



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

[www.institut-police.ch](http://www.institut-police.ch)

# format

*magazine*

**Community Policing**  
Philosophies, principes et  
expériences pratiques

**Die Schweizer  
Polizei erlebt  
Höhenflüge dank  
Bodenhaftung**

Interview mit  
Karin Keller-Sutter





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

# Schweizerisches Polizei-Institut

## Nationales Ausbildungszentrum

### AUSBILDUNGSKOORDINATION

#### Nationales Koordinationsorgan

Prüfungskommission  
Weiterbildungskommission  
Lehrmittelkommission  
Kommission Soziale Kompetenzen  
Kommission Eigensicherung  
Sprengkommission

#### SCHWEIZERISCHES POLIZEI-INSTITUT

Avenue du Vignoble 3  
Postfach 146  
CH-2009 Neuchâtel

Tel. 032 723 81 00  
Fax 032 723 81 19

[www.institut-police.ch](http://www.institut-police.ch)

### DIENSTLEISTUNGEN

#### Weiterbildung

Kader aller Führungsstufen  
Ausbilder  
Spezialisten

#### Eidgenössische Prüfungen

Berufsprüfung  
Höhere Fachprüfung

#### Lehrmittelverlag

Grundausbildung  
Weiterbildung  
Führungsausbildung

#### Angewandte Forschung

CentreDoc

**format**

**format** magazine

#### VISION

Das SPI ist als Koordinator,  
Dienstleister und Katalysator  
von neuen Ideen der  
Polizeiausbildung in der Schweiz  
anerkannt.

## Sommaire / Inhalt

5	Editorial f/d
6	Community Policing: Einige Grundsätze und praktische Erfahrungen Police de proximité: principes et expériences pratiques (Résumé)
11	La police de proximité à la croisée des chemins Community Policing am Scheideweg (Zusammenfassung)
15	Einführung von Community Policing in Ländern Südosteuropas Introduction de la police de proximité en Europe de l'Est (Résumé)
18	Das Grosse Interview mit Karin Keller-Sutter: Die Schweizer Polizei erlebt Höhenflüge dank Bodenhaftung
24	Belgique: de la réforme des polices à la mise en place d'une police orientée vers la communauté Belgien: Von der Reform der Polizei bis zur Umsetzung einer CP Polizei (Zusammenfassung)
26	Polizeischule Zürich: Eine neue Polizeiausbildungsstätte ab April 2012 Ecole de police Zurich: une nouvelle institution de formation policrière dès avril 2012 (Résumé)
30	Apprentissage électronique: du sur-mesure pour la formation d'adultes Massgeschneidertes elektronisches Lernen ist erfolgreich (Zusammenfassung)
35	Plaidoyer pour l'étude de la profession policière en Suisse Plädoyer für eine Analyse des Polizeiberufs in der Schweiz (Zusammenfassung)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in den Texten des *format magazine* die männliche Form gewählt. Sie schliesst jedoch gleichermassen beide Geschlechter mit ein.  
Pour des raisons de lisibilité, les articles de *format magazine* sont rédigés à la forme masculine.  
Toutefois, les termes concernés s'appliquent aux deux sexes.

Umschlag/Couverture: Karin Keller-Sutter, St. Galler Regierungsrätin  
© Chris Mansfield/Kanton St. Gallen

Impressum

Verlag/Editeur: Institut Suisse de Police (ISP), Neuchâtel

Chefredaktor/Rédacteur en chef: Jean-Pierre Boesch, SPI/ISP

Druck/Impression: Imprimerie de l'Ouest SA, 2034 Peseux

Sprachen/Langues: f+d



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

## An die politischen & administrativen Behörden der öffentlichen Sicherheit

- Sind Sie für das Krisenmanagement in Ihrer Gemeinde vorbereitet?
- Kennen Sie Ihre zivil- und strafrechtliche Verantwortung?
- Kennen Sie die Tendenzen der Kriminalität, mit denen Sie rechnen müssen?

Das Schweizerische Polizei-Institut bietet einen neuen Kurs an, damit Sie für all diese Fragen gewappnet sind.

**Sicherheit in den Städten und Gemeinden:  
ein Kurs für Kommunalpolitikerinnen und  
-politiker im Sicherheitsbereich und ihre Kader**

**Aktivitäten** Konferenzen – Workshops – Debatten  
**Dauer** 8 Module (10 Tage) von Januar 2012  
bis Januar 2013

Für weitere Informationen oder eine Anmeldung:

## Aux Autorités politiques & administratives en charge de la sécurité publique

- Etes-vous prêt à gérer une crise dans votre commune?
- Connaissez-vous vos responsabilités civiles et pénales?
- Savez-vous quelles sont les tendances de la criminalité auxquelles il vous faudra faire face?

L'Institut Suisse de Police organise un nouveau cours pour répondre à toutes ces questions.

**Sensibilisation aux aspects  
sécuritaires destinée  
aux élus municipaux et cadres des administrations**

**Activités** Conférences – ateliers – débats  
**Durée** 8 modules (10 journées) de janvier 2012  
à janvier 2013

Pour plus d'informations et pour s'inscrire:

[www.institut-police.ch](http://www.institut-police.ch)



## Editorial

Peter-Martin Meier  
Direktor SPI  
Directeur ISP

### Ist Community Policing die Konterrevolution zur Industrialisierung der Polizei?

Die Schweizer Polizeikorps wurden immer wieder umstrukturiert und ausgebaut. Die meisten Gemeinwesen standen aber zunehmend unter wirtschaftlichem Druck. Um ihre Effizienz zu steigern, hatten daher verschiedene Regierungen Beraterfirmen engagiert, die Managementtheorien zum Teil direkt aus dem Lehrbuch auf die Polizeistrukturen übertrugen. Vor allem gegen Ende des letzten Jahrhunderts setzte so eine eigentliche Industrialisierung der Polizei ein.

Man konzentrierte sich auf das polizeiliche Kerngeschäft. Bürgernahe Dienstleistungen, die nicht dazu zählten, wurden ausgelagert. Die tägliche Arbeit des Polizisten erfuhr häufig eine Spezialisierung, und einzelne Fachgruppen wurden sogar über Kantonsgrenzen hinweg zusammengefasst. Man wollte Infrastrukturkosten sparen sowie einfacher und schneller Schwerpunkte bilden können. Also hob man Wachen und Posten auf und bildete damit grössere Stützpunkte.

Können aber mit den heutigen Kommunikations- und Transportmitteln nicht auch sehr rasch Schwerpunkte gebildet werden, wenn die einzelnen Polizisten dezentral Dienst tun? Wäre es damit nicht möglich, die Polizei wieder näher an die Bevölkerung zu bringen?

Heute scheint klar zu sein, dass die Konzentration der Kräfte in der Regel zu einer Entfremdung von der Bevölkerung führt. Diese ist dem Grundauftrag der Polizei nicht dienlich. Also werden wieder Kräfte ausgesondert, deren Aufgaben wesentlich weiter und bürgernahe definiert sind.

Hätte eine – heute kaum existente – Polizeiforschung allenfalls dazu beitragen können, diese « Ehrenrunde » zu vermeiden? *format magazine* versucht, dazu die Gedanken anzuregen.

### La Police de proximité, contre-révolution à l'industrialisation de la police?

Les corps de police suisses ont toujours été sujets à des restructurations et à des réorganisations. La plupart des cantons et des communes ont, toutefois, subi de plus en plus de pressions économiques. Pour augmenter leur efficacité, les gouvernements ont engagé à cet effet différents consultants. Ces derniers ont parfois appliqué des théories de management, sorties tout droit des manuels, directement aux structures policières. D'où l'émergence, vers la fin du siècle dernier, d'une véritable industrialisation de la police. Ainsi, toute l'attention était concentrée sur les activités immédiates de la police. Les prestations de services destinées à la population n'en faisaient pas partie. Le travail quotidien du policier s'est, par conséquent, souvent spécialisé et certaines sections ont même été regroupées au-delà des frontières cantonales. L'objectif premier était d'économiser des coûts d'infrastructure et de concentrer plus facilement et plus rapidement les moyens et les forces. De ce fait, des postes de garde et de police ont été supprimés pour former, avec leurs effectifs, des points d'appui plus importants.

Les moyens de communication et de transport actuels ne permettraient-ils pas de concentrer rapidement les ressources, quand bien même les policiers seraient stationnés dans des postes décentralisés? N'y aurait-il pas là une nouvelle possibilité de rapprocher un peu plus la police de la population?

De nos jours, il paraît évident qu'une concentration des forces élargit l'écart entre police et citoyens, ce qui va à l'encontre de sa mission première. On procède donc à un réaménagement des forces en redéfinissant des tâches plus génériques, liées aux besoins véritables de la population.

La recherche policière, au sens académique du terme, qui existe à peine aujourd'hui, aurait-elle éventuellement pu éviter ce « tour d'honneur »? *format magazine* tente d'apporter des éclairages à ces questions.

# Community Policing: Einige Grundsätze und praktische Erfahrungen



Von Pius Valier  
Kommandant Stadtpolizei St. Gallen

*« Community Policing ist eine Philosophie wie auch eine organisatorische Strategie, welche eine neue Partnerschaft zwischen der Bevölkerung und ihrer Polizei begründet. »*

TROJANOWICZ, BUCQUEROUX

*Community Policing (CP) entwickelte sich in den Vereinigten Staaten zu Beginn der 1980er Jahre. Es war eine Reaktion auf die hartnäckigen Probleme der Kriminalität und des Zerfalls vieler amerikanischer Innenstädte. Teilweise war dies dem Scheitern der polizeilichen Arbeit aufgrund stark zerrütteter Beziehungen zwischen Bewohnern und der Polizei zuzuschreiben. Nach und nach führten in der Schweiz Ende der 1990er Jahre verschiedene, vor allem städtische Polizeikorps CP Programme ein. Mittlerweile hat es in der Schweizer Polizei einen festen Platz.*

CP verändert die Arbeitsweise der Polizei, weg vom engen, reaktiven Fokus auf die Kriminalität, hin zu kreativen, präventiven Lösungen für Anliegen der Bevölkerung, wie Verbrechensfurcht, Störung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit sowie der dadurch beeinträchtigten Lebensqualität. Organisatorisch erfordert CP die Dezentralisierung der Polizeiorganisation und die Neuorientierung der Arbeitsweise. CP kennt die Bedürfnisse der Bevölkerung und arbeitet mit den Anwohnern auf Quartiersebene eng zusammen. Dies erfordert Vertrautheit, regelmässigen Kontakt und Kommunikationskompetenz.

Dass die Polizei bei ihrer täglichen Arbeit auf die Mitwirkung der Bevölkerung angewiesen ist, hielt Kommissär Barth, Kommandant der Stadtpolizei St. Gallen bereits 1905 fest, als er schrieb: «Das Verhältnis der Polizei dem Publikum, der gesamten Bevölkerung gegenüber muss sich stetig bessern – wir müssen es dazu bringen, dass der redlich denkende Teil der Einwohnerschaft in der Polizei nicht einen Feind, sondern den berufenen Schützer des

allen gleich dienenden Gesetzes erblickt. Die Polizei soll der Mithilfe der Bürger, wo solche nötig ist, sicher sein.»

Diesem Erfordernis trug die Organisation der Polizei im Laufe der Zeit unterschiedlich Rechnung. Nachdem in der Stadt St. Gallen im Jahr 1974 auch die letzten sechs der ehemals elf Quartierposten aufgehoben worden waren, zeigte es sich, dass die Bevölkerung mit der dadurch erfolgten Zentralisierung der Polizeiorganisation nicht einverstanden war. Bereits 1980 begann der erste Quartierspolizist – vorerst versuchsweise – seinen Dienst. In der Folge wurden schrittweise und flächendeckend über die ganze Stadt acht Quartierpolizisten eingesetzt. Berichte aus den USA und Kanada über eine neue Art der dortigen Polizeiarbeit bestätigten, dass St. Gallen das im angelsächsischen Raum propagierte CP eingeführt hatte (25 Jahre Kontaktbeamte 2005).

Inzwischen hat es sich in der Schweizer Polizei etabliert und wird bei der eidgenössisch anerkannten Berufsprüfung für Polizistinnen und Polizisten als eines der Hauptfächer in den Polizeischulen auch geprüft.

## Die Akteure des CP

Trojanowicz (et al.) nennt sechs Akteure, die in die Bemühungen um CP eingebunden sind: die Polizei, die Bevölkerung, die lokalen Politiker, die lokale Wirtschaft, die Stadt- und Gemeindeverwaltung sowie die Medien.

Die Polizei muss sich der Bedürfnisse der Bevölkerung annehmen und proaktiv darauf reagieren. Dies setzt voraus, dass die Polizei deren Anliegen kennt, was nur im Dialog und auf Vertrauensbasis möglich ist. Die Polizei muss also auf die Bevölkerung zugehen, den Kontakt suchen und pflegen. Dies setzt taugliche Strukturen voraus. Gemäss Trojanowicz/Bucqueroix ist CP nicht nur eine Philosophie, sondern auch eine organisatorische Strategie. Die Einführung von CP ohne die einhergehenden Ver-

änderungen in der Organisationsstruktur, den Geschäftsprozessen und der Betriebskultur innerhalb des bestehenden Polizeiparats bleibt weitgehend wirkungslos. Eine grosse Bedeutung kommt dabei der Ausbildung, aber auch dem Change Management bei der Umsetzung zu.

Die Bevölkerung wird aufgerufen, sich aktiv am Geschehen und an den Problemlösungen zu beteiligen. Quartierstrukturen wie Vereine, Elternforen, Schulen, Quartierbeizen, -zentren und dergleichen sind wichtige Orte der Meinungsbildung und mögliche Orte des Austauschs zwischen der Bevölkerung und der Polizei.

Die Politik muss ausserdem den Stellenwert sowie das Funktionieren von CP verstehen und ist gefordert, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die Polizeistrukturen müssen den lokalen Bezug durch Dezentralisation und personelle Kontinuität gewährleisten. Das Bestreben nach Einheitspolizeien und die damit verbundene Zentralisation der Strukturen läuft diesen Erfordernissen jedoch teilweise zuwider.

In diesem Zusammenhang muss sich die lokale Wirtschaft mitverantwortlich an Problemlösungen beteiligen, sei es beispielsweise durch die Bereit-

## Aspekte des Community Policing

Die wissenschaftliche Literatur unterscheidet verschiedene Aspekte bei der Umsetzung von CP (Police Executive Research).

### a) Einsatzform der Polizeikräfte

Dieser Ansatz besteht darin, dass die Polizisten vermehrt und gezielt Fusspatrouillen durchführen mit dem Ziel, einerseits für die Bevölkerung ansprechbar zu sein und andererseits auch ihr zugeteiltes Gebiet besser kennen zu lernen. Diesem Aspekt kommt die traditionelle Rolle des zu Fuss patrouillierenden Quartierpolizisten wohl am nächsten.

Wie der historische « Dorfpolizist » müssen die CP Spezialisten für ein bestimmtes Gebiet, für ihr Quartier verantwortlich gemacht werden. Als Quartierpolizisten werden sie zu Generalisten, die sich der Probleme annehmen. Sie fühlen sich in engem Austausch mit der Bevölkerung und anderen Partnern für das Wohlergehen ihres Reviers verantwortlich. Zudem kommt die Einsatzleitung direkt und unkompliziert zu Informationen, die für die polizeiliche Lagebeurteilung und Schwerpunktbildung notwendig sind. Die Quartierpolizei

*Gutes Networking und stabile Partnerschaften sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von CP.*



© Augustin-jupo



© Stadtpolizei St. Gallen



© Stadtpolizei St. Gallen

schaft zur Einschränkung von Öffnungszeiten, für Jugendschutzmassnahmen im Bereich Alkohol oder mit Konzepten gegen Littering.

Die Vernetzung der öffentlichen Leistungsträger und Einrichtungen mit der Polizei zur gemeinsamen Problemlösung ist strategisch entscheidend und basiert auf gegenseitigem Respekt, regelmässigem, strukturiertem Austausch und Zuverlässigkeit.

Letztendlich sind die Medien gehalten, den Gedanken von CP sowie dessen Möglichkeiten und Grenzen zu kommunizieren und damit auch die Bevölkerung zur Partnerschaft mit der Polizei zu animieren.

ist somit das präventive und informative « Koordinationssystem », an dem sich die schwerpunktmässige Interventionsarbeit orientiert. Der Quartierpolizist ist aber nicht nur polizeilicher Ansprechpartner im Quartier, sondern generell der Vertreter der Behörde vor Ort, der alle Anliegen entgegennimmt und sachkompetent an die zuständigen Stellen zur Erledigung weiterleitet. Dieser Allrounder ist aber nur so glaubwürdig, wie er sich auf seine Partner verlassen kann. Gutes Networking und stabile Partnerschaften sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg.

