



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

AXES STRATÉGIQUES

ISP

2022 – 2025

INTRODUCTION

Contexte externe : numérisation de la formation et rôle de la police

Deux évolutions importantes, reliées entre elles, influent sur les activités de l'Institut Suisse de Police (ISP), lequel doit en déterminer les implications pour ses prestations. Il s'agit de la numérisation et de l'orientation compétences introduites dans le curriculum de formation professionnelle.

À l'aube des années 2000, une « rupture » éducative due à l'innovation et aux nouvelles technologies a fortement transformé les habitudes de communication, socialisation et d'enseignement. Collins et Halverson (2018) démontrent qu'il y a et qu'il y aura de plus en plus d'incompatibilité entre l'école et les technologies de l'information et de la communication. Des tensions s'inscrivent entre apprentissage uniforme, personnalisé et formel, entre la figure d'enseignant·e (expert·e) et la multiplication des sources de connaissances, entre savoir « emmagasiné » par l'individu et dépendance à des sources externes de savoir (p. ex. encyclopédies en ligne), entre apprentissage par absorption et apprentissage par action, etc. Ces auteurs comparent ces tensions à des semences qui feront germer un nouveau type de système avec de nombreux changements en perspective : la responsabilité de l'éducation, les contenus (des disciplines / « savoir-faire génériques » à la capacité d'apprendre à apprendre / « orientation compétences »), la pédagogie (du didactisme à l'interaction), les relations (des figures d'autorité aux interactions partagées) (Christensen, Horn et Johnson, 2011).

Fort de ces constatations, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), a introduit au début des années 2000 l'orientation compétences dans la formation professionnelle suisse. Fin 2018, le SEFRI a lancé l'initiative « Formation professionnelle 2030 » avec les partenaires de la formation professionnelle. La ligne stratégique vise à faire reconnaître l'orientation compétences et la numérisation comme étant la norme pour tous les acteurs de la formation professionnelle initiale et supérieure à l'horizon 2030. La formation de base de la police relève du secteur tertiaire B, il est donc important pour l'ISP d'intégrer ces visions du SEFRI dans la stratégie 2022–2025.

Parallèlement, la police est un acteur clé de la société dans laquelle elle agit. En Suisse, la population lui accorde une confiance importante, comme en témoigne année après année l'étude « Sicherheit » de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ). La police joue un rôle central et contrasté en matière de droits humains. L'État est garant des droits fondamentaux. La police veille à leur sauvegarde au profit des citoyen·ne·s et doit nécessairement les restreindre quand elle applique des mesures de contrainte, afin de dûment remplir sa mission. Ce double rôle marque les rapports que la police entretient avec les citoyen·ne·s. Cela rend la profession policière complexe et exigeante (CoPa, 2019). La police doit aussi refléter la société. Pour cela, sa formation doit être en adéquation avec les évolutions sociétales et les attentes de la population à son égard. Afin de répondre à son rôle central dans le domaine de la formation policière, l'Institut doit être en mesure de s'adapter rapidement et efficacement aux évolutions sociétales et au rôle évolutif de la police dans une société moderne.

Contexte interne : modernisation de la formation policière et de l'Institut

Le 1^{er} janvier 2021 est entré en vigueur le nouveau règlement de l'Examen professionnel de Policière / Policier. Il consacre la formation policière sur deux ans développée dans le cadre du projet «Concept général de formation (CGF) 2020». Le CGF 2020 met un accent particulier sur la formation aux compétences opérationnelles, selon les principes directeurs du SEFRI en matière de formation professionnelle.

Parallèlement au CGF 2020, l'Institut a mis en place, dans le cadre du projet «Développement ISP 2020», une nouvelle structure organisationnelle au 1^{er} janvier 2020 afin de se mettre en adéquation avec les innovations apportées par le nouveau système de formation et de se préparer aux défis futurs. Deux changements particuliers caractérisent cette nouvelle structure : d'une part, le domaine «Moyens d'enseignement» remplace les «Éditions ISP», traduisant la volonté de l'Institut de s'engager encore davantage dans le développement de moyens d'enseignement numériques modernes en créant un centre de compétences à cet effet. Parallèlement, la création d'un nouveau domaine «Recherche, Enseignement, CentreDoc, Service linguistique» reflète l'objectif de l'Institut d'investir davantage les champs de la recherche appliquée et de proposer des enseignements de type académique, en collaboration avec des institutions universitaires, tout en renforçant ses liens avec des institutions partenaires au niveau international. Ces innovations structurelles sont aussi le reflet de nouvelles attentes internes et externes formulées à l'égard de l'Institut.

