP, corps, hautes écoles) qui, globalement, se complètent bien.
- Le système formel se compose de la formation policière de base, bien implantée et très fréquentée, et de l'EPS de Policière / Policier, qui manque d'ancrage. Un système formel pour les éléments de conduite et les spécialistes fait défaut.
- Les formations de conduite non formelles (CC et CAS CEP) sont bien implantées et très fréquentées ; elles sont en outre bien adaptées aux fonctions de cadre.
- Les conditions cadres des diplômes non formels de l'ISP (durée, conditions d'admission, examens finaux, etc.) sont disparates.
- Les formations de conduite (formelles et non formelles) de l'ISP ne sont que partiellement coordonnées entre elles.
- L'offre de cours de l'ISP pour les spécialistes est très complète et bien implantée. Les carrières spécialisées ne sont toutefois pas définies dans le système de formation professionnelle. L'initiation de nouveaux collaborateurs et collaboratrices (développement du personnel ou personnes issues d'autres horizons) suit cette méthode : « initiation interne / expérience pratique / cours de spécialiste ».
- La plupart des formations proposées par les hautes écoles ne sont pas intégrées au système de formation et pas coordonnées avec les autres offres.
- La formation d'assistant-e de sécurité publique ne présente aucun débouché sur d'autres formations.
- Des formations de conduite à même de soutenir les décisions stratégiques des cadres de police et de couvrir les besoins du personnel contribuent à l'attractivité des corps de police en tant qu'employeurs.

- La « conduite moderne », jugée importante dans le sondage sur l'avenir, doit se refléter dans le système de formation.
- Les formations de conduite doivent avoir des contenus pertinents, qui répondent aux attentes de la société, mais aussi du personnel – et ce, de manière uniforme dans toute la Suisse.

Il est nécessaire d'agir au niveau de la conception du système de formation.

---

## 8 Le rôle de l'ISP dans le système de formation professionnelle de la police

La CCDJP définit le mandat de l'ISP ainsi : « L'ISP est le centre de compétences pour la formation et le perfectionnement des polices suisses et garantit la mise en œuvre d'une doctrine de formation sur le plan national. Il œuvre comme plateforme et laboratoire d'idées rassemblant les acteurs politiques, policiers et académiques afin d'assurer une formation policière de haut niveau. »

Remarques sur le rôle de l'ISP :

- Les corps sont des acteurs centraux dans le domaine de la formation initiale et continue. L'ISP joue un rôle de plaque tournante dans la mise en œuvre des nombreuses offres.
- Dans le domaine des formations formelles (EP et EPS), l'ISP est une instance de coordination et de certification. Sur mandat de la commission paritaire, l'ISP élabore les conditions cadres (règlement d'examen et directives) et pose les bases de la formation.
- En ce qui concerne les autres formations initiales et continues, l'ISP ne joue qu'un rôle de coordination, publiant les offres de cours sur son site web.
- L'ISP ne peut pas gérer activement l'offre de cours, car il ne possède pas d'ensembles d'indicateurs (ni quantitatifs ni qualitatifs) sur les cours. Ces données sont cependant disponibles.
- L'ISP n'a pas accès aux documents complets de tous les cours. Il n'en connaît ni les contenus détaillés ni la méthode d'enseignement. Seuls les corps et les responsables de cours concernés possèdent d'ordinaire ces informations.
- Par conséquent, l'ISP ne peut pas vérifier d'objectifs d'assurance-qualité uniformes ou définis.
- La conception des cours ainsi que la « surveillance » des contenus et de la méthode d'enseignement relèvent des corps de police. Les contenus et les conditions cadres (admission, qualification, etc.) ne sont pas uniformes non plus, même là où un diplôme national est délivré (CC I et II).
- La vérification des admissions s'effectue d'ordinaire en collaboration et en concertation avec les responsables des cours concerné-e-s.
- L'assurance-qualité des cours s'effectue par le biais des feedbacks des participant-e-s et des rapports des référent-e-s des cours.

Remarques sur le rôle de l'ISP :

La définition des rôles présente les avantages suivants :

- L'engagement des corps de police est élevé (par la police, avec la police et pour la police).
- La proximité des corps avec les besoins de formation effectifs garantit une offre flexible et très proche du marché du travail.
- La rapidité de réaction de l'offre est garantie.