**b) Broken-Windows-Theorie**

Ein weiterer Aspekt von CP ist die 1982 von Wilson und Kelling formulierte *Broken-Windows*-Theorie. Demnach sollen sinngemäss eingeschlagene Scheiben möglichst schnell repariert werden, damit nicht weitere im Sinne der Nachahmung zu Bruch gehen. Diese Theorie basiert auf einem Experiment des Psychologen Zimbardo. Dieser stellte vergleichbare Autos ohne Kontrollschild und mit leicht geöffneter Motorhaube zum einen in der New Yorker Bronx und zum andern in einer gut situierten Gegend der kalifornischen Stadt Palo Alto ab. Das Interesse dieses Experiments galt der Frage, ob die Umgebung



© flickr.com



© flickr.com

eine Rolle für das Verhalten ansonsten korrekter Menschen spiele. Innerhalb Minuten wurde das Auto in der Bronx von Vandalen auseinandergenommen

und demontiert; innerhalb von 24 Stunden war praktisch alles Verwertbare weggenommen und das Auto ziellos zerstört. Das Fahrzeug in Palo Alto blieb über eine Woche unberührt. Zimbardo schlug daraufhin mit einem Hammer einige Fenster ein. Innerhalb kürzester Zeit machten Passanten mit, und nach wenigen Stunden war auch dieses Auto komplett zerstört. Zimbardo folgert daraus, dass es Situationen und soziale Konstellationen sind – und nicht individuelle Veranlagungen –, welche Menschen dazu verleiten, sich dissozial zu verhalten. Wilson/Kelling stellten fest, dass Angst vor Kriminalität besteht, beispielsweise vor einem plötzlichen Überfall, dass

aber auch unordentliche Strassen, Littering, Graffiti und fehlende öffentliche Ordnung, für die sich niemand kümmert, Unsicherheitsgefühle wecken (Sauter et al.).

**c) Problem-Orientierung**

Dieser Aspekt der problemorientierten Polizeiarbeit bedeutet die Fokussierung auf die Lösung von komplexeren Problemen, welche die Lebensqualität in den Quartieren beeinträchtigen und somit das subjektive Sicherheitsempfinden senken. Anstatt nur auf einzelne Straftatbestände zu reagieren, versucht die Polizei, die tiefer liegenden Ursachen zu identifizieren, welche an den Hot Spots die einzelnen Straftaten auslösten. Das Ziel liegt darin, mit Unterstützung der Bevölkerung die Probleme bereits in einem frühen Stadium zu erkennen und einer Lösung zuzuführen.

Konzeptionell können drei Vorgehensweisen unterschieden werden:

- Die reaktive Polizeiarbeit ist die traditionelle Art, auf Hilferufe oder andere spontane Ansprüche zu reagieren.
- Die proaktive Polizeiarbeit basiert auf der der aktuellen Lage und der absehbaren Entwicklung entsprechenden Beurteilung sowie Eventualplanung und beinhaltet Aktionen, wie Kriminalprävention, Überwachungen, Uniformpräsenz, Ermittlungen usw.
- Die «co-aktive» Polizeiarbeit versteht sich als partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der Polizei, anderen Behörden und verschiedenen Gruppierungen der Gesellschaft zur Lösung erkannter Probleme. Sie ersetzt weder die reaktive noch die proaktive Vorgehensform. Wie vorgegangen werden kann und muss, entscheidet die jeweilige Situation, die dann zu beurteilen ist.

**d) Kundenorientierung**

Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich die Polizei als Dienstleisterin gegenüber dem Gemeinwesen versteht. Sie ist um die Zufriedenheit ihrer «Kundschaft» bemüht. Kundenorientierung ist von entscheidender Bedeutung für CP. Zufriedenheits- und Meinungsumfragen sind dabei für die Erkundung der Bedürfnisse der Bevölkerung unerlässliche Instrumente.

**Strategie der Stadtpolizei St. Gallen**

Die Strategie der Stadtpolizei St. Gallen wird mit dem Instrument der Balanced Scorecard (BSC) gesteuert. Dabei werden drei Perspektiven unterschieden: die Anspruchsgruppen-, die Prozess- und die Potentialperspektive. Ergänzend zu den geschilderten Befragungen zur Anspruchsgruppenperspektive werden alle zwei Jahre Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit mit Bezug auf die Potentialperspektive durchgeführt. Dieses BSC bietet dem Korps Gewähr für eine möglichst ausgewogene Erreichung der strategischen Ziele, welche jeweils für die Dauer einer Legislatur festgelegt sind.

## Ausbildung

Nebst der Grundausbildung der jüngeren Polizeigeneration in den Polizeischulen mittels der entsprechenden Lehrmittel des SPI erfordert die Umsetzung von CP in den Korps verschiedene Anstrengungen und die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen. Das Verständnis für CP muss auch bei bestehenden Polizistinnen und Polizisten gefördert werden. Bei der Stadtpolizei St. Gallen wurden zu diesem Zweck flächendeckende Weiterbildungskurse zum Thema CP/Prävention und Kundenorientierung durchgeführt und mit je einem Test abgeschlossen.

Mittlerweile wurde durch das SPI auch ein CP Weiterbildungsangebot konzipiert. Mit diesem modular aufgebauten Kurs sollen den CP Spezialisten und Ausbildern, aber auch dem mittleren Kader aller Polizeiparten eine möglichst praxisorientierte Plattform der Informations- und Wissensvermittlung sowie des Erfahrungsaustauschs im Sinne der *Best Practice* geboten werden. Soweit möglich und notwendig, soll aber auch eine *Unité de doctrine* unter den Korps über die Sprachgrenzen hinweg gefördert werden.

Bekanntlich lebt CP nicht von den Spezialisten allein. Diese Polizeiphilosophie muss durch alle Kader und in allen Sparten mitgetragen und mitgelebt werden. Dies zu fördern ist Sache der einzelnen Korps. Auch bei kriminalpolizeilichen Einsätzen oder bei Verkehrskontrollen sind die Grundsätze von CP zu beachten und zu respektieren. Deshalb müssen auch diese Spezialisten und ihre Vorgesetzten damit vertraut gemacht werden.

## Evaluation

CP richtet sich an den Bedürfnissen der Bevölkerung aus. Dies setzt voraus, dass man deren Anliegen kennt. Diese Ansprüche sind aber so vielschichtig wie die Bevölkerung selbst, und man unterscheidet deshalb unter verschiedenen Anspruchsgruppen. Diese können sein: die Bewohnerinnen und Bewohner einer Stadt, eines Quartiers oder einer Strasse; die Schulkinder, die Jugendlichen oder die Senioren; die Gewerbetreibenden, die Gastwirte, die Autofahrer, Pendler oder Touristen usw.

Um diese verschiedenen Bedürfnisse zu erkennen, eignen sich strukturierte, professionelle, reprä-

sentative und regelmässige Befragungen. In St. Gallen führt die Stadt alle vier Jahre solche durch. Dabei werden die speziellen Informationsbedürfnisse der Stadtpolizei berücksichtigt.

Ergänzend dazu werden regelmässige Kundenbefragungen durchgeführt, denn die Kundenorientierung ist ein wichtiger Aspekt von CP. Unter Kunden sind jene Leute gemeint, die individuell und direkt mit der Polizei Kontakt haben, sei es, weil sie etwas von ihr wollen (Auskunft, Bewilligung, Anzeige, Hilfeleistung), sei es, weil die Polizei etwas von ihnen will (Kontrolle, Unfall, Intervention, Festnahme, Einvernahme).

Diese Befragungen werden bei der Stadtpolizei St. Gallen jährlich durchgeführt, jeweils während eines Monats. Dabei wird die Kundenzufriedenheit primär bezüglich der erlebten Sozial- und Fachkompetenz erhoben.

Darüber hinaus finden im Zweijahresrhythmus Strassenumfragen, welche weniger strukturiert und deshalb auch nicht repräsentativ sind, durch die Quartierpolizisten statt. Sie geben gute Hinweise, wo die Verwaltung – und nicht nur die Polizei – gefordert ist. Die Frage «Wo drückt der Schuh?» steht im Zentrum. Nebst auffälligen Jugendtreffs, Abfalldeponien, Sprayereien und gefährlichen Verkehrssituationen kommen auch Probleme wie schlechte Strassenbeleuchtung, vernachlässigte Hecken und Zäune, auffälliges Verhalten von Anwohnern, Lärmimmissionen usw. zur Sprache.

*Die Quartierpolizei ist somit das präventive und informative «Koordinatensystem», an dem sich die schwerpunktmässige Interventionsarbeit orientiert.*

### Verwendete Literatur

- ANDRÉ KUHN, MARTIN KILLIAS, CHRISTIAN KREIS (2008). *Community Policing in Switzerland: A Comparative Evaluation Study of the Community Policing Strategies of the Police in Major Swiss Urban Areas*. Forschungsplan, Swiss National Science Foundation.
- Police Executive Research Forum (1996). *Themes and Variation in Community Policing. Case Studies in Community Policing*. Washington, DC U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- REGINE SAUTER, KUNO SCHEDLER, WERNER SCHÄFER (2005). Forschungsprojekt «Urbane Sicherheit», Schlussbericht vom 7. April 2004, in: Konferenz der Städtischen Polizeidirektorinnen und Direktoren KSPD (ed.). *Community Policing: Modelle für eine vernetzte Polizeiarbeit in der Schweiz: Referate der Tagung vom 10. September 2005*. Zürich: Schulthess (Schriftenreihe KSPD, Band 2).
- St. Galler Tagblatt – Beilage vom 30. April 2005. «5 Jahre Kontaktbeamte – Ihre Quartierpolizei».
- ROBERT C. TROJANOWICZ, BONNIE BUCQUEROUX (1994). *Community Policing: How to Get Started*. Cincinnati, Ohio. Anderson Publishing.
- ROBERT TROJANOWICZ, DEVERE D. WOODS, JOSEPH A. HARPOLD, ROLAND REBOUSSIN, SUSAN TROJANOWICZ (1994). *Community Policing: A Survey of Police Departments in the United States*. Washington, DC. U.S. Department of Justice, Federal Bureau of Investigation.
- JAMES Q. WILSON, GEORGE L. KELLING (1982). *Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety*, *The Atlantic Monthly* 249 no. 3.

# Principes et expériences pratiques

Par Pius Valier (Traduction ISP)

La police de proximité s'est développée dès les années 1980 aux Etats-Unis en tant qu'instrument, en réaction à la criminalité et aux phénomènes de dégradation qui se développaient de façon exponentielle dans de nombreuses villes américaines. En Suisse, elle a commencé à s'implanter il y a 15 ans. Au niveau organisationnel, la police de proximité requiert une décentralisation et un nouveau mode de travail. La police doit tenir compte des exigences de la population, en y répondant de manière proactive. Elle doit donc se rapprocher des citoyens et dialoguer avec eux dans un esprit de confiance mutuelle. En contrepartie, la population et les acteurs de l'économie locale sont appelés à participer à la résolution de problème. Pour atteindre ces objectifs, la police est assujettie aux autorités politiques qui doivent lui mettre à disposition les ressources nécessaires. Dans ce contexte, l'interconnexion et l'échange entre organes faïtiers publics et police sont essentiels d'un point de vue stratégique. Les spécialistes de la police de proximité œuvrent en tant que policiers de quartier généralistes et représentants de l'autorité locale. La police de quartier construit ainsi un système de renseignement *in situ* pour préparer les actes de prévention et constituer des informations sur lesquelles est basé le travail d'intervention ponctuelle. La police de proximité a pour but d'identifier les causes qui sont à l'origine d'un problème complexe, tout en proposant des solutions efficaces et durables. Elle ne se concentre donc pas sur des infractions

isolées, mais essaie d'améliorer la qualité de vie et la sécurité par des moyens adaptés. Les acteurs de la police de proximité se considèrent de ce fait comme prestataires de services orientés vers la clientèle avec une mission claire : satisfaire les besoins des citoyens.

Si le concept de police de proximité est devenu une évidence dans le cadre de la formation de base, il est désormais nécessaire de l'ancrer dans les corps. Cela demande divers efforts et une bonne organisation. La police de la ville de St-Gall offre à cet effet des cours de formation continue qui sont consacrés à la prévention avec une orientation client. L'ISP a également réagi et mis sur pied des modules de formation continue destinés à tous les spécialistes et formateurs en matière de police de proximité, mais aussi à tous les cadres intermédiaires de la police, ceci afin de leur proposer une plate-forme qui favorise l'échange et l'instauration de bonnes pratiques, tout en améliorant l'unité de doctrine. Pour répondre aux besoins de ses clients, la police de la ville de St-Gall fait également des enquêtes différenciées qui lui permettent d'évaluer les compétences techniques et sociales de ses collaborateurs, la situation routière dans un quartier, les problèmes de bruits, etc. Elle se sert par ailleurs d'un tableau de bord prospectif pour mesurer la satisfaction des collaborateurs et atteindre les objectifs stratégiques d'une période législative à l'autre.



© Augustin-jupo

# La police de proximité à la croisée des chemins



Par Didier Froidevaux

Directeur des études stratégiques, Police Cantonale de Genève

*La police de proximité est de toutes les réformes, de tous les discours politiques et médiatiques. Cette omniprésence recouvre des réalités diverses, à tel point que l'on pourrait penser à une coquille vide, que chacun remplit de sa vision et de ses objectifs propres. L'objectif est de mettre en évidence la nécessité d'en faire une véritable stratégie policière efficace qui intègre les outils d'analyse de la police d'expertise, à l'opposé d'une approche de relations publiques.*

## Un triple constat d'échec

Comme le rappelle Brodeur<sup>1</sup>, la vision américaine – et répandue bien au-delà – de l'efficacité de la police reposait sur une triple idée, à savoir l'effet dissuasif de la patrouille motorisée, la rapidité de l'intervention pour arrêter les coupables et les effets positifs d'une enquête policière menée avec

vigilance. Or, des recherches sérieuses dès les années 1970 ont conclu à

autant de constats d'échec.

Ces quelques lignes ont de quoi ébranler bien des convictions policières. Il s'agit pourtant de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain : dans un certain nombre de cas, l'intervention rapide peut déboucher sur une arrestation, tout comme l'enquête judiciaire permet d'identifier des suspects. Sur ce dernier point, le constat doit être nuancé au regard des taux d'élucidation en fonction de la typologie des délits. En matière d'atteintes au patrimoine, qui représentent grosso modo le 80% du total des délits au code pénal recensés par la statistique policière de la criminalité (SPC), le taux d'élucidation des vols – hors vols de véhicules – approche les 20%, mais il est de l'ordre de 4% pour les vols de véhicules (SPC 2010). Les vols à la tire sont résolus encore plus faiblement. Ce rappel statistique confirme dans une large mesure le constat d'échec établi par les recherches nord-américaines.

Ce contexte, couplé à l'augmentation massive (Monjardet) de la délinquance d'appropriation ainsi que la thématisation sur le plan politique du sentiment d'insécurité, ont conduit ou accompagné des réformes de police vers un modèle de police de communauté ou de proximité. Comme l'ont relevé plusieurs auteurs – Brodeur, Chalom, Roché, Monjardet – par bien des aspects, il s'agit d'un retour aux sources par « une réaffirmation des principes qui ont prévalu à l'institution de la police métropolitaine de Londres par Sir Robert Peel, en 1829 » (Brodeur).

## Les fondamentaux des modèles de police de proximité

La caractéristique principale est la décentralisation des forces de police, avec la responsabilité géographique qui y est associée. Il s'agit d'offrir une réponse adaptée à un territoire bien délimité et qui prend en compte les attentes et les besoins exprimés localement. Tout ce qui

peut être réglé au niveau du poste de quartier doit l'être, en application du principe de subsidiarité. Au-delà, le commandement central peut renforcer ponctuellement les effectifs locaux en mettant à disposition des éléments de réserve ou mobiles, sous la conduite du chef de l'unité territoriale. Dans certains cas, on peut concevoir que le commandement de l'opération passe à un niveau supérieur.

La prise en compte des besoins et des attentes territorialisés a pour conséquence ce que la littérature a dénommé l'élargissement du mandat de police. Cela signifie que, potentiellement, tous les aspects relevant de la tranquillité et de la sécurité publiques et notamment sociaux doivent être pris en

*On joue le remake des séries télévisées entre le policier sympathique et le méchant répressif. Or, la police de proximité relève d'une stratégie qui se construit au quotidien et dans les interventions.*

## Références bibliographiques

- BRODEUR J.-P. (2003), *Les visages de la police*, Montréal : les Presses de l'Université de Montréal.
- DONZELOT J., MÉVEL C. et WYVEKENS A. (2003), *Faire société*, Paris : Seuil.
- CHALOM M. (1999), « La police communautaire de Peel à Goldstein. Détours et détournements », in *Cahiers de la sécurité intérieure*, pp. 215-244.
- CUSSON M. (2002), *Prévenir la délinquance*, Paris : PUF.
- GOLDSTEIN H. (1990), *Problem-Oriented Policing*, New York : McGraw-Hill, inc.
- MONJARDET D. (1996), *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris : La découverte.
- OCQUETEAU F. (dir., 2003), *Community Policing et Zero Tolerance à New York et Chicago*, Paris : La documentation française.
- ROCHÉ S. (2005), *Police de proximité. Nos politiques de sécurité*, Paris : Seuil.