S'appuyant sur ces développements récents et sur les conditions cadre externes, la présente stratégie 2022–2025 a pour objectif de poursuivre et de concrétiser les développements stratégiques de l'Institut à l'horizon 2025. Elle s'articule autour de cinq axes stratégiques qui reflètent les priorités de l'Institut au cours des quatre prochaines années et qui affecteront la plupart de ses secteurs d'activité.

Vision

Parallèlement, l'Institut a défini la vision suivante pour guider son action au cours des prochaines années :

« 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. »

Références

- Christensen, B., Horn, C, et Johnson, W. (2011). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw-Hill.
- Collins, A., & Halverson, R. (2018). *Rethinking Education in the Age of Technology: The Digital Revolution and Schooling in America*. New York and London: Teachers College Press.
- Commission paritaire des polices suisses (CoPa) (2019). *Plan de formation policière*. Neuchâtel : Institut Suisse de Police.

AXE STRATÉGIQUE N° 1 : CRÉATION D'UN CENTRE NATIONAL DE COMPÉTENCES EN MÉTHODOLOGIE ET DIDACTIQUE POUR LA POLICE

En s'appuyant sur la doctrine définie par la Conférence des commandants des polices cantonales de Suisse (CCPCS), l'ISP a pour mandat, entre autres, de mettre sur pied, au profit des polices de Suisse, une stratégie nationale de formation en matière didactique, méthodologique et numérique qui soit largement soutenue politiquement. Les destinataires des prestations ISP de même que les institutions partenaires sont donc en droit d'attendre un développement continu des cours, des cycles de formation et des moyens d'enseignement ainsi qu'un soutien dans ces domaines.

La notion de compétence est étroitement liée à celles d'apprentissage et d'enseignement. L'orientation vers les compétences n'est pas une invention ou une nouvelle création des pédagogues. Cette notion résume la volonté de concevoir des processus d'apprentissage au sein des institutions et lieux de formation de manière à ce que le savoir transmis soit, via les nouvelles technologies, mis en application au plus près des contextes professionnels. La compétence, c'est donc le « savoir en action ». L'orientation vers les compétences consiste dès lors à concevoir les aspects méthodologiques et didactiques des programmes de cours de façon à ce que les connaissances et qualifications requises soient acquises ou étendues à travers un processus d'apprentissage. Par conséquent, l'enseignement formel et organisé (cours et cycles de formation ISP en présentiel) tournera autour de la question de savoir ce que les participant·e·s devront, *in fine*, être capables de faire et à quel degré de qualité. Ce savoir devra ensuite être démontré par des actions concrètes.

Des changements notoires interviennent aussi dans la diffusion et la création des moyens d'enseignement. Ceux-ci ne sont adaptés ni à l'orientation vers les compétences ni aux nouvelles exigences en matière de numérisation des supports d'apprentissage.

Tout cela suppose un changement dans les exigences imposées au corps enseignant (formatrices / formateurs et instructrices / instructeurs). Le système de milice dans la formation avec des ressources en personnel enseignant réduites est chronophage et n'est possible que de manière limitée si l'on tient compte des nouvelles exigences de l'enseignement orienté vers les compétences.

Pour la période 2022–2025, il s’agira pour l’ISP :

- de poursuivre le développement de ses prestations actuelles tout en adaptant l’offre de formation, si nécessaire, aux nouvelles formes d’apprentissage et à l’orientation vers les compétences ; ceci, en exploitant au mieux le potentiel de la numérisation et en renforçant la collaboration avec l’ensemble de ses partenaires issu·e·s du monde policier ou d’autres domaines ;
- d’analyser et de soutenir, dans un avenir proche, les mesures à entreprendre pour développer des formations continues spécialisées à l’intention des instructrices et instructeurs et du personnel de l’ISP afin de leur permettre de combler leurs éventuelles lacunes numériques et didactiques et, partant, de répondre aux nouvelles exigences qui leur incombent. Dans cette optique, l’ISP entend renforcer sa collaboration avec des partenaires externes tels que la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA), les universités, les hautes écoles ou encore la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) ;
- de définir une stratégie d’adaptation des moyens d’enseignement existants et de développement de nouveaux moyens d’enseignement, en phase avec les possibilités techniques modernes, dans le but de pouvoir transmettre les contenus didactiques de manière efficiente et plus individualisée, le tout dans une orientation vers les compétences. L’ISP souhaite, dans cette transition, renforcer sa collaboration avec les écoles et les corps de police ;
- de mettre sur pied un système d’assurance qualité global sur le plan national.