La définition des rôles présente les désavantages suivants :

- Il manque une gestion centrale de l'offre de formation ainsi qu'une assurance-qualité.
- La flexibilité du système est en contradiction avec les exigences élevées et la demande croissante d'harmonisations dans la profession policière en général et dans la collaboration des corps.
- Il n'est pas possible de comparer les formations initiales et continues à l'échelle suisse jusqu'au niveau du certificat.
- La collaboration avec des partenaires externes (p. ex. hautes écoles) débouche sur un transfert de savoir-faire et de connaissances critiques (protection de la branche).

---

## 8.1 Conclusions sur le rôle de l'ISP dans le système de formation professionnelle

- L'ISP joue bien son rôle actuel de coordinateur des cours.
- La responsabilité et les compétences relatives aux contenus relèvent des référent·e·s des cours et de leurs corps. L'ISP a un rôle administratif.
- Dans sa position actuelle, l'ISP ne peut pratiquement prendre aucune mesure de pilotage pour le développement des cours. Il n'a pas la haute main sur les cours. Dans ce contexte, la mise en place de synergies constitue un défi pour l'ISP.
- Dans le rôle qui lui est actuellement attribué, l'ISP ne peut pas assurer un pilotage central et une assurance-qualité dans un système de formation professionnelle moderne et complet. Pour répondre aux exigences futures, le système doit devenir plus rapide et plus efficace.

Il convient de renforcer et de promouvoir le rôle et le positionnement de l'ISP en tant qu'acteur important du système de formation professionnelle.

---

**9**    **Annexe**

---

## 9.1 Annexe A1 : analyse des résultats du sondage sur l'avenir

---

### Analyse globale des résultats du sondage sur l'avenir

L'analyse complète des résultats du sondage sur l'avenir (présentation contenant 176 diapositives) est jointe à ce document.