<sup>1</sup> JEAN-PAUL BRODEUR (1944–2010), professeur de criminologie, Université de Montréal.

charge. L'action de la police ne se limite donc pas à la seule répression des délits.

Il en découle deux autres caractéristiques fondamentales. D'une part, la police cherche à agir de manière proactive et préventive en tentant d'établir des liens entre les incidents, de sorte à leur apporter une réponse durable. L'approche en résolution de problème marque une rupture entre le modèle de l'intervention rapide au coup par coup et un modèle reposant sur une analyse de situation ou de phénomène.

La seconde caractéristique tient dans l'établissement de partenariats, soit avec la population locale, soit plus fréquemment sous nos latitudes, avec des groupes spécifiques (commerçants) et plus encore avec des intervenants spécialisés (travailleurs sociaux, responsables d'école, etc.). Il s'ajoute la volonté de revenir à la patrouille pédestre et à la visibilité des agents de police.

Ces éléments posent les bases d'une véritable stratégie de police, visant à restaurer la confiance de la population, à réduire le sentiment d'insécurité et par là, à avoir à terme une incidence sur la criminalité elle-même. C'est ce que met en évidence la théorie de carreau cassé selon Wilson et Kelling, par le fait qu'un sentiment d'insécurité aigu paralyse les habitants et produit un effondrement des contrôles informels. Laissons à Brodeur la conclusion : « C'est la peur du crime qui, à long terme, est la cause de la hausse des taux de criminalité » (Brodeur).

A sa façon, le modèle de la prévention situationnelle ne dit pas autre chose quand il pointe le défaut de vigilance du gardien ou la faiblesse de la cible (Cusson), favorisant ou facilitant à tout le moins l'action du malfaiteur.

En termes strictement policiers, l'approche préventive, la résolution de problème et le partenariat doivent conduire à la réduction du nombre d'appels au 117, ainsi qu'à la baisse du temps d'intervention par des relais sociaux ou autres.

### De la théorie aux pratiques

Deux types d'écueils principaux peuvent être relevés dans les tentatives plus ou moins abouties de retour à la proximité. Le premier type génère ou entretient, tant à l'intérieur des corps de police que face à la

population, une confusion sur les objectifs de la police. Le rapprochement avec la population, pour prendre en compte les attentes et pour (re)mobiliser des contrôles informels, devient en quelque sorte une fin en soi. En d'autres termes, la police de proximité tend à se résumer à une action de relations publiques. Les indicateurs sont aussi nombreux que divers : on citera pêle-mêle et de manière non exhaustive les matchs de football opposant les gendarmes du poste aux jeunes du quartier, les *Smart* pour véhiculer les représentants d'une *soft* police, ou encore les velléités de réintroduction de brigades équestres sous le prétexte que l'animal va faciliter l'interaction entre le citoyen et le fonctionnaire de police.

Ces quelques exemples donnent l'impression qu'il faut cultiver une image sympathique, dont les conséquences sont une confusion quant aux missions et aux rôles des policiers. On joue le *remake* des séries télévisées entre le policier sympathique de proximité et le méchant policier répressif. Or, la police de proximité relève d'une stratégie qui se construit au quotidien et dans

les interventions, qui se déclinent selon les circonstances en prévention, en dissuasion et en répression. Le policier de proximité participe donc aussi à la répression. Et dans bien des cas, en raison de sa connaissance du secteur, c'est souvent l'enquêteur le mieux armé pour résoudre des affaires judiciaires.

Le second écueil renvoie à ce que Brodeur appelle la police intensive. Cette forme de police retient du modèle de police de proximité deux caractéristiques uniquement, à savoir l'établissement d'un partenariat, qui se traduit par exemple par la constitution de patrouilles civiles, et la décentralisation qui se concrétise dans des activités de répression du crime sur des secteurs déterminés. Pour Brodeur, cette montée de la police intensive, dont l'apogée est la police de tolérance zéro, marque le déclin de la police de proximité.

Il convient de relever ici que la théorie sociologique du carreau cassé a bel et bien généré deux stratégies policières antinomiques, soit le modèle new yorkais de tolérance zéro et celui du *Community Policing* de Chicago (Donzelot et al., Ocqueteau).

Par rapport à la notion de police intensive, nuancions le propos. En effet, des actions de police intensives, ponctuelles, d'une durée de quelques

*Le vrai défi de la police de proximité consiste à intégrer pleinement les capacités en renseignement et en analyse.*

jours à plusieurs mois, semblent incontournables. Dans certaines situations, il est indispensable de marquer un effort et un effet tangibles qu'une approche de proximité mettrait trop de temps à atteindre. Bien plus, il se peut qu'une telle action soit un pré-requis au développement d'une stratégie de proximité dans un secteur déterminé. La difficulté réside dans la transition d'un type d'action à l'autre, notamment en garantissant une présence visible et le développement effectif de la résolution de problème. Faute de quoi, le schéma classique du yo-yo risque de se reproduire, ainsi que la stratégie du pompier : on éteint un feu après l'autre.

### **Police de proximité, résolution de problème, renseignement et analyse : une convergence nécessaire**

La résolution de problème a été présentée comme faisant partie des traits constitutifs de la police de proximité. Cela va d'ailleurs dans le sens des travaux de Goldstein, le père de la résolution de problème. Cependant, cette jonction entre police de communauté et police d'expertise, pour reprendre la terminologie de Brodeur, ne va pas de soi. Cette dernière forme de police recourt systématiquement « à une expertise qui allie les ressources de l'expérience policière avec celles du savoir scientifique. C'est dans cette mesure qu'elle est plus apparentée aux procédures de l'enquête judiciaire, déjà familiarisée avec celles du savoir scientifique » (Brodeur).

Si on laisse de côté les questions de présence et de visibilité, le vrai défi de la police de proximité consiste à intégrer pleinement les capacités en renseignement et en analyse. La police de proximité ne se conçoit pas sans les approches dites *d'intelligence-led policing*. L'expérience irremplaçable du secteur ne suffit pas à elle seule à l'analyse de situation permettant de faire de la résolution de problème. Il est indispensable de traiter le renseignement et d'exploiter les données de la criminalité et des interventions sur le secteur. C'est dans l'exploitation conjointe des données quantitatives et qualitatives que se situe la plus-value. Le fait que le judiciaire de proximité, ou la



© flickr.com/feline\_dacat

petite criminalité, relève de la responsabilité du poste de quartier, renforce la nécessité d'intégrer les outils de la police d'expertise.

L'analyse localisée devient d'autant plus incontournable que les réorganisations récentes des polices séparent les missions de la gendarmerie (en particulier, police-secours et police de proximité) en plusieurs prestations avec des moyens dédiés. Cette approche qui a le mérite d'éviter que les moyens de proximité soient (régulièrement) happés pour de l'intervention d'urgence, rend indispensable une exploitation systématique des données des réquisitions sur le secteur.

### **Des compétences spécifiques**

Si l'activité de police de proximité fait partie des compétences de base de tout policier breveté, il est nécessaire d'acquérir des compétences supplémentaires pour un certain nombre d'intervenants. Il s'agit d'outils liés à la communication, à la consultation et à l'animation de groupe dont l'objectif est de faire de la résolution de problème.

Outre les techniques d'animation – différentes de celles de l'audition! – il faut développer et renforcer la pratique de l'analyse de situation et la conduite de projet, en intégrant les spécificités liées au partenariat : prise en compte des rôles et des missions des uns et des autres, définition des objectifs et des responsabilités des intervenants, etc.

C'est ce que propose la formation continue de police de proximité en trois modules de l'ISP.

# Community Policing am Scheideweg

Von Didier Froidevaux (Übersetzung SPI)

Community Policing (CP) ist in aller Munde. Sei es, wenn es um Reformen geht, sei es bei politischen Diskussionen oder in den Medien. Diese Allgegenwärtigkeit bezieht sich auf die verschiedensten Realitäten. Das Ziel besteht darin, CP als effiziente Polizeistrategie zu nutzen, welche die Werkzeuge der Analyseabteilungen der Polizei integriert und nicht einen PR-Ansatz verfolgt.

CP beruht auf vier Eckpfeilern. Das Hauptmerkmal ist die Dezentralisierung der Polizei mit der dazugehörigen geografischen Verantwortung. Es geht darum, für ein klar abgegrenztes Gebiet eine passende Antwort zu finden, wobei das Subsidiaritätsprinzip angewendet sowie Erwartungen und Bedürfnisse beachtet werden.

Deren gebietspezifische Berücksichtigung hat einen erweiterten Auftrag der Polizei zur Folge, denn ihr Handeln beschränkt sich nicht auf die Repression von Straftaten.



© Stadtpolizei Zürich

Daraus leiten sich zwei weitere Eigenschaften ab. Die Polizei versucht einerseits, proaktiv und präventiv zu handeln, indem sie Zusammenhänge zwischen den Ereignissen herstellt, um ihnen langfristig begegnen zu können. Dabei markiert der Problemlösungsansatz einen Bruch zwischen dem Modell der raschen, punktuellen Intervention und demjenigen der Situations- oder Phänomenanalyse. Die zweite Eigenschaft beruht andererseits auf dem Aufbau von Partnerschaften mit der lokalen Bevölkerung, mit spezifischen Gruppen oder spezialisierten Polizeiangehörigen.

Zwei Haupthindernisse können auftreten, wenn man wieder auf die Bürgernähe zurückzukommen versucht. Das erste ruft eine Vermischung der Polizeiziele hervor. Die Annäherung an die Bevölkerung, welche zur Identifikation ihrer Bedürfnisse und zur Mobilisierung von informellen Kontrollen dient, wird zum Selbstzweck. CP rührt jedoch von einer Strategie her, die sich täglich und während den Interventionen aufbaut, wobei sich diese in Prävention, Abschreckung oder Repression übersetzen. Der CP Polizist muss also ebenfalls Repression betreiben. Das zweite Hindernis verweist auf die «Intensivpolizei». Ihr Höhepunkt liegt in der *Zero Tolerance* Polizei und kennzeichnet somit gleichzeitig den Zerfall von CP. In gewissen Situationen ist es unerlässlich, konkrete und schnelle Wirkungen zu erzielen, die durch CP viel langsamer erreicht würden. Es kann sogar sein, dass durch ein solches Vorgehen eine Voraussetzung für die Entwicklung einer CP Strategie



© flickr.com/emrank



© flickr.com/World Marche Base Teams

in einem bestimmten Sektor geschaffen wird. Die Schwierigkeit liegt im Übergang von einem Handlungstyp zum anderen, wobei einerseits sichtbare Präsenz garantiert und andererseits effektive Problemlösungen entwickelt werden sollen.

Die richtige Herausforderung von CP besteht darin, Informations- und Analysefähigkeiten ganz zu integrieren, denn es kann nicht ohne

die informationsgeleitete Polizeiarbeit begriffen werden. Die unersetzliche Sektorerfahrung allein reicht nicht für die Situationsanalyse, welche Problemlösungen erlaubt. Der Mehrwert erwächst vielmehr aus der gemeinsamen Nutzung von quantitativen und qualitativen Daten. Die Tatsache, dass bürgernahe Judikative oder Kleinkriminalität in den Verantwortungsbereich des Quartierpostens fällt, bestärkt die Notwendigkeit, Instrumente der Analyseabteilungen der Polizei zu berücksichtigen.

# Einführung von Community Policing in Ländern Südosteuropas



Von Dr. iur. Peter Schorer  
Mitglied Konferenz der Städtischen Polizeidirektorinnen  
und Polizeidirektoren

*Seit Ende der 90er Jahre unterstützt der Bund in Südosteuropa Zusammenarbeitsprojekte, die dem Aufbau von Community Policing dienen. Das Projekt in Rumänien endete 2007, jenes in BiH wird 2012 abgeschlossen.*

## Hintergründe

In den 90er Jahren sind zwischen Bund und Staaten des ehemaligen Ostblocks verschiedene Kooperationen aufgebaut worden. U.a. ab 1998 vom Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement (EJPD) mit Rumänien. 1999 wurden anlässlich einer Tagung in Genf mit rumänischen Spitzenvertretern von Polizei und Staatsanwaltschaft Projektthemen vereinbart und wegen des angestrebten Mentalitätswandels ein Hauptakzent auf Community Policing (CP) gelegt. Die entsprechende Zusammenarbeit dauerte bis Mitte 2007. 2001 wurden aus organisatorischen Gründen alle Projekte in der DEZA<sup>1</sup> zusammengefasst. Als Folge des ersten, 2006 in Bukarest durchgeführten SEE<sup>2</sup> CP Forums wurden eine SEE CP Plattform aufgebaut und diese sowie die Durchführung der jährlichen Foren schrittweise in die Trägerschaft der SEPCA<sup>3</sup> überführt.

Der Aufbau von CP Strukturen in der Schweiz erfolgte hauptsächlich deshalb, weil mit der Aufhebung vieler Polizeiposten und der rasanten Technisierung der Polizei in den 70er und frühen 80er Jahren eine Entfremdung zwischen Polizei und Bevölkerung einherging.

Im Rumänien Ceaușescu waren bis 1990 die Polizei (damals mit sehr rückständiger technischer Ausrüstung) und die *Securitate* – beide schützten primär den Staat vor dem Bürger – allgegenwärtig. Sie waren ebenso gefürchtet wie verachtet. Mangelndes Vertrauen und Sicherheitsgefühl waren die Folge.

In Bosnien-Herzegowina (BiH)<sup>4</sup> schätzte der Grossteil der Bevölkerung offenbar die Präsenz der Polizei im ehemaligen Jugoslawien Titos.

Die Entfremdung, der Verlust an Vertrauen und Sicherheitsgefühl liegt in den Kriegereignissen von 1992 bis 1995 begründet.

Auch in Ungarn, welches zurzeit beginnt, mit finanzieller Unterstützung der Schweiz (im Rahmen des EU Erweiterungsbeitrags) ein CP Projekt aufzubauen, werden hinsichtlich der konkreten Um-

setzung die für das Land spezifischen Ursachen zu berücksichtigen sein.

## Konzept und Hauptziele

Ein grosses Anliegen der Projektleitung<sup>5</sup> war es, die lokale Führung dazu zu bewegen, Hauptträger (sog. *Owner*) der Einführung zu werden. Nicht ein Schweizer Modell, sondern ein auf die jeweiligen Verhältnisse zugeschnittenes, von den lokalen Behörden gewolltes und somit nachhaltiges CP Modell sollte entstehen. Die Einführung erfolgte sowohl von unten nach oben als auch in umgekehrter Richtung.

*Nicht ein Schweizer Modell, sondern ein auf die jeweiligen Verhältnisse zugeschnittenes, von den lokalen Behörden gewolltes und nachhaltiges CP Modell sollte entstehen.*

<sup>1</sup> Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA).

<sup>2</sup> South East Europe(-an); umfasst den Balkan, exkl. Ungarn im Norden und Griechenland im Süden.

<sup>3</sup> South East European Police Commissioner Association, deren Professionalisierung 2007-2010 von der DEZA unterstützt wurde.

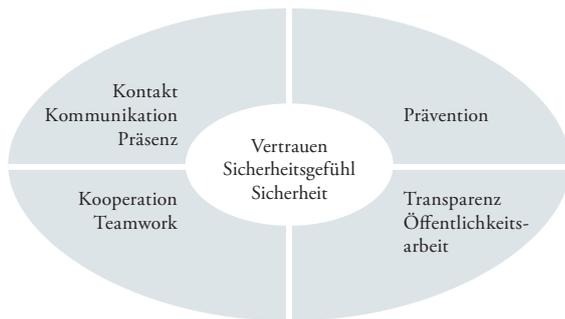
<sup>4</sup> Die DEZA unterstützt die Einführung von CP seit 2004 auch in BiH. Das Projekt wird Ende Januar 2012 abgeschlossen.

<sup>5</sup> Zusammen mit dem Verfasser (Projektleiter) waren auf Schweizer Seite der Projekte im Auftragsverhältnis jeweils 2 lokale Mitarbeitende, 1 Polizeipsychologe, bis zu 5 aktive oder ehemalige AdP, ca. 10 weitere Spezialisten und

einige lokale Dolmetscher/-innen tätig. Zudem haben sich viele Behördenmitglieder, Vertreter von Polizeikörpern und Personen von Ausbildungsstätten während Informationsbesuchen in der Schweiz aktiv zur Verfügung gestellt.

Der Start von oben erfolgte jeweils etwas später als jener von unten, da es leichter ist, den Chefs CP zu erklären, wenn dessen Wirkung auf unterster Ebene bereits praktisch sichtbar wird.

Inhaltlich basierten wir jeweils auf dem im Rahmen der Projekte entwickelten sog. «CP-Ei», das im Zentrum die obersten Ziele und in den vier äusseren Segmenten die strategisch wichtigsten Arbeitsbereiche von CP aufzeigt:



«CP-Ei»

Die Einführungsstrategie folgte drei Stossrichtungen, wobei die Auswirkungen in der Bevölkerung periodisch durch unabhängige Meinungsumfragen überprüft und entsprechende Anpassungen am Projekt vorgenommen wurden (vgl. folgende grafische Darstellung).