L’ISP entend devenir, à l’horizon 2025, une institution de référence sur le plan méthodologique et didactique et assumer un rôle de leader à l’échelon suisse.

AXE STRATÉGIQUE N°2: RENFORCEMENT DES COLLABORATIONS ET DES RÉSEAUX ET PÉRENNISATION DU SYSTÈME DE MILICE

L'Institut occupe un rôle important et unique dans le système de formation policière en Suisse. Depuis sa fondation, il a développé de nombreux partenariats afin de déployer ses activités de formation. Ces dernières, sont, à tous les niveaux, inenvisageables sans la collaboration des corps de police suisses et organisations apparentées qui mettent à disposition, en application du système de milice, des collaboratrices ou collaborateurs qui s'engagent au profit de l'Institut et, par-là, de l'ensemble du système. Parallèlement, l'Institut nécessite, pour mener à bien ses missions, des relais politiques et institutionnels, notamment dans les différents organes et commissions rattachées à la Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police (CCDJP), à la CCPCS ou à l'ISP. Finalement, alors que l'Institut souhaite renforcer son positionnement et développer ses activités dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et de la formation continue de type académique, son réseau est encore peu développé dans le domaine de la recherche et au niveau international.

Le maintien du système de milice est un défi permanent pour l'Institut ; il est toutefois indispensable à son fonctionnement. Le système de gouvernance, composé de nombreux organes et commissions, est complexe. Il peut ralentir les processus décisionnels et l'avancement de certains projets. En ce qui concerne les nouveaux partenariats avec des institutions académiques et des partenaires internationaux, on constate un intérêt réciproque : pour les institutions académiques, ces partenariats permettent de toucher un nouveau public cible (policier), alors que pour l'Institut, le développement de projets de recherche et la délivrance de titres académiques passent nécessairement par des partenariats. Au niveau international, les collaborations bilatérales ou multilatérales laissent entrevoir de nouvelles perspectives pour ce qui est de cours internationaux et d'échanges de bonnes pratiques.

Pour la période 2022–2025, il s’agira pour l’ISP :

- de poursuivre ses réflexions et d’adopter des mesures appropriées pour maintenir ou renforcer l’engagement des corps de police et des organisations apparentées dans le cadre du système de milice ;
- d’œuvrer en faveur d’une simplification des processus décisionnels, en analysant les structures des commissions ISP et en les adaptant aux nouveaux besoins, tout en tenant compte d’autres instances existantes ;
- de s’assurer de disposer de relais qui l’appuient dans les différentes instances décisionnelles ;
- de renforcer, au niveau international, les partenariats bilatéraux ou multilatéraux existants, tout en créant de nouvelles collaborations ciblées ;
- dans le domaine académique, de réactiver ou d’approfondir ses relations partenariales avec des universités ou hautes écoles, dans le but de mettre sur pied des formations débouchant sur des titres reconnus (*Certificate of Advanced Studies–CAS, Diploma of Advanced Studies–DAS, Master of Advanced Studies–MAS*), des projets de recherche et/ou des activités d’enseignement de type académique ciblées (colloques, journées d’étude, etc.). Ceci doit se faire en maintenant un lien étroit avec la pratique policière et en veillant à proposer aux polices des formations à des tarifs modérés.

AXE STRATÉGIQUE N° 3: RENFORCEMENT DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT

La recherche sur la police, en particulier dans le domaine des sciences humaines et sociales, est encore peu développée en Suisse. Différentes disciplines académiques s'intéressent à la police en tant qu'organisation, à ses activités et missions, mais les travaux de recherche y relatifs manquent de visibilité et ne sont que peu coordonnés entre eux. En vertu des statuts de l'ISP, le développement d'activités de recherche appliquée et le soutien à la recherche font partie des missions de l'Institut. La mise en application du projet « Développement ISP 2020 » intègre la recherche comme axe de développement particulier. Partant des activités de recherche préexistantes, mais encore rudimentaires (CentreDoc, *format magazine*, recueils des travaux de diplômés de l'Examen professionnel supérieur de Policier/Policière (EPS) et des travaux de fin d'études du CAS pour la Conduite des engagements de police à l'échelon d'officier (CAS CEP), étude longitudinale, organisation d'un colloque), l'Institut dispose d'un potentiel de développement intéressant et varié dans le domaine de la recherche. Dans la perspective du renforcement de l'Institut, le secteur de la recherche pourra constituer un instrument de soutien précieux au développement de produits et prestations de formation de qualité.