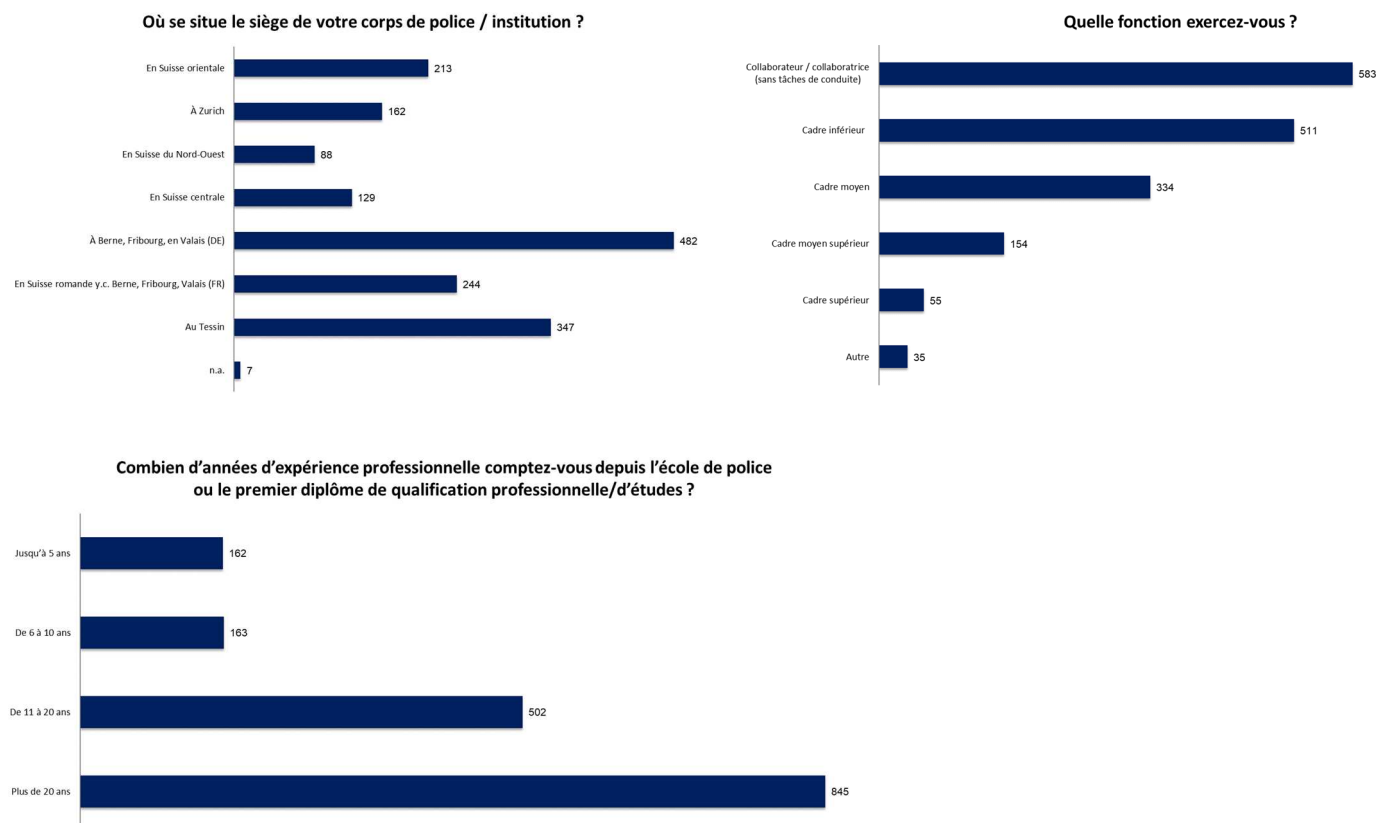


## Explications sur les analyses significatives des résultats par groupes

Dans la première partie du sondage sur l'avenir, des données sur la personne et sur le corps ont été recueillies. Nous avons décidé d'examiner si les réponses présentaient des différences significatives en fonction de l'appartenance à l'un des trois groupes suivants :

- Siège principal du corps
- Fonction des participant-e-s
- Expérience professionnelle des participant-e-s

Une procédure statistique de test (test du  $\chi^2$ ) a été appliquée pour déterminer si l'appréciation des thèses présentait des différences significatives d'un groupe à l'autre. P. ex. le lieu du siège principal du corps a-t-il un impact sur l'appréciation de l'importance d'une thèse ? L'importance d'une thèse est-elle considérée de la même manière par les participant-e-s possédant plus ou moins d'expérience professionnelle ?



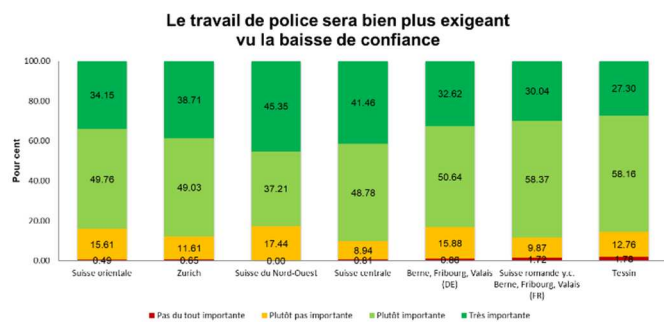
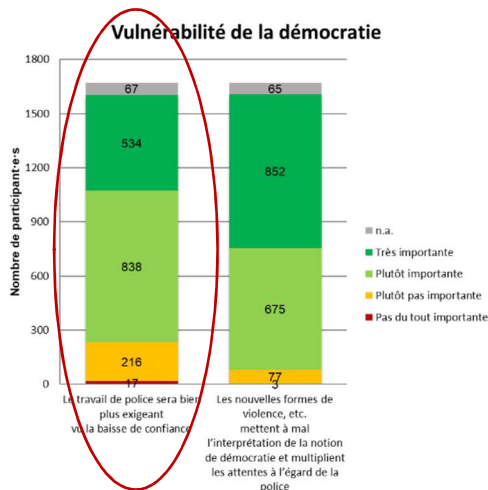
Étapes de la procédure détaillée :

- Dans une première étape, l'analyse des résultats a été effectuée pour toutes les thèses et tou-te-s les participant-e-s de l'échantillon. L'analyse des réponses de l'échantillon pour les domaines A à D se trouve dans les explications du chapitre 4, qui présentent les réponses des participant-e-s en chiffres absolus.
- Dans une deuxième étape, nous avons analysé toutes les thèses et les avons évaluées d'un point de vue statistique au moyen d'une procédure de test spéciale. Pour toutes les thèses, nous avons examiné si les réponses variaient en fonction des groupes précités (siège principal, fonction, expérience professionnelle) et s'il y avait des différences significatives au sein des groupes (exemple : les cadres moyens ont-ils apprécié la thèse xy différemment des collaboratrices et collaborateurs sans fonction de conduite ?).