Strategie

Als wichtigste Massnahmen erwiesen sich TA-Kurse<sup>6</sup>, das Einsetzen von CP Spezialisten, Besuche in der Schweiz, ein CP Manual, Renovationen und Rechtsgrundlagen (mehr dazu unter «Massnahmen»).

### Erfahrungen

Auf höchster Ebene wurde die CP Implementierung begrüsst und unterstützt, zumeist wurden aber Um-

fang, Dauer und Auswirkung unterschätzt. Bei den direkt Involvierten auf unterer Ebene entwickelte sich regelmässig ein Enthusiasmus, der die Zusammenarbeit beflügelte. Die mittleren Hierarchiestufen begegneten dem Projekt oft mit Skepsis, Ablehnung des Wandels und Angst vor Machtverlust.

Voraussetzung von CP ist eine demokratische Grundhaltung aller Beteiligten: «Police mustn't be apart from society but has to be a part of society»<sup>7</sup>. Polizei und Bürger müssen auf Augenhöhe miteinander verkehren, um Vertrauen aufzubauen und miteinander an der Lösung von Sicherheitsfragen arbeiten zu können. Dasselbe müsste auch innerhalb der Polizei gelten, denn ohne entsprechende Führungs- und Arbeitsmentalität gelingt es kaum, die extern angestrebte Wirkung von CP zu erreichen. Aufgrund eines veralteten Rollenverständnisses einiger Chefs und von Teilen der Polizei wurde anfangs oft geäussert, «die Bürger müssten sich ändern und sich wieder so benehmen wie früher», dann wäre alles besser. Natürlich wurde von diesen Personen ein entsprechender Führungsstil gepflegt. Die Einführung verlangte deshalb gelegentlich nach entsprechender Organisations- und Führungsentwicklung.

*Voraussetzung von CP ist eine demokratische Grundhaltung aller Beteiligten: «Police mustn't be apart from society but has to be a part of society».*

### Massnahmen

- TA-Kurse für gesamte Ordnungspolizei (TTS<sup>8</sup>)
- Kurse: CP und Führung
- Info-Besuche in die Schweiz
- Ausbildung + Einsatz CP Spezialisten (TTS)
- CP Basics (Pflichtenhefte, Ereigniskarten, CP Kartothek)
- CP Curricula für Aus- und Weiterbildung
- Projektmanagement zur Lösung von Sicherheitsproblemen
- Lokales CP Manual gemeinsam entwickeln, Druck, Verteilung
- Best Practice Meetings
- Kampagnen zu Sicherheitsfragen
- Öffentlichkeitsarbeit, Umgang mit Medien
- Renovation von Empfangsbereichen
- Verbesserung Infrastruktur (Möbel, Drucksachen, IT)
- Rechtsgrundlagen für CP
- Unabhängige Meinungsumfragen, externe Evaluation

<sup>6</sup> Transaktions-Analyse-Kurse.

<sup>7</sup> Zitat aus einem Referat am OSCE Meeting «The role of community policing in building confidence in minority communities» vom 28./29.10.2002 in Wien.

<sup>8</sup> Train the Trainer System.

Situativ entsprachen zudem Regulierungen und Organigramme nicht den polizeilichen Bedürfnissen, was insbesondere dort zum Hindernis wurde, wo organisatorische und strukturelle Entscheide auf Ebene der politischen Organe gefällt werden mussten. Nicht immer gelang es, Organigramme und Strukturen so zu ändern, dass der richtige Einsatz von Mitarbeitenden, Spezialisierungen innerhalb der Ordnungspolizei (z.B. zur Einführung von Quartierpolizisten), eine klare Zuordnung der Einsatzkräfte, das Delegieren von Aufgaben, Zuständigkeit und Verantwortung, auf Monate geplante Dienstenteilung, kurz « eigentliche

Führung » möglich wurde.<sup>9</sup> In jenen Fällen hängt die Ausführung von CP weiterhin allein vom Willen der direkt zuständigen polizeilichen Führungsperson ab, was die Nachhaltigkeit in Frage stellen könnte. Gemäss externen Evaluationen<sup>10</sup> darf allerdings davon ausgegangen werden, dass sowohl in Rumänien wie in BiH Bestand und Weiterentwicklung von CP gewährleistet sind.



CP Info-Veranstaltung im NE Rumäniens im Juni 2002 © Peter Schorer

## Introduction de la police de proximité en Europe de l'Est

Par Peter Schorer (Traduction ISP)

Au cours des années 1990, le Département fédéral de justice et police (DFJP) a lancé différents projets pour aider les réformes policières initiées dans plusieurs pays d'Europe de l'Est. En 1999, un tel projet a notamment vu le jour en Roumanie. Etant donné qu'un objectif central était de favoriser un changement de mentalités au sein des polices, un accent particulier a été mis sur les questions liées à la police de proximité. Le programme roumain s'est terminé en 2007, celui mis en place en Bosnie-Herzégovine s'achèvera en 2012.

En Roumanie, la police d'Etat et la *Securitate* instaurée sous l'ère Ceaușescu avaient nourri un sentiment de méfiance et d'insécurité au sein de la population, alors qu'en Bosnie, cette perception était liée aux guerres de 1992–1995. Il était dès lors essentiel de tenir compte de ces différents facteurs lors de la création d'une police de proximité.

L'un des objectifs était d'impliquer directement dans le projet les responsables des polices locales afin de créer un modèle local et durable de police de proximité. La création de ce système s'est faite en intégrant toute la hiérarchie, avec des mouvements allant de haut en bas et de bas en haut. En termes de contenu, les travaux se concentraient sur les trois axes centraux que sont la confiance, le sentiment de sécurité

et la sécurité objective et couvraient les quatre principaux champs d'activité suivants : contact, prévention, collaboration et transparence.

Pour atteindre ces objectifs, des spécialistes en matière de police de proximité sont intervenus et plusieurs outils ont été développés, tels des cours tactiques, des rencontres de travail en Suisse, un manuel « police de proximité », des restructurations et des bases légales.

Si les cadres supérieurs se sont prononcés en faveur de la police de proximité et que la base a montré un véritable enthousiasme à son égard, un certain scepticisme s'est manifesté parmi les cadres intermédiaires.

Les principaux obstacles à la réalisation de ces projets ont été l'absence d'une structure de commandement et d'une philosophie de conduite modernes. En Bosnie-Herzégovine, la présence des grandes organisations internationales à la sortie de la guerre n'a pas empêché la mise en place de structures inadéquates au moment de la reconstruction du pays.

Comme l'ont confirmé des évaluateurs externes, la pérennité et le développement de la police de proximité sont désormais garantis tant en Roumanie qu'en Bosnie-Herzégovine.

<sup>9</sup> Besonders erstaunten in BiH gefundene Organisationsstrukturen, die offenbar mit Billigung oder gar Unterstützung von der International Police Task Force

(IPTF) der UNO und European Police Mission (EUPM) aufgebaut worden waren.

<sup>10</sup> External Evaluation Report by Hanspeter Uster, Baar 12 June 2007, mandated by SDC; Final Report by Dominique Wisler and Seal Traljic, Geneva/Sarajevo

July 2010, mandated by SDC; Evaluation Report by Leonard Gill, November 2010, mandated by UNDP.

Karin Keller-Sutter

St. Galler Regierungsrätin, Vorsteherin des Sicherheits- und Justizdepartements

## Die Schweizer Polizei erlebt Höhenflüge dank Bodenhaftung

Interview von Peter-Martin Meier und Jean-Pierre Boesch, SPI

*Das Berufsbild des Polizisten ist nicht stehen geblieben. Verantwortlich dafür ist der gesellschaftliche Wandel und die daraus erwachsenen Anforderungen. Um ihren Auftrag professionell wahrzunehmen, braucht die Schweizer Polizei solide Nachwuchskräfte sowie eine praxisnahe Aus- und Weiterbildung, die national abgeglichen ist und aus dem Milizsystem immer wieder neue Impulse erfährt. Ist ein verstärktes On the Job-Lernen einer Akademisierung vorzuziehen? Die Vorsteherin des St. Galler Sicherheits- und Justizdepartements nimmt zu dieser und weiteren Fragen Stellung.*

*Pour les lecteurs francophones :*

Afin de rester fidèle à l'interview originale, la rédaction propose à ses lecteurs de consulter la traduction complète de l'article sous :

[www.institut-police.ch](http://www.institut-police.ch)

Ci-dessous les thèmes abordés par Karin Keller-Sutter :

- Le policier de demain : visions.
- Evolution de la formation policière.
- Bilan de la mise en œuvre du CGF.
- Haute école, haute école spécialisée ou formation traditionnelle dans les centres de formation de police?
- Renforcement du rôle de l'ISP dans la formation policière.
- L'espreso : réponses spontanées.



© Chris Mansfield/Kanton St. Gallen

**SPI: Die Polizei ist der bewaffnete Arm des Staates: ist sie für diesen Auftrag genügend ausgebildet?**

KKS: Die Polizei ist nicht in erster Linie der «bewaffnete Arm des Staates». Sie ist der umfassende Garant für Sicherheit und Stabilität im Rechtsstaat. Die Prävention und die Intervention gehören genau-

so zu den polizeilichen Aufgaben wie die Repression. Dabei ist das Gewaltmonopol des Staates für mich unantastbar. Die Aufgaben der Polizeikräfte basieren auf demokratisch erlassenen Gesetzen der Kantone, und sie unterstehen demokratisch gewählten Behörden in den Kantonen. Private Sicherheitsfirmen verfügen nicht über diese demokratische Legitimation und können daher keine hoheitlichen, repressiven Aufgaben erfüllen.

Damit ist aber der Auftrag der Polizei höchst anspruchsvoll und steht auch unter öffentlicher Beobachtung und öffentlichem Druck. Der Berufsausbildung der PolizistInnen kommt daher grosse Bedeutung zu. Ich bin überzeugt, dass die Grundausbildung sehr gut ist. Ebenso wichtig ist es in diesem Beruf aber, dass man nicht stehen bleibt. *Learning by doing* begleitet

die PolizistInnen während ihrer gesamten Berufslaufbahn. Stetige Weiterbildung und Bereitschaft zur Veränderung sind mindestens so entscheidende Faktoren wie die Grundausbildung.

**Wie sehen Sie den Polizisten von morgen in Bezug auf Bildung und Vision?**

Der Polizist von morgen unterscheidet sich nicht grundsätzlich vom heutigen und auch nicht vom gestrigen. Mögen die Zeiten eines «Polizisten Wäckerli» auch vorbei sein – es ist nicht einfach das Berufsbild, das sich gewandelt hat, sondern das Umfeld, die Erwartungen und die gesellschaftlichen Entwicklungen. PolizistInnen müssen diesen Wandel mitmachen und sich den veränderten gesellschaftlichen und technischen Herausforderungen anpassen. Sie müssen sich weiterbilden sowie mit neuen Kriminalitäts- und Gewaltformen auseinan-

dersetzen. Ihr Beruf ist mit zahlreichen Belastungen physischer und psychischer Natur verbunden und bringt, beispielsweise wegen der unregelmässigen Dienstzeiten, auch Einschränkungen fürs Privatleben mit sich. Um dies bewältigen zu können, brauchen die PolizistInnen ein intaktes persönliches und familiäres Umfeld. Aber ihr Auftrag bleibt stets der gleiche: Sie sorgen für die Sicherheit im Quartier, in der Gemeinde, im Kanton. Durch sichtbare Präsenz, durch Freundlichkeit und Kompetenz, durch Gradlinigkeit und Konsequenz. PolizistInnen sollen Persönlichkeiten sein, denen man aus Überzeugung und nicht wegen der Uniform Respekt und Achtung entgegenbringt. Darin ändert sich das Berufsbild des Polizisten nicht.

**Wie sehen die Herausforderungen in der Ausbildung aus?**

Polizeiausbildung ist Erwachsenenbildung. Und zwar Ausbildung für ein hohes Ziel, nämlich die Gewährleistung der Sicherheit für die BürgerInnen. Diese Vorgaben stellen grosse Herausforderungen, sowohl an die methodische Kompetenz der Ausbilder als auch an die Ausbildungsinhalte. Die Veränderungen der Kriminalitäts- und Gewaltformen, der Anforderungen im Strassenverkehr und der gesellschaftlichen Entwicklungen machen es unabdingbar, dass sich die Ausbilder den Wandel permanent zu eigen machen. Noch stärker als bei der Berufsausübung «an der Front» gilt bei der Ausbildung: Stillstand gleich Rückschritt.

**Was halten Sie von der Milizausbildung? Glauben Sie daran?**

Ja, vorbehaltlos. Die Ausbildung im Milizsystem garantiert, dass der notwendige Praxisbezug sichergestellt wird. Die AspirantInnen werden nicht durch abgehobene Professoren instruiert, sondern durch erfahrene Praktiker, die aus eigener Erfahrung wissen, was es heisst, selbst im Polizeieinsatz zu stehen. Für die Ausbilder ist dieses System allerdings anspruchsvoll. Sie haben nicht nur im Polizeialltag ihren Mann zu stehen, sondern müssen sich auch methodisch-didaktisch permanent weiterbilden und für ihre Ausbildungstätigkeit auch einen Teil ihrer Freizeit opfern. Dass es aber immer wieder gelingt, genügend InstruktorInnen als Ausbilder zu gewinnen, zeigt, dass das System auch polizei-intern akzeptiert und mitgetragen wird.



© Chris Mansfield/Kanton St. Gallen

**Gibt es nicht eine Art Erosion des Systems?**

In der Deutschschweiz stellen wir das nicht fest; gerade die milizmässige Instruktion der PolizeischülerInnen ist hier breit getragen und wird auch durch die Polizeikorps unterstützt. In Amriswil, Zürich und Hitzkirch, den drei Deutschschweizer Polizeischulen, erzielen die AspirantInnen regelmässig ausgezeichnete Berufsabschlüsse und können gut ausgebildet in ihre Korps übertreten. Vielleicht braucht es die eine oder andere « Nachbesserung » am System (z.B. die Überprüfung der Entschädigungen für die Miliz-InstruktorInnen oder die Möglichkeit, vermehrt Arbeitszeit für die Vorbereitungsarbeiten zu verwenden), aber der Grundsatz, dass die Ausbildung praxisbezogen und durch erfahrene Praktiker erfolgt, bewährt sich nach meiner Erfahrung.

**Die nächste grosse Baustelle für die 10 kommenden Jahre: Wie wäre es mit einer Fachhochschule, wie sie einige Kantone (GE) planen, oder einer verlängerten Grundausbildung für die PolizistInnen?**

Weder das eine noch das andere ist notwendig. Für die Polizeiausbildung braucht es keine Fachhochschule oder, was man dann weiterdenken könnte, schon gar keine Hochschule oder Universität. Ein « Master in Police Sciences »? Bei der Polizeiausbildung steht für mich ganz klar der Praxisbezug im Zentrum, denn PolizistInnen brauchen « Bodenhaftung ». Sie müssen wissen, was in ihrem sozialen Umfeld und Einsatzraum läuft, und sie müssen mit ihrem polizeilichen Handwerk die täglich wechselnden Herausforderungen meistern. Die Theorie ist schön und gut (und unverzichtbar), aber der polizeiliche Alltag spielt sich nicht darin ab. Eine übertriebene Akademisierung lehne ich deshalb ab und hat sich ja auch in anderen Berufen nicht bewährt. Wenn nur schon die Grundausbildung bei einzelnen AspirantInnen kritisch ist, macht es nach meiner Einschätzung wenig Sinn, höhere Ausbildungsabschlüsse anzustreben oder die praktische Polizeiausbildung zu verlängern. Es kann nicht Aufgabe der Polizeischulen sein, fehlendes Allgemeinwissen « nachzuliefern ». Viel wichtiger scheint mir, dass die Polizeikorps selbst, wenn sie die PolizistInnen übernehmen, die praxisbezogene Fort- und Weiterbildung fordern und fördern. Hier sehe ich durchaus auch für die Polizeiausbildungskommission der KKJPD oder für das SPI noch Handlungsbedarf: Es könnten Programme entwickelt, Leitfäden und Handbücher erarbeitet

werden, die die Verfeinerung und Vertiefung der polizeilichen Grundausbildung im praktischen Einsatz bei den Stammkorps ermöglichen.