Si la recherche appliquée est davantage développée, voire institutionnalisée dans d'autres pays et dans de nombreux autres domaines en Suisse, il n'en va pas de même pour la recherche sur la police, et plus particulièrement pour la recherche sur la formation policière. L'activité policière et la formation policière y sont fortement orientées vers la pratique et ne s'appuient que marginalement sur les résultats de la recherche appliquée. Toutefois, l'Institut observe un intérêt, un potentiel et des attentes internes et externes concernant le futur rôle de l'ISP en tant que plaque tournante, centre de compétences et promoteur de l'innovation dans le domaine de la recherche sur la police. Étant donné les conditions cadres, il semble évident que les activités de recherche se dérouleront presque exclusivement en coopération avec des institutions académiques. Les disciplines de recherche visées par l'Institut et dans lesquelles le potentiel est le plus intéressant sont la recherche sur la police (sciences sociales) et la recherche en matière de formation (axée sur la formation policière de base et continue). Le développement d'activités de recherche pourra contribuer à la crédibilité et au renforcement du positionnement de l'Institut. Toutefois, comme l'a identifié le projet « Développement ISP 2020 », le déploiement d'activités de recherche nécessite sans nul doute des ressources humaines et financières supplémentaires, car celles-ci sont actuellement très limitées.

Pour la période 2022–2025, il s’agira pour l’ISP :

- de développer des projets de recherche académique dans un cadre collaboratif ou de participer à de tels projets, en identifiant les partenaires approprié-e-s. Les partenaires de prédilection externes sont les universités, les hautes écoles, les écoles de police, les corps de police ainsi que les spécialistes de la formation policière ; les partenaires internes sont principalement le domaine des moyens d’enseignement et celui des cycles de formation et des cours, qui seront susceptibles d’intégrer les résultats de la recherche dans leurs futurs produits et prestations ;
- de suivre de près les évolutions et les tendances pertinentes au niveau national et international, afin d’en tirer des enseignements et de produire des études utiles au développement de ses propres prestations (*think tank*) ;
- d’entamer des coopérations académiques dans l’optique de déployer de nouvelles activités d’enseignement telles que des journées d’étude, des séminaires ou des colloques, et de diffuser les résultats de ces recherches par le biais de publications spécialisées telles que *format magazine* et d’autres publications de type scientifique ;
- d’élaborer un nouveau modèle d’affaires pour le secteur de la recherche afin de disposer des ressources personnelles et financières nécessaires à ces développements.

AXE STRATÉGIQUE N° 4: ACCROISSEMENT DE LA VISIBILITÉ

Si les cours ISP sont largement connus et reconnus par le monde policier, nombreuses sont les personnes qui méconnaissent la véritable diversité des produits et services proposés par l'ISP, tout particulièrement dans les domaines des moyens d'enseignement, de la recherche et de l'enseignement, du CentreDoc et du développement de la Plateforme nationale de formation policière (PNFP). La fonction de l'ISP s'agissant de la mise en application d'une unité de doctrine est tout aussi peu connue au sein des polices suisses. Cela se répercute directement et indirectement à plusieurs niveaux. En effet, certaines prestations, voire des domaines d'activité entiers de l'ISP, sont moins visibles et de ce fait moins utilisés. Plus généralement, les positions de l'ISP sont trop peu entendues, sans compter que le public au sens large ne connaît globalement pas l'ISP.

Les processus d'harmonisation et de numérisation des moyens de communication ont été lancés. Site internet, newsletter et rapport d'activité possèdent désormais une identité visuelle coordonnée et moderne. La refonte de l'image et de la communication de l'Institut au sens large n'est pour autant pas terminée. Ces deux branches d'activité doivent suivre le rythme des développements visés dans le cadre des nouveaux axes stratégiques qui seront déployés. À ce stade, un travail médiatique proactif n'a pu être mené que ponctuellement. Cela s'explique en premier lieu par des ressources limitées, mais aussi par l'intérêt modeste des médias généralistes à l'égard des thèmes de prédilection de l'ISP. Globalement, il s'agira pour toute l'activité de communication d'être davantage proactive. À cet égard, il y a lieu de relever tout particulièrement les besoins accrus en communication liés aux domaines en développement « Moyens d'enseignement » et « Recherche et enseignement » ainsi qu'au suivi en matière de communication des transformations prévues à l'Institut.

Pour permettre le développement dans la direction souhaitée, les ressources nécessaires seront définies au cours de la prochaine période stratégique, puis augmentées au fur et à mesure. L'accroissement des ressources devra concerner surtout la communication audiovisuelle, les activités d'information périodique et le travail médiatique proactif. L'objectif est de parvenir ainsi à une communication optimale, régulière, systématique et proactive, avec les partenaires de l'ISP, en premier lieu, mais aussi de plus en plus avec les médias et le public.