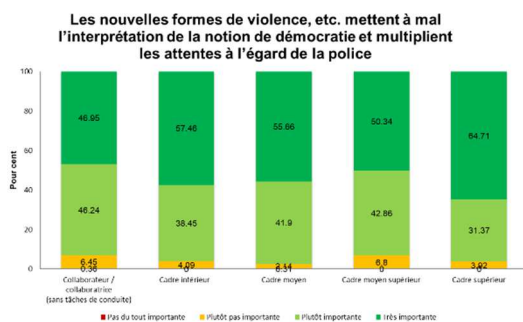
Le niveau de signification a été fixé à  $p \leq 0.05$ . (Question test : la réponse dépend-elle de l'appartenance à un groupe ? Lorsque  $p$  est inférieur à 0.05, la probabilité que la répartition des réponses à une question ne soit pas conditionnée par l'appartenance à un groupe est statistiquement significative. Ou, pour le dire autrement : pour de nombreuses thèses, les tests ont montré qu'une différence entre les groupes pourrait exister avec une probabilité de 95 %.)

- Dans une troisième étape, nous avons établi des graphiques pour illustrer les thèses pour lesquelles la procédure de test avait établi des différences significatives dans les réponses selon le siège principal du corps, la fonction ou l'expérience professionnelle. Ces analyses des résultats différenciés par groupes, présentées sous la forme de graphiques, se trouvent exclusivement dans l'annexe de l'analyse globale des résultats, dans la présentation générale.

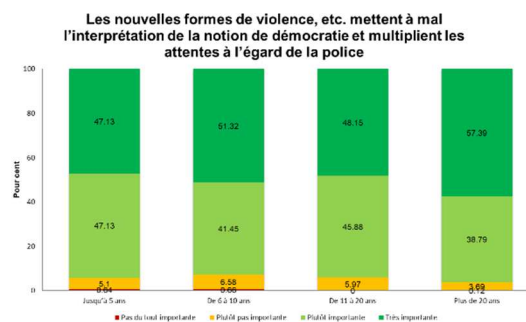
Exemple :



Analyse des résultats pour le groupe « siège principal »



Analyse des résultats pour le groupe « fonction »



Analyse des résultats pour le groupe « siège principal »

Cet exemple montre que malgré les différences significatives constatées au cours de la procédure de test, les réponses des groupes ne présentent guère de différences en termes de contenu. Cette thèse est considérée comme « très importante » ou « plutôt importante » à la fois au sein du groupe et par l'ensemble des trois groupes.



---

**9.2 Annexe A2 : analyses détaillées de l'EPS et des trois grandes formations de conduite de l'ISP**

---

## Analyses détaillées de l'EPS et des trois grandes formations de conduite de l'ISP

---

### Examen professionnel supérieur (EPS de Policière / Policier avec diplôme fédéral)

---

L'Examen professionnel supérieur de Policière / Policier enregistre des chiffres en baisse depuis des années. Les réponses des corps et des participant·e·s à ce sujet sont très similaires.

Remarques :

- Les règlements et directives relatifs aux diplômes fédéraux (BF et EPS) sont entièrement mis en œuvre.
- Les cours de préparation à l'EPS sont organisés de manière centralisée.
- Dans l'ensemble, les cours de préparation à l'examen final font l'objet d'une évaluation positive et sont appréciés par les corps et les participant·e·s.
- Globalement, le système modulaire est apprécié. L'ISP estime que le système modulaire est une « construction théorique ». L'intégration du CC I comme module obligatoire de l'EPS pour les profils « Spécialiste » et « Formatrice / formateur » est remise en question.
- Les corps mentionnent de nombreuses possibilités d'optimisation et des souhaits de modernisation (remarques systémiques concernant les modules, analyse des liens avec les cursus de conduite, révision des règlements, etc.).
- Dans les corps, il n'existe pas (plus) d'obligation de passer l'EPS, et il n'y a aucune fonction obligatoirement liée à l'EPS dans les corps de référence. Une clarification de la position, de l'orientation et des contenus est souhaitée.
- La valeur ajoutée et l'utilité de l'EPS sont remises en cause. Les corps de référence indiquent que l'investissement est trop important en l'absence de valeur ajoutée (p. ex. aucune augmentation de salaire ou promotion de grade n'est prévue ; pas d'intégration dans le système de carrière).