**Sie haben das Bildungspolitische Gesamtkonzept (BGK) umgesetzt. Wie schätzen Sie dessen Tragweite und Ergebnis ein?**

Mit dem BGK, das ich als damalige Vorsitzende der Arbeitsgruppe mitgestalten durfte, und mit der Berufsanerkennung des Polizisten durch das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie wurden wichtige Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige und vergleichbare Berufsausbildung geschaffen. Nach meiner Einschätzung bewährt es sich. Es schafft für die Grundausbildung einen gesamtschweizerischen Konsens, was eine gewisse « Durchlässigkeit » unter den Polizeikorps ermöglicht und auch im Einsatz – gerade bei interkantonalen Aktionen – eine « gemeinsame Sprache » sicherstellt. Ebenso wichtig ist, dass die nationale Koordination funktioniert, ohne aber dogmatisch zu sein. Sinnvolle Weiterentwicklungen des BGK müssen möglich sein. Die grosse Herausforderung liegt meines Erachtens nicht in der Überarbeitung der Ausbildungskonzepte, sondern in der Sicherstellung der Rekrui-

**Worauf möchten Sie Einfluss nehmen können?****Wenn ich eine Fee wäre und mir drei Wünsche erfüllen dürfte, dann würde ich**

1. die Entscheidungsprozesse beschleunigen: Es dauert heute zu lange, und es werden zu viele verschiedene Interessen – regionaler, politischer, kultureller Natur – eingebracht, wenn es darum geht, eine praxisbezogene Ausbildung für die kantonalen Polizeikorps zu entwickeln;
2. das gegenseitige Verständnis zwischen den regionalen Polizeischulen und dem SPI vergrössern und Berührungspunkte abbauen: Diese Institutionen haben im Rahmen des BGK unterschiedliche Rollen und Aufgaben unter einem gemeinsamen Ziel, das nur im Zusammenwirken erreicht werden kann;
3. ein Umdenken bei den Polizeikräften erreichen: Nicht über schlechte Arbeitsbedingungen, grosse Belastungen und mangelnde Unterstützung klagen, sondern Freude ausdrücken an der Ausübung eines Berufs, der für die Bevölkerung von unschätzbarem Wert ist und die Grundlage des sicheren Zusammenlebens bildet. Hier sehe ich für das SPI im Rahmen der Kaderausbildung, aber auch für die regionalen Polizeischulen eine der grössten Herausforderungen für die Zukunft.

tierung einer genügenden Anzahl und vor allem von ausreichend qualifizierten PolizeiaspirantInnen. Wenn neuere Untersuchungen, über die kürzlich auch in der Sonntagspresse berichtet wurde, zeigen, dass die AspirantInnen nicht über genügende Sprach-

*Die grosse Herausforderung liegt nicht in der Überarbeitung der Ausbildungskonzepte, sondern in der Sicherstellung der Rekrutierung einer genügenden Anzahl und von ausreichend qualifizierten PolizeiaspirantInnen.*

kenntnisse – Deutsch oder Französisch – und über unzureichendes Allgemeinwissen verfügen, so mag dies zwar als allgemeines gesellschaftliches Problem erscheinen, das auch andere Berufsgruppen beklagen. Für die Ausstattung der kantonalen Polizeikorps, die ja in einer « Monopolbranche » tätig sind, ist dies aber bedenklich. Wer einfache Lebensachverhalte nicht in einen grösseren Zusammenhang stellen und verständlich zu Papier

bringen kann, eignet sich nicht für den Polizeiberuf. Dabei unterstütze ich die Polizeikommandanten, wenn sie diesbezüglich nicht am Anforderungsprofil nach unten schrauben. Die Aufgabe des Polizisten ist zu wichtig, als dass man sie unqualifizierten Mitarbeitenden übertragen könnte. Positiv wäre auch eine Evaluation des BGK, die aufzeigen könnte, wo die verschiedenen Gremien stehen und welche Fragen sich stellen.

#### **Wohin sich die Polizei gemäss der St. Galler Sicherheits- und Justizdirektorin bewegen sollte:**

- Das Grundverständnis und Bewusstsein, dass der Polizist für die Sicherheit der BürgerInnen zu sorgen hat, muss von oben nach unten in der Hierarchie gestärkt werden.
- Die Einführung der jungen PolizistInnen in den Beruf sollte vermehrt *on the Job* geschehen.
- Eine gute Polizei braucht auch entsprechende Ressourcen. Jeder Kanton muss diesbezüglich seine Pflichten wahrnehmen.
- Eine Einheitspolizei in den Kantonen kann helfen, Kräfte zu bündeln und effizient einzusetzen.
- Die Polizeien müssen miteinander kooperieren, wenn sie an ihre Grenzen stossen.
- Die Bedingungen der Milizinstruktoren sollten verbessert werden, denn ihre Arbeit ist für die Polizeiausbildung von unschätzbarem Wert.
- Die Zusammenarbeit der Polizeischulen bzw. Korps mit dem SPI sollte sich noch enger gestalten.

#### **Sind Sie die oberste Verantwortliche im Polizeiwesen der Schweiz?**

Ich glaube, dass es nicht einmal besonders erstrebenswert wäre, das zu sein. Nur schon in meinem Kanton sind die Anforderungen und die Erwartungen von Region zu Region und von Anspruchsgruppe zu Anspruchsgruppe verschieden. Wie viel schwieriger müsste es da erst sein, alle Kantone zufrieden zu stellen?! Im Zentrum meiner Aufgaben als Präsidentin der KKJPD stehen die Koordination, die Vernetzung und die Vermittlung: horizontal zwischen den Kantonen, vertikal zwischen Kantonen und Bund, der ja mit Armee und Grenzwachtkorps ebenfalls über Sicherheitsorganisationen verfügt. Aber die polizeilichen Aufgaben und die Sicherstellung der Strafverfolgung haben weiterhin vor Ort, d.h. in den Kantonen zu erfolgen.

#### **Welche Massnahmen können Sie als Präsidentin der KKJPD treffen, damit dieses Prinzip auch von den grossen Deutschschweizer Ausbildungszentren gewährt ist?**

Die Deutschschweizer Polizeischulen unterrichten nach dem BGK, und das ist gut so. Wenn es gewisse regionale Unterschiede gibt, so ist dies wohl in einem gewissen Ausmass hinzunehmen. Das existiert auch in anderen Berufen. Natürlich gibt es immer wieder neue Ideen. Das hängt auch damit zusammen, dass die Personen, die die Entwicklung des BGK begleitet und mitgetragen haben, grösstenteils nicht mehr im Amt sind. Es muss ein Mittelweg zwischen sinnvoller Weiterentwicklung und der Tendenz zum Alleingang gefunden werden. Der Einfluss des SPI wurde mit dem BGK erheblich gestärkt. In der Schweiz haben es aber alle zentralen Organisationen schwer, sich gegenüber den Regionen durchzusetzen. Die Einheitlichkeit der Polizeiausbildung muss bezüglich Inhalten erhalten bleiben. Die Polizeiausbildungskommission der KKJPD und das SPI werden weiterhin in enger Zusammenarbeit und im gemeinsamen Gespräch die richtigen Wege finden.

#### **Sie haben vom kooperativen Föderalismus gesprochen. Sind wir nicht daran, uns davon in beängstigender Weise zu entfernen? (format 2006/1)**

Nein, im Gegenteil. Als überzeugte Föderalistin glaube ich nach wie vor daran, dass die öffentliche Sicherheit im sozialen Nahraum gewährleistet sein muss. Angehörige der Polizeikorps müssen mit dem

Gebiet, in dem sie zum Einsatz kommen, vertraut sein, die Nachbarn und die weitere Bevölkerung kennen und hier verwurzelt sein. Zentralistische Strukturen würden die Polizeiarbeit erschweren. Auch wenn die Kantone ihre Korpsbestände nicht auf Spitzenbelastungen ausrichten können, können und müssen sie ihre Aufgaben in der inneren Sicherheit selbst lösen. Wenn sie mit ihren eigenen Kräften an Grenzen stossen, so helfen sie sich gegenseitig im Rahmen der Konkordate oder – bei noch grösseren Einsätzen – im Rahmen von IKAPOL. Das Ostschweizer Polizeikonkordat zeigt, dass dies möglich ist. Beim jährlichen WEF in Davos oder auch bei Fussballspielen des FC St. Gallen erfolgt die gegenseitige Hilfe, im Konkordat oder darüber hinaus, schnell und unkompliziert. Gemeinsame Grundausbildung und Einsatzgruppen (z.B. Hundeführer, Polizeitaucher) oder kriminaltechnische Kompetenzzentren ermöglichen eine Bündelung der Kräfte und stellen qualitativ gute Resultate der Polizeiarbeit sicher. Nein, der Föderalismus im Polizeibereich ist nicht tot! Aber er bringt nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten. Die Kantone müssen, wenn sie am Föderalismusprinzip – und damit auch am Subsidiaritätsprinzip – festhalten wollen, ihrerseits die notwendigen Leistungen erbringen und nicht einfach resignieren oder die Zuständigkeit dem Bund abschieben.

**Wie nehmen Sie das SPI heute wahr im Gegensatz zum heiklen Moment, als Sie dessen Präsidentin wurden?**

Das SPI ist eine wichtige Institution in der schweizerischen Polizeiausbildung. Es ist gut organisiert und geleitet. Verbesserungsfähig scheint mir die Zusammenarbeit zwischen SPI und regionalen Polizeischulen bzw. kantonalen Polizeikommandos. Nach meiner Wahrnehmung arbeitet man zwar nicht gegeneinander, aber auch nicht durchgehend miteinander.

**Müsste man seine Stellung stärken? Verdient es seinen Platz in der Schweiz?**

Ja selbstverständlich. Das SPI ist eine Institution an einer Schlüsselstelle der Polizeiausbildung. Die Koordination der Grundausbildung, eine einheitliche Kaderausbildung, Forschungstätigkeit – dies sind

zentrale Aufgaben, die für die Kantone unverzichtbar sind, wenn sie gut ausgebildete PolizistInnen für ihre Korps gewinnen wollen. Ich sehe eine Verstärkung der Aufgaben bei der Vermittlung des polizeilichen Grundverständnisses. Dieses Bewusstsein muss vor allem auf der Kaderstufe immer wieder erneuert und verstärkt werden. Nichts ist demotivierender, als wenn Vorgesetzte ihrerseits vor den Mitarbeitenden über schlechte Arbeitsbedingungen klagen. Ein zweites Schwergewicht der künftigen Tätigkeit des SPI sehe ich bei der Erforschung und der Erarbeitung der Grundlagen für die Polizeiausbildung nach abgeschlossener Grundausbildung: Wie können die jungen PolizistInnen bei ihren ersten Praktika und bei der Aufnahme ihrer Tätigkeit in den Stammkorps noch besser eingeführt und *on the Job* ausgebildet werden?

*Nein, der Föderalismus im Polizeibereich ist nicht tot! Aber er bringt nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten.*

**Bräuchte es nicht mehr Geld für die innere Sicherheit und die Stärkung der Polizei?**

Wer das Föderalismus- und das Subsidiaritätsprinzip hochhält, kommt nicht umhin, die

kantonale Sicherheitsorganisation mit den erforderlichen Ressourcen – Personal, Finanzen, Informatik – auszustatten. Die Kantone stehen hier klarerweise in der Pflicht, zeigen aber auch, dass sie gewillt sind, diese zu erfüllen. In mehreren Kantonen haben in den vergangenen Jahren die Parlamente Erhöhungen der Korpsbestände genehmigt. Wenn die Bundesverfassung in Art. 57 und 58 die Gewährleistung der inneren Sicherheit den Kantonen vorbehält, so müssen – und können! – diese auch die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen. Diese Souveränität der Kantone ist aber auch sachlich richtig: Das Bedürfnis der Bevölkerung nach Sicherheit ist in erster Linie ein lokales und regionales, das dementsprechend befriedigt werden muss.

**Was halten Sie von einer Einheitspolizei in der Schweiz?**

Das wäre weder verfassungskonform noch zweckmässig. Gewisse Vereinfachungen der Polizeistrukturen wären dennoch möglich, nämlich überall dort, wo die innere Sicherheit in den Kantonen nicht in einer Hand liegt. Wenn neben der Kantonspolizei noch weitere Polizeiorganisationen bestehen, z.B. Gemeinde- oder Stadtpolizeikorps, so sind Schnitt-

stellen, Kompetenzkonflikte und Reibungsverluste vorprogrammiert. Eine Einheitspolizei im Kanton, wie dies in jüngerer Zeit die Kantone Bern, Schaffhausen, Zug oder Luzern geschaffen haben, kann nach meiner Überzeugung erhebliche Effizienzgewinne bringen und Doppelspurigkeiten vermeiden. Solange nur schon diese nicht bereinigt sind, ist es müssig, über Fusionen von Kantonspolizeikörpern – bis hin zu einer schweizerischen Einheitspolizei, die ich aber ohnehin als unzweckmässig erachte – zu diskutieren.



© Chris Mansfield/Kanton St. Gallen

## Kurzfragen

### Welches ist Ihre Lieblingsbeschäftigung als Regierungsrätin und Departements-Vorsteherin?

Die Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb und ausserhalb des Departements macht mir am meisten Freude. Da ich seit 11 Jahren im Amt bin, hat sich ein grosses Vertrauensverhältnis etabliert, und wir haben gemeinsam den Mut, Neues auszuprobieren, z.B. die Schnellverfahren im Rahmen von Sportveranstaltungen.

### Ein diesjähriges Polizeiziel

Wir wollen die Einsatzstunden an Sportveranstaltungen weiter reduzieren und die Erfahrungen der neuen Beweissicherungs- und Festnahmeinheit schweizweit verankern.

### Ihr polizeiliches Steckenpferd für diese Legislaturperiode?

Den Ausbau des Polizeikörpers trotz Sparmassnahmen weiter voranzutreiben. Dies ist eine Investition in die Zukunft.

### Welches schwierige/heikle Dossier behandeln Sie im Moment?

In einem Sicherheitsdepartement gibt es fast nur schwierige Dossiers! Die Reorganisation der Verwaltungsverwaltung im Kanton St. Gallen ist schwierig, da es wohl kein Modell gibt, hinter dem alle stehen können.

### Ihre ausserberufliche Lieblingsbeschäftigung?

Am liebsten bin ich draussen unterwegs mit meinem Hund oder lese ein Buch und nicht nur Akten. In meiner Zeit als Regierungsrätin habe ich die Bewegung in der Natur besonders schätzen gelernt.

### Die letzte Lektüre, die Ihnen etwas bedeutet hat?

Ich bin daran, das Buch von Gerhard Schwarz zum Wirtschaftswunder Schweiz zu lesen, in dem eindrücklich dargelegt wird, warum die Schweiz so erfolgreich ist. Wir müssen zu unseren Stärken Sorge tragen.

### Man konnte auf MP 3 hören (RSR), dass Sie die Rockgruppe Police in Neuchâtel entdeckt haben.

Ja, nicht nur Police, sondern viele andere Gruppen, darunter auch U2. Die Band war damals noch ein Geheimtipp.

# De la réforme des polices à la mise en place d'une police orientée vers la communauté



Par David Yansenne

Commissaire divisionnaire, Chef de la zone de police de Bruxelles-Nord

*Suite à plusieurs affaires ayant ébranlé l'opinion publique, le parlement belge votait en 1998 une loi réorganisant fondamentalement la police. Une approche locale et intégrée dans la communauté y est mise en avant.*

La nouvelle loi a entraîné la création de 196 zones de police, de même qu'une police fédérale chargée de quelques fonctions spécialisées et d'appui aux polices locales.

Même si plusieurs circulaires ministérielles balisaient la démarche à opérer, une latitude certaine a été accordée aux échelons locaux pour développer leurs corps de police. Un cadre de référence traduisait ce concept de police de proximité par les cinq axes suivants: une orientation externe, une orientation vers la résolution de problème, le partenariat, la justification et l'implication capable.

Afin de concrétiser ce concept, la police de Bruxelles-Nord eut recours à une série de mots-clés. Il s'agissait ainsi principalement de décentraliser une partie des processus de décision et de déconcentrer les postes de police, de territorialiser au maximum le travail et de faciliter les liens entre les différentes fonctionnalités. Ces mesures devaient accompagner le développement d'une véritable culture de proximité adhérent à la multiculturalité ainsi que la recherche d'une proactivité maximale et renforcer le partenariat interne et externe. L'instauration d'un management innovant ne pouvait être perdue de vue, tout comme la nécessité d'intégrer l'action de la police dans les autres stratégies locales, régionales et fédérales.

On le voit, le défi était de taille, surtout pour une police confrontée aux réalités complexes d'une grande ville internationale. L'adhésion complète du personnel a d'ailleurs constitué un souci prioritaire.

Le service de base à la population est désormais assuré à partir de cinq commissariats qui en constituent la pierre angulaire, chacun développant l'ensemble des fonctionnalités sur son territoire: accueil, intervention, mise en procédure, gestion des procédures, teams de quartier, circulation routière, lois sociales et environnement, recherche judiciaire ainsi que famille et jeunesse. Ces cinq unités de base sont appuyées par plusieurs unités centrales plus spécialisées. Une direction générale coordonne l'ensemble au niveau fonctionnel.