Pour la période 2022–2025, il s’agira pour l’ISP :

- de tenir davantage compte des besoins des parties prenantes dans l’ensemble des activités intéressant le public cible de l’Institut et le public au sens large ;
- d’identifier et d’évaluer en amont les aspects liés à la communication dans tous les domaines d’activité de l’ISP, afin d’assurer une visibilité accrue à tous les niveaux ;
- de donner un visage à l’ISP que le public saura reconnaître ;
- de définir les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

AXE STRATÉGIQUE N° 5: ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE FINANCEMENT PÉRENNE

L'essor du numérique a un impact considérable sur le domaine de la formation. Les moyens d'enseignement traditionnels sous forme papier sont complétés, voire remplacés par des formats électroniques. L'enseignement purement frontal laisse la place à des formations mixtes combinant apprentissages en ligne et en présentiel. Ces mutations entraînent logiquement l'adaptation des modèles économiques. De plus, la gestion administrative et opérationnelle des activités nécessite des systèmes informatiques performants et continuellement mis à jour. Cette numérisation implique des investissements permanents.

La reconnaissance croissante de l'ISP en tant qu'acteur central de la formation policière en Suisse engendre des attentes toujours plus grandes. Parallèlement à ses activités historiques qui poursuivent leur expansion, l'Institut se voit attribuer de nouvelles missions qui nécessitent des ressources humaines et financières supplémentaires.

Le financement de l'ISP repose principalement sur les recettes provenant de la vente de ses prestations, mais également sur les contributions étatiques. Ces subventions restent aujourd'hui indispensables au fonctionnement de l'Institut et permettent de proposer aux corps de police des prestations à des tarifs avantageux.

S'il entend assumer les missions qui lui sont dévolues, financer ses projets de développement et garantir sa pérennité sur le long terme par la constitution de réserves suffisantes, l'ISP doit disposer d'une capacité financière en phase avec ses objectifs stratégiques. Dans tous les cas, l'Institut doit aligner ses choix stratégiques sur ses ressources disponibles et les planifier en conséquence. Pour ce faire, il s'agit d'élaborer un modèle de financement intégrant les diverses sources de financement possibles et les modèles d'affaires les plus appropriés en fonction des types de prestations. Ce modèle de financement doit trouver approbation auprès des contributrices et contributeurs, des partenaires et des client·e·s de l'ISP.

Pour la période 2022–2025, il s’agira pour l’ISP :

- d’adapter le modèle de tarification des moyens d’enseignement à l’aune de la numérisation de ces produits, en s’assurant des revenus nécessaires à la création de ceux-ci ;
- d’intégrer dans le prix des cours les prestations de l’ISP rattachées à l’apprentissage en ligne et aux conseils méthodologiques, didactiques et pédagogiques ;
- de déterminer le modèle de financement pour le développement du secteur de la recherche ;
- d’adapter les contributions de couverture de l’ISP en tenant compte des coûts inhérents aux technologies de l’information et aux besoins supplémentaires en personnel dans les secteurs de support ;
- de pérenniser, pour le moins, les subventions étatiques et d’évaluer les opportunités de financement de nouvelles activités par ce biais ;
- de favoriser des partenariats permettant des investissements communs et des économies d’échelle ;
- d’évaluer les possibilités de diffusion des prestations de l’ISP auprès d’organisations partenaires à la police et d’autres entités étatiques.

TABLE DES ABRÉVIATIONS

CAS	<i>Certificate of Advanced Studies</i>
CAS CEP	<i>Certificate of Advanced Studies</i> pour la Conduite des engagements de police à l'échelon d'officier
CCDJP	Conférence des directrices et directeurs des départements cantonaux de justice et police
CCPCS	Conférence des commandants des polices cantonales de Suisse
CGF 2020	Concept général de formation 2020
CoPa	Commission paritaire des polices suisses
DAS	<i>Diploma of Advanced Studies</i>
EPFZ	École polytechnique fédérale de Zurich
EPS	Examen professionnel supérieur de Policier / Policière
FSEA	Fédération suisse pour la formation continue
HEFP	Haute école fédérale en formation professionnelle
ISP	Institut Suisse de Police
MAS	<i>Master of Advanced Studies</i>
PNFP	Plateforme nationale de formation policière
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation

Institut Suisse de Police
Avenue du Vignoble 3
CH-2000 Neuchâtel
Tél. 032 723 81 00
www.institut-police.ch
www.edupolice.ch
isp@ne.ch