---

### Cours de conduite I (CC I)

---

Remarques :

- Les CC I connaissent un vif succès.
- Les corps et les participant·e·s sont, dans l'ensemble, très satisfaits des cours et des contenus.
- Les corps de grande taille n'imposent pas le CC I. Ils organisent parfois leurs propres cursus internes, dont le contenu s'appuie sur le CC I et / ou qui sont proposés dans le cadre du développement de leurs éléments de conduite.
- D'après les déclarations des corps et des participant·e·s, les cours sont très différents les uns des autres (différences régionales mais aussi d'une classe à l'autre).
- D'après la synthèse de l'ISP, la durée des cours varie en fonction du lieu où ils sont donnés.
- Les référent·e·s des cours sont extrêmement apprécié·e·s et possèdent une grande marge de manœuvre. Ainsi, les priorités fixées et les contenus des cours présentent des différences.
- L'hétérogénéité des participant·e·s est vue comme une difficulté.
- Dans les trois régions linguistiques, on relève à peu près les mêmes suggestions d'amélioration : enseignement axé sur les compétences opérationnelles, focus sur le rôle de conduite, davantage d'exemples pratiques tirés du travail de conduite de tous les jours ; des critiques sont émises au sujet d'exemples de cas et de vidéos démodés, de matériel d'enseignement lacunaire, de méthodes d'enseignement surannées (enseignement frontal, affiches illisibles, etc.), etc.
- L'examen final est organisé.

---

## Cours de conduite II (CC II)

### Remarques :

- Les résultats sont en grande partie comparables à ceux du CC I.
- Là aussi, les corps de grande taille organisent leurs propres cours.
- Les corps et les participant·e·s déclarent qu'ils sont extrêmement satisfaits des cours, qui répondent à leurs attentes.
- De manière générale, ils estiment que la structure et les contenus des cours sont tout à fait adéquats.
- La coordination entre le CC I et II n'est pas optimale (redondances).
- Les réponses reçues de Suisse alémanique et romande sont souvent similaires, bien que les cours n'y soient pas organisés de la même façon.
- Plusieurs corps de référence et participant·e·s souhaitent que les conditions d'admission, le programme et les contenus des cours soient harmonisés d'une classe à l'autre (trop grande marge de manœuvre des responsables des cours).
- Les possibilités d'amélioration qui sont mentionnées sont les suivantes : uniformisation, méthode (plus d'activité, exemples de cas actuels, plus d'exemples pratiques, moins d'enseignement frontal), renforcer l'intégration des expériences des participant·e·s et permettre des échanges accrus (exemples pratiques, jeux de rôle, etc.) de manière à encourager la collaboration intercantonale et l'harmonisation des positions, des techniques et des tactiques.

---

## CAS Conduite des engagements de police (CAS CEP)

Le CAS FIP (DE) est proposé à la Haute école de Lucerne et le CAS CEP (FR) à la Haute école de Neuchâtel.

### Remarques :

- Le CAS CEP est un cours bien implanté dans tous les corps, et bénéficiant d'excellentes appréciations.
- Le contrôle des conditions d'admission est remis en question en raison de la grande hétérogénéité des participant·e·s.
- La détermination des priorités relatives aux contenus des cours est, d'après certain·e·s participant·e·s, trop disparate. Selon elles et eux, les référent·e·s transmettent le point de vue de leur propre corps dans leur enseignement : un point de vue plus général est souhaité.
- Certain·e·s participant·e·s estiment que le niveau des formatrices et formateurs est bas pour ce qui est de la méthode didactique.
- Les corps et les participant·e·s mentionnent de nombreuses possibilités d'amélioration, surtout en ce qui concerne la méthode d'enseignement (activité, exemples de cas, etc.).