Si au début de la mise en place du nouveau modèle, la priorité a été consacrée à la mise à niveau du service d'intervention ainsi que des effectifs de recherche, très rapidement l'effort principal a porté sur les teams de quartier. Ceux-ci sont responsables de toute une série de tâches de proximité au sein de leur quartier et d'affiner la réponse policière par rapport aux attentes de leurs citoyens. Les teams jouent un véritable rôle de relais entre la police et la population locale, doivent connaître leur rayon d'action et savoir communiquer. La ges-

*Les teams jouent un véritable rôle de relais entre la police et la population locale.*

tion des dossiers ne nécessitant pas une expertise spécialisée, renforce cette démarche et les rend également à même de détecter et de résoudre de nombreux conflits par un dialogue amenant des solutions. Les policiers de quartier constituent également un relais supplémentaire vers certains services externes ou administrations.

Pour réussir cette démarche, il était indispensable de rendre ces emplois attrayants et de lutter contre une certaine culture privilégiant la police d'action, plus conforme aux feuillets américains. Une politique d'affectation orientée vers des policiers ayant une bonne image interne, le retrait de ceux

qui posaient problème, une redéfinition des horaires de travail, une responsabilisation accrue, l'intérêt marqué du directeur du service, la création d'un cercle de qualité et l'organisation de stages internationaux en ont fondamentalement modifié l'image. De même, toute une série de formations ont été organisées, dont celles visant à mieux communiquer.

Si la police de proximité est bien plus que la seule action des teams de quartier, il n'en demeure pas moins que l'ensemble des fonctionnalités doivent rester axées sur les besoins concrets de la population,

*L'échelle du quartier doit constituer une base fondamentale de l'approche policière.*



© flickr.com / Frank Dhoghe



© flickr.com / saigneurdeguerre

notamment exprimés à l'échelle du quartier! Ainsi, toutes les six semaines et par team de quartier, une réunion d'échange d'informations a lieu au sein du commissariat local. Un représentant de chaque fonctionnalité locale et certains membres des unités centrales y participent. Cette réunion se tient sous la houlette d'un assistant de la direction fonctionnelle qui suit l'ensemble des teams de la zone de police. Certains rapports sont prévus par les procédures de travail et une informatisation des carnets de série – contenant les données recueillies – devrait permettre d'encore mieux diffuser l'information.

Même si la démarche peut aller plus loin, telle l'expérience qui a consisté à créer quelques petits postes (*kobans*) multifonctionnels par rue à la japonaise, l'échelle du quartier doit constituer une base fondamentale de l'approche policière. Les sondages menés auprès de la population en attestent.

## Von der Reform der Polizei bis zur Umsetzung einer CP Polizei

Von David Yansenne (Übersetzung SPI)

Die belgische Polizei wurde vor kurzem von Grund auf neu gebildet. Die örtliche Annäherung und Integration in die Bevölkerung standen dabei im Vordergrund.

Sämtliche Basisaufgaben werden in neu geschaffenen Polizeizonen ausgeübt. Das in Bruxelles-Nord angewandte Vorgehen stellte eine gewaltige Herausforderung dar. Bei der Umstrukturierung wurden einige Grundprinzipien befolgt, wobei Dezentralisation, Aufspaltung, Regionalisierung und Abbau der Funktionsschranken zu den wichtigsten zählten.

Jedes der fünf Kommissariate in Bruxelles-Nord deckt sämtliche Bereiche von Community Policing ab. Bezüglich der Bürgernähe spielen die Quartierteams eine wichtige Rolle. Sie sind vor allem zuständig für die Verbindung zwischen Polizei und Bevölkerung wie auch für die alltäglichen Vorkommnisse

in ihrem Quartier durch sichtliche Präsenz – oft zu Fuss oder mit dem Fahrrad – oder für die Behandlung von Dossiers, die in ihren Kompetenzbereich fallen.

Damit dieses Vorgehen erfolgreich umgesetzt und die zu besetzenden Stellen attraktiv gestaltet werden konnten, waren mehrere Anläufe notwendig. Die Mitglieder dieser Teams mussten ausserdem eine Kommunikationsausbildung absolvieren.

Auch wenn die Dimension von «Bürgernähe» zuallererst durch die genannten Prinzipien zum Ausdruck kommt, ist es trotzdem unbedingt notwendig, den Erwartungen der Bevölkerung eines Quartiers besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn genau in diesem Umfeld entwickelt sich bei Treffen von Quartierteams, an denen alle Beteiligten teilnehmen, die Polizeitätigkeit. Das Bereitstellen multifunktionaler, kleiner Posten pro Strasse (*Kobans*) ist ein weiterer Schritt in Richtung Bürgernähe.

# Eine neue Polizeiausbildungsstätte ab April 2012



Von Thomas Fluri

Kantonspolizei Zürich, Projektleiter «Zürcher Polizeischule ZHPS»

*Anfang 2007 fiel der politische Entscheid, die beiden Polizeischulen von Kantons- und Stadtpolizei Zürich zusammenzulegen. Nach ausgedehnten Vorarbeiten nahm das Vorhaben im Jahr 2009 schliesslich konkrete Formen an. Der Projektauftrag gab vor, eine gemeinsame Polizeischule zu schaffen, welche in partnerschaftlicher Zusammenarbeit betrieben wird und die Grundausbildung von Polizeiaspirantinnen und Polizeiaspiranten zum Polizist I nach einheitlichem Lehrplan sicherstellt. Der erste Lehrgang wird im Frühjahr 2012 starten.*

Der Schritt für diese gemeinsame Polizeischule war die direkte Folge aus dem von der Justiz- und Polizeidirektorenkonferenz zuvor verabschiedeten bildungspolitischen Gesamtkonzept, welches die Schaffung von etwa fünf regionalen Ausbildungszentren in der ganzen Schweiz vorsah. Der Projektauftrag wurde 2009 vom Zürcher Regierungspräsidenten Dr. Hans Hollenstein und von Stadtrat Daniel Leupi unterzeichnet. Auf Anfang März 2010 wurde Thomas Fluri zum vollamtlichen Leiter des Projekts «Zürcher Polizeischule ZHPS» bestimmt. Mit der Umsetzung der neuen ZHPS sollen die bestehenden und künftigen personellen sowie infrastrukturellen Ressourcen von Kantons- und Stadtpolizei gemeinsam genutzt werden. Die Planung ist auf ca. 200 Aspiranten und Aspirantinnen jährlich ausgerichtet. Rekrutierung, Anstellung, Vereidigung und zweites Ausbildungsjahr (Berufseinführung) bleiben Sache jedes Korps.

## Konzept / Projektarbeit

Nach dem Projektstart fanden im September 2010 auf symbolträchtigem Terrain im Zürcher Rathaus – dem gemeinsamen Tagungsort der politischen Auftraggeber von Stadt und Kanton Zürich – mehrere Informationsveranstaltungen statt. Sie richteten sich an Ausbilderinnen und Ausbilder sowie an

alle in irgendeiner anderen Art am Thema Ausbildung Interessierte oder davon betroffene Mitarbeitende, welche sich aus erster Hand über den Projektauftrag, die Projektarbeit und das Konzept der gemeinsamen Polizeischule informieren wollten. Die konzeptionellen Arbeiten des Projektteams, der involvierten Ausbilder und weiteren Betroffenen führten immer wieder zu Teilergebnissen und Anträgen, die je nach Tragweite vom politischen Aufsichtsgremium mit dem Sicherheitsdirektor resp. dem Vorsteher des städtischen Polizeidepartements entschieden oder dann dem sog. Steuerungsausschuss, welchem neben der Projektleitung die beiden Kommandanten angehören, vorgelegt wurden.

*Mit der Umsetzung der neuen ZHPS sollen die bestehenden und künftigen personellen sowie infrastrukturellen Ressourcen von Kantons- und Stadtpolizei gemeinsam genutzt werden.*

## Projektorganisation neue ZHPS

Im Verlaufe der bisherigen Projektarbeiten wurden schon wichtige Zwischenentscheide gefällt. Die Polizeischule steht primär allen Zürcher Polizeikorps offen, nimmt aber im Rahmen der Möglichkeiten auch Aspirantinnen und Aspiranten kantonsfremder Korps auf.

An der ZHPS startet viermal pro Jahr ein Lehrgang mit je zwei Klassen à maximal 25 Aspirantinnen und Aspiranten. Jeder Lehrgang wird dabei in vier Module gegliedert: Im Modul «Grundlagen» findet schwergewichtig Theorieunterricht vorab in den Klassenräumen der alten Militärkaserne Zürich statt, während das Modul «Praxisbezug» vorwiegend im städtischen Ausbildungszentrum Rohwiesen einen Schwerpunkt auf das Handwerkliche legt. Nach dem ersten halben Jahr findet im Modul «Praktikum/Korpspezifische Ausbildung» – *nomen est omen* – ein Praktikum im eigenen Korps statt. Nach einheitlichen Richtlinien sollen die Aspirantinnen und Aspi-

ranten an ersten echten Polizeieinsätzen mitwirken und bereits kleinere Ereignisse unter Anleitung selber bewältigen. In diesem Modul findet aber auch jener Unterricht statt, welcher nicht gemeinsam ausgebildet werden kann oder wo eine gemeinsame Ausbildung nicht sinnvoll ist. Im letzten Modul «Repetition/Vorbereitung Berufsprüfung» vernetzen die Aspirantinnen und Aspiranten die Erfahrungen aus dem Praktikum mit dem Unterricht aus Theorie und Praxis. Gemeinsam bereiten sie sich dabei auf die Berufsprüfung vor, welche ebenfalls viermal pro Jahr stattfindet. Der erste Lehrgang wird im April 2012 starten. Jeden dritten Monat beginnt ein weiterer Zyklus à zwei Klassen. Durch diesen gestaffelten Start wird es überhaupt erst möglich, die noch laufenden separaten Polizeischulen von Kantons- und Stadtpolizei Zürich mit den gleichen Fachlehrern und den gleichen infrastrukturellen Ressourcen ordentlich abzuschliessen.

### Schulstart-Rhythmus

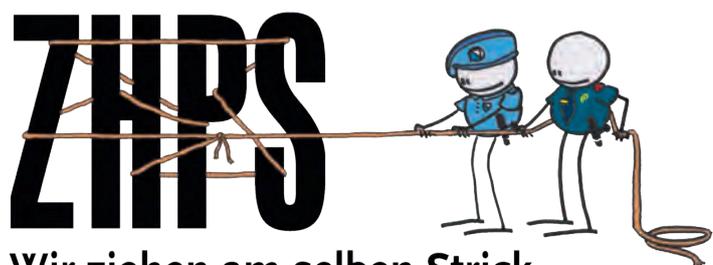
Die ZHPS wird von einem gemeinsam gebildeten Schulrat von Kantons- und Stadtpolizei Zürich geführt. Zu den Mitgliedern dieses Schulrates zählen der Kommandant Kantonspolizei Zürich, der Kommandant Stadtpolizei Zürich, der Chef Kommandobereich 1 der Kantonspolizei und die Chefin Human Resources der Stadtpolizei Zürich. Administrativ ist die ZHPS dem Kommandobereich 1 der Kantonspolizei unterstellt. Mitarbeitende, Instrukto:ren, Lehrbeauftragte etc. aus anderen Korps, welche an der ZHPS arbeiten und/oder unterrichten, bleiben bei ihrem Stammkorps angestellt. Sie werden für die Dauer ihres Einsatzes an die ZHPS abkommandiert oder erhalten einen entsprechenden Lehrauftrag. In den letzten Wochen gelang es schliesslich, einen Vereinbarungsentwurf über die Errichtung und den Betrieb der ZHPS zu verabschieden, welcher im Anhang ein Finanzreglement enthält, das die Verteilung der finanziellen Lasten regelt. Dieses Dokument legt u.a. einen Schlüssel für deren Aufteilung fest, der im Grundsatz auf dem jeweiligen Korpsbestand Ende 2010 basiert, zusätzlich aber auch noch Korrektur- und Anpassungsregeln vorsieht. Der Unterricht an der ZHPS richtet sich grundsätzlich nach dem gesamtschweizerischen Rahmenlehrplan Polizist/Polizistin. Abweichungen davon und Anpassungen auf zürcherische Verhältnisse sind in Teilbereichen sinnvoll und erwünscht, geht es doch

auch insbesondere darum, die Aspirantinnen und Aspiranten auf die Besonderheiten ihres künftigen Einsatzgebietes in den Städten Zürich und Winterthur sowie im Zürcher Kantonsgebiet vorzubereiten.

### Förderband der Ausbildung

Definiert sind insgesamt 10 Bildungsbereiche, in welche sich die grosse Anzahl Fachbereiche gliedert. Da die Verteilung der Lektionszahlen pro Bildungsbereich bei Kantons- und Stadtpolizei Zürich bereits sehr ähnlich war, wurde sie auch mehrheitlich beibehalten. In den vergangenen Wochen haben die Fachverantwortlichen der Korps mit Hochdruck an einem gemeinsamen Lehrplan gearbeitet. Viele Details, welche über Jahre in beiden Korps zur Selbstverständlichkeit wurden, mussten auf ihre Aktualität hin geprüft und gangbare Kompromisse gefunden werden. Die Zusammenarbeit gestaltet sich sehr konstruktiv, jedoch auch zeitintensiv. Die Bildungsbereichsverantwortlichen – je eine höhere Kaderperson von Kantons- und Stadtpolizei Zürich – haben die Lehrpläne ihrer Fachbereiche überprüft und stellen damit sicher, dass die Ansprüche an die Lerninhalte auch aus Sicht der beiden Korps abgedeckt sind und die richtigen Schwerpunkte gesetzt wurden. Im Sinne einer gewissen Neuausrichtung soll künftig den Aspirantinnen und Aspiranten mehr Eigenverantwortung im Ausbildungsprozess übertragen werden. Aktives selbstgesteuertes Lernen steht im Vordergrund. Dazu sind entsprechende Ressourcen notwendig. So wird jede Aspirantin und jeder Aspirant während der Schulzeit über ein eigenes in ein Netzwerk eingebundenes

*Im Sinne einer gewissen Neuausrichtung soll künftig den Aspirantinnen und Aspiranten mehr Eigenverantwortung im Ausbildungsprozess übertragen werden. Dabei steht aktives selbstgesteuertes Lernen im Vordergrund.*



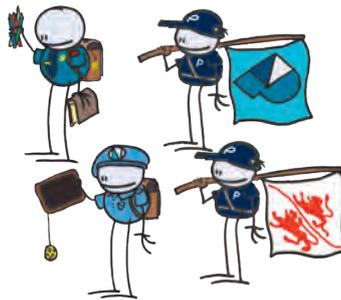
**Wir ziehen am selben Strick...**  
**... in die gleiche Richtung!**

© Thomas Winistörfer/Kantonspolizei Zürich

Laptop verfügen, und ein gut eingerichteter Studien-saal für das Selbst- und Gruppenstudium wird zur Verfügung stehen. Eine Schulverwaltungssoftware, über welche Lehrmittel, Aufgabenblätter, Scripts etc. elektronisch verteilt werden können, ist evaluiert.

**Ausblick**

In den kommenden Monaten soll nun unter Einbezug des neuen Schuldirektors Dr. Kurt Hügi ein Schulleitbild erarbeitet, die Organisation des Schulstabs definiert und die entsprechenden Stellen besetzt werden. Im Weiteren erstellen die Fachverantwortlichen in Zusammenarbeit mit der Projektleitung für jedes Fach eine Fachübersicht, welche letztlich zum Masterstundenplan der ZHPS führt. Für die einzelnen Fächer sind die eingesetzten Lehrmittel zu überprüfen und anzupassen. Das gilt auch für Prüfungen, welche künftig über die Promotion entscheiden. Für jede einzelne Lektion ist ferner sicherzustellen, dass alle Fachlehrer die gemeinsam definierten Lektionsziele mit der Klasse erreichen können und die gegenseitige Vertretung funktioniert. Der Masterstundenplan soll die einzelnen Fächer in idealer Weise koordinieren, ineinander



© Thomas Winistörfer/Kantonspolizei Zürich

greifen lassen und über mehrere Lehrgänge ohne grosse Veränderung Gültigkeit haben.

Von grosser Wichtigkeit ist auch die Planung des Übergangs von den noch laufenden separaten Polizeischulen von Kantons- und Stadtpolizei Zürich zur ZHPS. Dazu kommen Planung und Umsetzung von Umbauarbeiten im Zusammenhang mit der rechtzeitigen Bereitstellung von Klassenräumen in der Militärkaserne, wo der Theorieunterricht stattfinden soll. Neben diesen Theorieräumen ist geplant, die gesamte Schulleitung in der Militärkaserne unterzubringen. Bis zum Schulstart im April 2012 gibt es somit noch viel zu tun. Doch mit den oben dargestellten Entscheiden sind die Konturen der Schule bereits sichtbar. Niemand zweifelt heute mehr daran, dass die Schule rechtzeitig und mit besten Erfolgsaussichten wird starten können. Zu danken ist heute schon allen, die in irgend-

einer Art und Weise dazu beigetragen haben, dass dieses Projekt so erfolgreich unterwegs ist. Damit sei die Bitte verbunden, diese Unterstützung von internen wie auch externen Stellen weiterhin zu gewähren, um einen möglichst reibungslosen Übergang zu einem qualitativ hochstehenden Ausbildungszentrum ZHPS zu ermöglichen.

**Projektaufsicht**  
Steuerungsausschuss Polizeisynergien

**Steuerungsausschuss Zürcher Polizeischule**  
Generalsekretär DS / Departementssekretär PD  
Kommandant Kapo / Kommandant Stapo  
C K1 Kapo / C HR Stapo  
Projektleiter / Projektleiter Stv Zürcher Polizeischule

**Projektleitung**  
Projektleiter / Projektleiter Stv  
Fachspezialist Bildungsmanagement

**Projektunterstützung Ausbildung**  
Chef Ausbildung Kapo  
Chef Ausbildung Stapo

**Organisation**  
Chef Ausbildung Kapo  
Chef Ausbildung Stapo

**Ausbildungsinhalte**  
Schulleiter Kapo  
Schulleiter Stapo

**Projektunterstützung Ressourcen und Führung**  
Chef Kommandobereich 2 Kapo  
Chef Logistik & Informatik Stapo

**Personelles**  
Chef Personelles Kapo  
Chef Personald. Stapo

**Finanzen**  
Chef Finanzen Kapo  
Chef Finanzen Stapo

**IT**  
Chef IT-Abteilung Kapo  
Chef Informatik Stapo

**Logistik**  
Chef Logistik Kapo  
Chef Tech. Dienst Stapo

**Führungsstruktur**  
Chef Kommandobereich 2 Kapo  
Chef Zentrale Dienste Stapo

Projektorganisation

# Une nouvelle institution de formation policière dès avril 2012 à Zurich

Par Thomas Fluri (Traduction ISP)

En 2007, les instances politiques ont décidé de réunir les deux écoles de police de Zurich – ville et canton – sous un même toit. Le projet d'école unique a été signé en 2009 par le Président du Conseil d'Etat de Zurich, le Dr Hans Hollenstein, et le Conseiller municipal Daniel Leupi. Il a pour but d'exploiter les ressources personnelles et les infrastructures existantes et futures des deux polices. La nouvelle école pourra accueillir jusqu'à 200 aspirants par an, répartis sur quatre cursus à deux classes comptant, chacune, au maximum 25 apprenants. Un cycle de formation s'articulera en quatre modules et commencera chaque trimestre. Le module « connaissances de base », qui comprendra l'enseignement théorique, sera suivi du module « référence à la pratique ». Ce dernier se déroulera essentiellement au centre d'entraînement de Rohwiesen. A la fin du premier semestre, les aspirants effectueront un stage leur proposant une formation spécifique au sein de leur corps. Ce troisième module permettra aux futurs policiers de participer aux premières interventions de police réelles. Le dernier module sera consacré à la répétition et à la préparation de l'examen professionnel – qui aura également lieu quatre fois par an – et fera le lien entre l'enseignement théorique et pratique. L'École de police zurichoise sera conduite par un conseil d'école des polices cantonale et de la ville où siègeront, entre autres, les deux commandants. Par rapport à la répartition des coûts, une première convention qui règle notamment les finances a été établie. L'enseignement à l'École de police zurichoise est, dans l'ensemble, axé sur le plan d'études cadre de policier/policrière suisse, à l'exception de certains domaines qui ont été adaptés aux caractéristiques régionales. La formation est subdivisée en 10 branches constituant la base du nouveau plan d'études. Dans le cadre d'une réorientation de la formation – qui se veut plus active

et autodirigée – les aspirants devront être plus autonomes et responsables dans leur processus d'apprentissage. Pour atteindre ces objectifs, des ressources spécifiques seront nécessaires, tels un ordinateur portable pour chaque aspirant ou une salle convenablement équipée pour l'apprentissage individuel et en groupe. Au cours des prochains mois, il s'agira, d'une part, d'élaborer – avec le nouveau Directeur de l'école, le Dr Kurt Hügi – un plan directeur, d'autre part, de définir l'organisation au sein de l'état-major de l'école et



© Thomas Winistörfer/Kantonspolizei Zürich

d'occuper les postes encore vacants. En même temps, les responsables des branches et la direction du projet établiront une vue d'ensemble pour chaque matière qui permettra de définir l'horaire global de l'École de police de Zurich. Dans ce contexte, il sera nécessaire d'évaluer les moyens didactiques et les examens actuels, tout en assurant la bonne transition des deux anciennes écoles vers la nouvelle. Pour y arriver, il faudra, par exemple, effectuer des travaux de rénovation et aménager les salles de classe nécessaires. Jusqu'à l'ouverture de l'école en avril 2012, beaucoup reste donc à faire. Les premiers effets des décisions prises sont toutefois déjà visibles et personne ne doute désormais de la réussite du projet.

# Apprentissage électronique : du sur-mesure pour la formation d'adultes



Par Thierry Hostettler

Directeur d'AB4C-Consulting Sàrl et formateur travaillant pour l'ISP

*Avec sa plate-forme « e-CPP 11 »<sup>1</sup>, la formation policière suisse met le e-learning au service des apprenants. D'un point de vue théorique, quel regard convient-il de jeter sur le couple « andragogie et e-learning », quelles sont ses forces et ses faiblesses ?*

Nous distinguerons tout d'abord les principales différences existant entre les publics d'apprenants évoluant dans des contextes académique et d'entreprise. Puis nous présenterons une approche de l'apprentissage présumée plus appropriée à un public d'apprenants adultes : l'andragogie<sup>2</sup> (Knowles). Enfin, nous passerons en revue les technologies les plus couramment utilisées en e-learning et les mettrons en regard des caractéristiques d'une approche andragogique.

En Suisse, la formation policière a déjà subi des transformations en profondeur, et elle s'apprête à en vivre d'autres. Dans l'intérêt des apprenants, quels dispositifs d'apprentissage doivent être développés et intégrés en priorité dans les formations policières ? A la lecture des articles de *format* 2010/2, 2011/1 ainsi que de *format magazine* 2010, nous pouvons constater que deux thématiques sont omniprésentes et récurrentes : les compétences professionnelles et le e-learning. Ces deux pistes sont-elles prometteuses et complémentaires ? Nous nous intéresserons aujourd'hui au e-learning, et consacrerons prochainement un autre article de fond à l'approche par compétences.

*L'enseignement aux adultes doit déboucher sur une modification du comportement, et non sur une simple acquisition de connaissances.*

## Introduction

L'utilisation des TIC<sup>3</sup> dans la formation fait, depuis plusieurs années, l'objet de nombreuses publications tant en systèmes d'information qu'en sciences de l'éducation. Elles ont été dans la plupart des cas réalisées dans un contexte d'enseignement supérieur, reflétant ainsi les interrogations et les retours d'expériences d'enseignants tentant d'intégrer ces technologies à leurs méthodes pédagogiques. La majorité de ces recherches traite de l'efficacité du e-learning, notamment à travers la satisfaction des étudiants et de comparaisons entre formations dispensées en présentiel ou en ligne (Alavi, Piccoli et al., Schutte). Toutefois, si de nombreuses TIC sont déjà utilisées, peu de recherches focalisent sur la pertinence des choix de ces technologies pour animer des séquences de formation.

Pourtant, si le e-learning s'accroît fortement dans les universités, les perspectives de développement sont encore plus importantes en entreprise, et elles nous amènent naturellement à nous interroger sur la validité des méthodes d'apprentissage utilisées en e-learning en contexte d'entreprise avec un public d'apprenants adultes.

## Différences entre un public d'apprenants « étudiants » ou « professionnels »

Si la recherche en e-learning fait l'objet de nombreuses publications depuis quelques années, la grande majorité de ces recherches ont été effectuées dans un milieu académique. Il y a cependant lieu de distinguer les cinq caractéristiques de ces deux

<sup>1</sup> Plate-forme e-learning pour l'introduction au nouveau Code de procédure pénale suisse.

<sup>2</sup> Le terme andragogie est discutable d'un point de vue étymologique, anêr (andros) signifiant « l'homme », « l'être humain de sexe masculin ».

Andragogie renvoie donc à une formation de l'homme par opposition à la femme. Le terme est toutefois entré dans la littérature pédagogique comme synonyme de pédagogie pour adultes. Le mot pédagogie est lui emprunté au grec paidagogia, composé de *paîs/dos*, enfant, et *agein*,

conduire (le pédagogue étant étymologiquement et historiquement l'esclave chargé de l'éducation de l'enfant et de sa formation).

<sup>3</sup> Technologies de l'information et de la communication.

publics qui justifient des approches pédagogiques différenciées (cf. Tableau 1).

Chacune des cinq particularités est notablement différente entre les deux contextes et les deux publics. L'utilisation des mêmes méthodes d'apprentissage dans le cadre d'une entreprise et dans celui d'un établissement d'enseignement supérieur semble ainsi peu pertinente. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas du e-learning que celui-ci est principalement utilisé par des adultes. En conséquence, le recours à des théories d'apprentissage andragogiques dans une formation e-learning est sensé et semble s'imposer comme une évidence.

### Les postulats de l'andragogie et leurs incidences pédagogiques

Le e-learning apparaît plus adapté au contexte d'apprentissage andragogique que pédagogique, les apprenants adultes pouvant apprendre à leur propre rythme et étant plus autonomes. Il en découle que les formateurs doivent connaître et appliquer des méthodes d'enseignement adaptées lorsqu'ils travaillent avec un public d'adultes.

La recherche a montré que l'enseignement aux adultes doit déboucher sur une modification du comportement, et non sur une simple acquisition de connaissances. Ce changement se traduit par un transfert des compétences acquises dans l'environnement professionnel quotidien.

Knowles et al. considèrent que l'andragogie renforce l'efficacité de l'apprentissage à distance, car

Knowles et al. présentent les six postulats de l'andragogie comme un ensemble de principes d'apprentissage pour les adultes qui s'appliquent à toutes les situations d'apprentissage :

- les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils doivent apprendre quelque chose ;
- les adultes ont besoin d'être autonomes dans l'apprentissage ;
- les adultes ont besoin d'intégrer leur grande expérience professionnelle dans l'apprentissage ;
- les adultes sont prêts à apprendre lorsque la formation proposée peut leur permettre d'être plus efficaces dans une situation qu'ils ont déjà expérimentée dans leur vie professionnelle ;
- les adultes se forment dans le but de résoudre un problème, dans une optique orientée « tâche » ;
- les adultes sont poussés à apprendre par des motivations à la fois intrinsèques et extrinsèques.

« la recherche en apprentissage chez les adultes tend à démontrer que les étudiants matures apprennent plus efficacement quand on ne leur demande pas de mémoriser mais de résoudre un problème ».

Ce type d'apprentissage semble donc particulièrement indiqué pour le e-learning, dans la mesure où l'argument central de l'utilisation de cette technologie dans la formation est que cela permet à l'apprenant de se former à son propre rythme, et d'une manière personnalisée.

Si la pédagogie conduit les formateurs à réfléchir en termes de contenus, l'andragogie les force à réfléchir en termes de processus. C'est ainsi que Kearsley

Caractéristiques	Contexte académique	Contexte entreprise
Catégorie socio-professionnelle	Etudiants se formant à l'université ou dans une haute école.	Adultes se formant dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent, parfois sur le lieu même de leur travail.
Motivations	Obtention d'un diplôme.	Recherche d'une qualification, développement d'aptitudes à réaliser une tâche, promotion pour passer à un échelon supérieur. Plus rarement, obtention d'un diplôme.
Décision individuelle	Choix délibéré.	Choix souvent contraint.
Lieux d'apprentissage	Dans les auditoriums, sur le campus en dehors des heures de cours, à domicile.	Sur le lieu de travail, en centre de formation de l'entreprise, en salle dédiée, à domicile.
Durée de la formation	Longue : fréquemment pluriannuelle, donc mesurée généralement en années (de 1 à 5 ans).	Courte : de 1 jour à 1 semaine, parfois même quelques heures ou une demi-journée, mesurée généralement en jours.

Tableau 1 : Caractéristiques de la formation académique et professionnelle

résume ce que l'andragogie implique pour les formateurs en termes pratiques : « L'andragogie signifie que la formation doit focaliser davantage sur le processus d'acquisition que sur le contenu à acquérir. L'utilisation d'études de cas, de simulations, de jeux de rôles et d'autoévaluations est profitable. Le formateur adopte un rôle de facilitateur ou de détenteur de ressources plutôt que de conférencier ou de diffuseur de savoirs ».

### Conséquences sur le design de la formation et le choix des TIC

Essayons de faire le lien entre l'andragogie et les TIC les plus couramment utilisées en e-learning, afin de

voir si certaines peuvent favoriser ou freiner ce mode d'apprentissage. Tout d'abord, quelles sont ces technologies? Nous avons choisi d'utiliser la classification de Leidner et Jarvenpaa tout en réactualisant certaines des technologies. Nous proposons une première classification des TIC, selon le degré décroissant d'inter-

dépendance avec le contenu à transmettre: transmissives, interactives, puis collaboratives et transformatives.

Il apparaît dans cette mise en relation entre la perspective andragogique de l'apprentissage et les technologies de la formation que, si la plupart d'entre elles peuvent être employées, certaines permettent plus particulièrement de regrouper toutes les caractéristiques de l'andragogie. Le tableau ci-

dessous propose un degré de correspondance entre ces caractéristiques et les TIC (cf. Tableau 2).

Nous pouvons donc considérer, à travers ces développements, que le e-learning en entreprise est parfaitement compatible avec une perspective andragogique qui table sur l'autonomie et la responsabilisation de l'apprenant adulte en contexte professionnel. Certaines de ces technologies semblent particulièrement utilisables dans cette perspective (CAL, portails, forums, chat, simulation). Ce sont celles qui permettent à l'adulte apprenant de gérer lui-même ses besoins en formation, et d'apprendre tout en validant (ou invalidant) à travers des échanges avec ses formateurs et d'autres apprenants ses pré-supposés professionnels. En comparaison, d'autres semblent moins appropriées (audio et visioconférences, classe virtuelle).

### Conclusion

S'il apparaît possible et sensé d'utiliser certaines de ces TIC pour appuyer une approche andragogique, la technologie seule ne peut générer une modification du mode d'apprentissage. De plus, l'andragogie ne semble pas être l'approche optimale dans toutes les circonstances. Selon Bullen, elle ne peut pas être appliquée dans toutes les situations, et ne saurait prétendre créer le meilleur environnement d'apprentissage pour tous les adultes. C'est ainsi que l'étude conduite par Burge sur les expériences d'étudiants suivant des cours à l'université montre que, bien que la majorité des adultes ait préféré l'approche andragogique, celle-ci n'était toutefois pas la meilleure pour tous les adultes impliqués dans l'étude. En fait,

*Le e-learning en contexte professionnel est parfaitement compatible avec une perspective andragogique qui table sur l'autonomie et la responsabilisation de l'apprenant adulte.*

Technologie		Autonomie	Expérience	Efficacité	Résolution de problème
Transmissive	Licence d'accès client (CAL)	xxx	o	xxx	o
Interactive	Simulateur	xxx	x	x	xx
	Audioconférence	o	x	xx	o
	Visioconférence	o	x	xx	o
	Classe virtuelle	o	xx	xx	o
Collaborative transformative	Chat room	xx	xxx	xxx	xxx
	Forum	xxx	xxx	xxx	xxx
	Portail	xxx	xxx	xxx	xxx

o = non appropriée à  
xxx = très appropriée à

Tableau 2: Correspondance entre andragogie et TIC

elle est d'autant mieux adaptée que leurs niveaux d'expérience et d'éducation sont élevés.

En conséquence, un formateur efficace doit pouvoir choisir d'utiliser une approche pédagogique ou andragogique, avec ou sans e-learning, selon les tâches et les situations qui interviennent dans la formation.

Cette flexibilité dans le choix de l'approche et de la technologie employées se justifie d'autant plus si l'on distingue encore le type des formations dispensées. En effet, il apparaît difficile de regrouper dans la même catégorie toutes les formations proposées en contexte professionnel. La première distinction repère et sépare les formations techniques et les formations managériales ou comportementales (*leadership*, communication, gestion de conflits, etc.).

Si la formation technique relève d'une approche purement transmissive de l'information et ne semble pas, pour l'atteinte de ses objectifs, avoir besoin des spécificités inhérentes au mode d'apprentissage andragogique, la situation est différente pour le développement des compétences managériales qui a pour principal objectif une modification du com-

portement. Dans ce second type de formations, en prenant la classification de Waters<sup>4</sup>, il s'agit d'acquérir des compétences « pratiques » (savoir mener un entretien, s'exprimer en public, etc.), ou des compétences « contextualisées » (tenir un planning, asseoir son autorité, gérer son temps, etc.). Les enjeux personnels visés prônent alors clairement en faveur d'une prise en compte des postulats de l'andragogie.