---

**9.3 Annexe A3 : aperçu des cursus policiers dans les hautes écoles / coopérations**

## Aperçu des cursus policiers dans les hautes écoles / coopérations

Haute école et nom du cours :	Durée	ECTS
<b>Hochschule Luzern HSLU</b>		
<b>Certificate of Advanced Studies „Führung im Polizeieinsatz“ (CAS FIP)</b>	10 mois	15
CAS FI – Certificate of Advanced Studies Financial Investigation	10 mois	15
CAS Cyber Investigation & Digital Forensics	5 mois	15
CAS Economic Crime Investigation	5 mois	inconnu
Fachkurs Cybercrime	2 jours	inconnu
CAS Crypto Finance & Cryptocurrencies	5 mois	inconnu
CAS Financial Investigation	10 mois	inconnu
<b>Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW</b>		
Polizeiarbeit: CAS Kriminalprävention	21 jours d'enseignement (168 leçons)	15
Polizeiarbeit: CAS Fachlehrer/in für Verkehr	17 jours	inconnu
Polizeiarbeit: CAS Kriminologie, Forensik und Recht	16 jours d'enseignement (128 leçons)	15
Polizeiarbeit: CAS Forensisches Bedrohungsmanagement	16 jours d'enseignement (128 leçons)	15
Polizeiarbeit: WBK Auf der dunklen Seite des Menschen	2 jours	inconnu
Polizeiarbeit: WBK für Polizist:innen – Gewaltprävention und digitale Medien	5 jours	inconnu
CAS Recht der inneren Sicherheit	17 jours	12
<b>Institut de lutte contre la criminalité économique (ILCE)</b>		
CAS Cybercriminalité option Cyberenquête	180 leçons	inconnu
CAS en investigation numérique - Station de travail	160 leçons (sur env. 6 mois)	16
la Formation en lutte contre la criminalité économique, niveau I (FLCE I)	4 jours	inconnu
la Formation en lutte contre la criminalité économique, niveau II (FLCE II)	inconnu	inconnu
CAS Cybercrime, Option Cyberermittlung	inconnu	inconnu
MAS in Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität	2 ans (env. 2000 heures de travail réparties entre les cours, l'apprentissage personnel et le travail de Master)	inconnu
MAS en Lutte contre la criminalité économique"	200 heures d'enseignement (sur env. 10 mois)	inconnu

CAS in der Finanzermittlung	160 leçons (sur env. 6 mois)	inconnu
CAS in der digitalen Ermittlung	200 heures d'enseignement (sur 2 ans)	inconnu
<b>Berner Fachhochschule BFH</b>		
<b>CAS Computer System Forensic Analysis</b>	20 jours	inconnu
CAS Digital Forensics & Cyber Investigation Fundamentals	20 jours	inconnu
<b>Ostschweizer Fachhochschule OST</b>		
CAS ICT Interceptor	20 jours	inconnu
CAS Fuss- und Radverkehr	en cours d'emploi sur 10 mois	12
<b>SUPSI - Dipartimento Technologie Innovative (DTI)</b>		
CAS: Cyber Threat Intelligence	18 jours (144 ore-lezione)	12
CAS: Introduzione alla Cybersecurity	18 jours (144 ore-lezione)	12
<b>Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW</b>		
DAS Modern Policing (diverse Module zur Auswahl, siehe nachfolgende Auflistung)	-	45
DAS Modern Policing: CAS Interprofessionelle Polizeiarbeit	10 mois	15
DAS Modern Policing: CAS Betriebswirtschaftliche Grundlagen für die Polizeiarbeit	10 mois	15
DAS Modern Policing: CAS Recht und Polizeiarbeit	10 mois	15
DAS Modern Policing: CAS Kommunikation in der Polizeiarbeit	10 mois	15
DAS Modern Policing: CAS Zukunftsorientierte Polizeiarbeit	10 mois	15
CAS Cybersecurity und Information Risk Management	16 jours	15
<b>École des Sciences Criminelles UNIL</b>		
CAS en Investigation Numérique et Analyse de Données	inconnu	15
Cours CURLM expertise forensique victimes d'abus sexuels	inconnu	inconnu
<b>HEPIA Genf</b>		
Blockchain et Cybercriminalité	24 jours répartis sur 6 mois	12
<b>HEIG-VD</b>		
CAS IT Interceptor	inconnu	inconnu