D'un point de vue théorique, l'andragogie semble constituer l'approche la plus appropriée pour une utilisation judicieuse du e-learning en contexte d'entreprise. Il serait néanmoins intéressant d'observer à travers une étude empirique si elle produit des résultats clairement supérieurs (c'est-à-dire statistiquement probants) à ceux obtenus par les méthodes d'apprentissage plus classiques, sans utilisation des TIC.

*Si la pédagogie conduit les formateurs à réfléchir en termes de contenus, l'andragogie les force à réfléchir en termes de processus.*



© flickr.com/DeclanTM

<sup>4</sup> A ces deux premières catégories, aisément identifiables, s'ajoutent deux autres, plus diffuses : les compétences « psychologiques »

(travailler en groupe, réagir face à l'autorité, ou aux différences culturelles), et la « sagesse », dans le sens de la connaissance et s'apparentant

au charisme, et qui ne relève donc pas de compétences pouvant être acquises par l'intermédiaire démontré d'une formation.

#### Références

- ALAVI, M. (1994). *Computer-mediated Collaborative Learning: an Empirical Evaluation*, MIS Quarterly, (18)2, pp. 159-174.
- BULLEN, M. (1995). *Andragogy and University Distance Education*, Seventeenth Conference of the International Council for Distance Education, Birmingham, UK.
- BURGE, L. (1988). *Beyond Andragogy: Some Explorations for Distance Learning Design*, Journal of Distance Education, 3(1), pp. 5-23.
- KEARSLEY, GREG. (1996). *Andragogy*, Washington DC: George Washington University Knowles, M. S. 1980. *The Modern Practice of Adult Education; From Andragogy to Pedagogy*. Englewood Cliffs, NJ: Cambridge Adult Education.
- KNOWLES, M. S., HOLTON, E., SWANSON, R. (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing.
- KNOWLES, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: from Andragogy to Pedagogy*. Chicago: Associated.
- LEE, W., OWENS, D. L. (2000). *Multimedia-Based Instructional Design for Computer-Based Training, Web-Based Training, Distance Broadcast Training*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LEIDNER, D., JARVENPAA, S. (1995). *The Use Of Information Technology To Enhance Management School Education: A Theoretical View*, MIS Quarterly, (19)3, pp. 265-291.
- PICCOLI et al. (2001). *Web-Based Virtual Learning Environments*, MIS Quarterly (25)4, pp. 401-426.
- SCHUTTE, J. G. (1996 + 1997). *Virtual Teaching in Higher Education: The New Intellectual Superhighway or Just Another Traffic Jam?* California State University, Northridge, CA, 1997, [www.csun.edu/sociology/virexp.htm](http://www.csun.edu/sociology/virexp.htm), [www.csun.edu/sociology/virexp.htm](http://www.csun.edu/sociology/virexp.htm) (Sept 2004).

# Massgeschneidertes elektronisches Lernen ist erfolgreich

Von Thierry Hostettler (Übersetzung SPI)

In der Schweiz hat die Polizeiausbildung tiefgreifende Veränderungen erfahren und ist drauf und dran, noch weitere zu erleben. Mit der Plattform e-StPO 11<sup>1</sup> stellt die Ausbildung das E-Learning in den Dienst der Polizeiausbildung. Welche Stärken und Schwächen weist das Paar Andragogik (Erwachsenenbildung) und E-Learning aus theoretischer Sicht auf? Welche Lernvoraussetzungen müssen im Interesse der Lernenden prioritär geschaffen und in die Polizeiausbildung integriert werden? Die Verwendung von IKT (Informations- und Kommunikationstechnologie) in der Ausbildung steht seit mehreren Jahren im Zentrum vieler Publikationen zu Informationssystemen und Erziehungswissenschaften. Obschon zahlreiche IKT bereits eingesetzt werden, gibt es einerseits nur wenige Studien, welche diese Technologien für die Ausgestaltung von Unterrichtssequenzen rechtfertigen. Andererseits beziehen sich die vielfältigen Studien zum E-Learning auf einen akademischen Kontext. Es drängt sich deshalb auf, die Gültigkeit von verwendeten E-Learning-Methoden in einem betrieblichen Kontext mit einem erwachsenen Zielpublikum zu analysieren, da deren Entwicklungspotenzial noch ausgeschöpft werden kann. Da Studenten und Berufsschüler unterschiedliche Merkmale aufweisen, wären auch differenzierte pädagogische Ansätze zu rechtfertigen.

Jedem Merkmal kommt also je nach Kontext und Zielpublikum eine andere Bedeutung zu. Es scheint deshalb wenig sinnvoll, in einem Betrieb dieselben Lernmethoden wie an einer Hochschule zu verwenden. Das gilt umso mehr im Fall des E-Learning, welches für einen andragogischen Lernkontext, in dem die Lernenden nach ihrem eigenen Rhythmus und autonom lernen, geeignet ist. Folglich macht es Sinn, im Rahmen einer E-Learning-Ausbildung auf andragogische Lerntheorien zurückzugreifen. Gemäss Knowles et al. gibt es in der Andragogik sechs Lernprinzipien, die sich auf alle Lernsituationen der Erwachsenenbildung übertragen lassen. Demnach verstärkt diese die Effizienz des Fernlernens insofern, als « reife Studenten effizienter lernen, wenn man nicht blosses Auswendiglernen, sondern Problemlösungen von ihnen verlangt. » Das E-Learning im Betrieb ist also mit einer andragogischen Perspektive kompatibel, falls dieses auf die Autonomie und die Eigenverantwortung des Lernenden zielt und sie durch Austausch mit den Ausbildern und untereinander das Gelernte validieren können (Portale, Foren usw.). Die Andragogik stellt nicht in jedem Fall den geeigneten Ansatz dar. Folglich sollte ein effizienter Ausbilder einen pädagogischen oder andragogischen Ansatz wählen können, mit oder ohne E-Learning, je nach Aufgaben und Ausbildungssituationen.

Aus theoretischer Sicht liegt die Vermutung nahe, dass die Andragogik der sinnvollste Ansatz für einen vernünftigen Einsatz von E-Learning in einem betrieblichen Kontext ist. Es wäre allerdings interessant, mithilfe einer empirischen Studie zu erheben, ob dieser im Vergleich zu den traditionellsten Lernmethoden ohne IKT wirklich zu besseren Ergebnissen führt.

Merkmale	Akademischer Kontext	Betrieblicher Kontext
<b>Sozio-professionelle Kategorie</b>	Universitäts- oder Hochschulstudenten.	Erwachsenenbildung durch die Firma oder manchmal am eigenen Arbeitsort.
<b>Motivation</b>	Erhalt eines Diploms.	Suche nach einer Qualifikation, Entwicklung von Fertigkeiten zur Aufgabenerfüllung, Beförderung auf eine höhere Stufe. Seltener Erhalt eines Diploms.
<b>Individueller Entscheid</b>	Freie Wahl.	Oft unfreiwillig.
<b>Lernorte</b>	In den Hörsälen, auf dem Campus ausserhalb der Kurszeiten, zu Hause.	Am Arbeitsort, im Ausbildungszentrum der Firma, in einem dafür vorgesehenen Raum, zu Hause.
<b>Ausbildungsdauer</b>	Lang: häufig mehrjährig, also normalerweise in Jahren gemessen (1-5 Jahre).	Kurz: 1 Tag – 1 Woche, manchmal sogar einige Stunden oder einen halben Tag, normalerweise in Tagen gemessen.

Tabelle: Merkmale von Hochschul- und Berufsbildung

<sup>1</sup> E-Learning-Plattform zur neuen eidg. Strafprozessordnung.

# Plaidoyer pour l'étude de la profession policière en Suisse



Par Michaël Meyer  
Sociologue à l'Université de Lausanne



Par David Pichonnaz  
Sociologue à l'Université de Fribourg et  
chercheur associé à la London City University

*De plus en plus de sociologues mènent des recherches sur la police. Parallèlement, des policiers conduisent des études en interne sur des thématiques sociologiques. A partir de ce constat, nous suggérons des pistes pour un partenariat entre monde policier et monde académique, avec un but commun : mieux comprendre la police et la société dans laquelle elle agit.*

Si de nombreuses recherches et expertises s'intéressent aux crimes et aux délits, moins nombreux sont les travaux qui ont entrepris de décrire finement et d'analyser les policiers et leur travail. La sociologie s'intéresse pourtant depuis longtemps au travail et aux groupes professionnels, mais les recherches consacrées spécifiquement à la profession policière restent rares, en particulier en Suisse. Bien que les chercheurs anglo-américains se soient consacrés dès l'après-guerre à l'étude de la police, il a fallu attendre les années 80 pour que des sociologues français suivent leurs traces. A ce titre, les travaux pionniers de Dominique Monjardet sont les plus connus.<sup>1</sup>

Or, aujourd'hui, plus de 25 ans après son « plaidoyer pour l'analyse sociologique de la police »<sup>2</sup>, force est de constater que la Suisse n'a pas suivi cette voie. Si par le passé la méfiance et les stéréotypes réciproques entre policiers et chercheurs pouvaient expliquer cette lacune, la situation est à présent différente. Les rapprochements sont d'autant plus souhaitables que l'approche sociologique se focalise sur les relations, dans toutes leurs expressions : relations interpersonnelles, relations de travail, relations de service, rela-

tions de pouvoir. Cette spécificité de la sociologie entre en écho avec la nature éminemment relationnelle du travail policier.

## Une science des relations sociales

La sociologie est en effet une science humaine qui étudie les comportements individuels, mais en partant du principe que ceux-ci ne sont compréhensibles qu'à partir des diverses formes de relations que les individus entretiennent les uns avec les autres. Les sociologues considèrent que ces relations sont sociales, car elles engagent non seulement des individus, mais aussi les contextes dans lesquels ils agissent et les groupes auxquels ils appartiennent (familles, professions, générations, associations, etc.)<sup>3</sup>. Ces appartenances produisent des identités, des valeurs, des normes qui règlent nos vies quotidiennes, et auxquelles la sociologie porte une attention particulière. En tant que science, elle étudie les groupes humains à travers une démarche qui se veut neutre et objective, c'est-à-dire dépassant les stéréotypes et les préjugés. Tout en évitant les jugements de valeur, le sociologue

est attentif aux nuances, à la diversité des points de vue et à l'hétérogénéité des parcours de vie. Pour cela, il conduit des recherches approfondies et rigoureuses, par le recours à différentes méthodes telles que le questionnaire quantitatif, l'entretien qualitatif, l'observation directe des pratiques, la prise d'images, la consultation d'archives ou encore l'analyse de discours.

*La collaboration des corps de police à la recherche devrait se traduire par la possibilité pour des sociologues d'accéder à l'institution et aux collaborateurs.*

<sup>1</sup> Son ouvrage majeur est : *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique* (La Découverte, 1996).

<sup>2</sup> Dominique Monjardet, « Police et sociologie : questions croisées »,

in *Déviance et société*, vol. 9, n° 4, 1985, pp. 297-311.

<sup>3</sup> Le « social » fait référence pour les sociologues à la société et à la vie collective en général. Il n'est pas

équivalent au même terme lorsqu'il est utilisé pour désigner des mesures « sociales », c'est-à-dire des mesures d'aide, d'accompagnement ou d'amélioration des conditions de

vie d'un individu ou d'un groupe. La confusion est fréquente entre les deux sens du mot.

**Comment étudier la police?**

Concrètement, différents thèmes spécifiques liés au monde policier peuvent faire l'objet d'une approche sociologique. Certains ont déjà été explorés avec profit dans d'autres contextes nationaux, mais tous demeurent peu étudiés en Suisse. Nous suggérons donc les pistes de recherche suivantes, qui peuvent se concentrer sur un Corps de police ou être conduites de manière comparative :

- **Les policiers:** Quels sont les origines sociales et les parcours professionnels des policiers dans les divers services et fonctions? Quelle place et quelles fonctions sont données au personnel « civil »? Quelles visions de leur métier les policiers ont-ils et comment les identités professionnelles se construisent-elles? Comment ces identités évoluent-elles au long d'une carrière?
- **Organisations policières:** Comment les corps de police sont-ils structurés et organisés? Quels changements ont affectés ces structures ces dernières années? Comment les corps collaborent-ils entre eux?
- **Pratiques de travail:** Quels sont les compétences et savoir-faire ordinaires, y compris les compétences relationnelles, mobilisés dans l'exercice concret du travail de police? Comment les situations de travail et les interactions avec le public influent-elles sur les pratiques? Comment les policiers fondent-ils la légitimité de l'« usage de la force » entre les situations concrètes singulières et des cadres réglementaires généraux?
- **Formation:** Comment devient-on policier, par quels mécanismes de socialisation? Quels sont les objectifs et le fonctionnement de la formation de base (et continue) dans la police? Comment s'insère-t-elle dans le paysage de la formation professionnelle en Suisse? Dans quelle mesure les pratiques sont-elles codifiables dans des savoirs, savoir-faire et savoir-être enseignables?
- **Publics et partenaires de la police:** Qui forme les « audiences » du travail policier quotidien, ceux pour qui et devant qui le travail de police s'accomplit? Comment des publics diversifiés produisent-ils des manières différenciées d'être et de faire le policier? Comment les corps de police développent-ils et maintiennent-ils des partenariats avec certains de ces publics? Quels emprunts et transferts de connaissance ont lieu avec d'autres groupes professionnels?

- **Police, médias et communication:** Comment comprendre la forte médiatisation dont sont l'objet les actions policières, dans tous les types de médias? Pourquoi et comment la « communication » s'est-elle constituée en préoccupation incontournable pour les corps de police? Quelles sont les stratégies communicationnelles adoptées? Quels sont les résultats de ces stratégies sur la perception publique de la police en général? Comment les attributs symboliques traditionnels (uniforme, arme à feu, etc.) sont-ils reconfigurés pour cette présence médiatique des policiers?

**Vers une sociologie des polices en Suisse et un transfert des savoirs**

Sur la base de ces pistes, comment promouvoir concrètement l'analyse sociologique du travail policier? Et comment favoriser le transfert des savoirs entre monde académique et monde policier? Nous souhaitons d'abord encourager les recherches académiques sur cette profession, notamment en sollicitant les organismes habituels de financement de la recherche (universités, Fonds national suisse de la recherche, fonds européens). En ce qui concerne les recherches existantes ou en cours, il s'agit d'inventorier les travaux et de les rendre accessibles aux autres chercheurs et aux policiers. Cela par exemple à terme par la création d'un espace de recherche, comprenant un centre de documentation, une plateforme Internet de partage de résultats de recherche, ainsi que l'organisation de journées d'étude, colloques et séminaires réunissant chercheurs et policiers. Ces différents objectifs doivent aussi favoriser des formes de retour vers le monde policier dans une optique de dialogue et de transférabilité des savoirs.

Ces perspectives d'échange ne peuvent voir le jour et acquérir une pertinence qu'à la condition que soient établis des partenariats. Si le monde académique a connu récemment des formes d'ouverture vers les milieux professionnels, l'inverse est un préalable nécessaire. La collaboration des corps de police à la recherche devrait se traduire par la possibilité pour des sociologues d'accéder à l'institution, aux différents espaces de travail et aux collaborateurs. Nos propres travaux de recherche (cf. encadrés) nous montrent qu'une telle ouverture existe et qu'elle laisse entrevoir des perspectives de recherche particulièrement stimulantes. Il manque néanmoins

encore en Suisse une structure destinée à fédérer, promouvoir et faciliter de telles études sur les policiers. Cette structure devrait, selon nous, ne pas être animée par la seule voix des chercheurs, mais aussi par les institutions policières, les cadres comme les policiers de terrain, dont la contribution à l'analyse scientifique de leur profession est essentielle.

### Des outils sociologiques pour les policiers

Plus généralement, les connaissances accumulées par la sociologie sur différents thèmes peuvent intéresser les policiers. Ces derniers sont en effet confrontés à un matériau humain complexe et changeant. Par conséquent, ils peuvent profiter du savoir sociologique sur le fonctionnement des groupes humains, les comportements déviants (délinquance, marginalité), les problématiques sociales, la violence, la contestation, les imaginaires sociaux de la police, pour ne donner que quelques exemples. La sociologie fournit également des outils (concepts, méthodes, modes de raisonnement) dont les policiers peuvent profiter dans leur travail, tant au niveau des interventions, de la conduite opérationnelle que de l'intégration des problématiques relationnelles dans leur travail. D'ailleurs, le savoir sociologique pourrait avoir une place dans la formation de base et la formation continue, comme c'est le cas dans d'autres pays, et pourrait être sollicité comme soutien à l'encadrement méthodologique des recherches appliquées conduites par les policiers, qui méritent elles aussi d'être valorisées dans le champ académique.

Sans ce savoir produit sur et avec les policiers, la sociologie passe à côté d'une composante majeure de la vie sociale. De leur côté, les corps de police qui ignorent la sociologie se privent d'une source de connaissance et d'anticipation des environnements de travail, ainsi que de réflexivité professionnelle sur leur fonctionnement, leurs points aveugles, leurs pratiques effectives, leurs publics. Un premier objectif de la rencontre entre sociologie et police pourrait alors être de réaffirmer cette dernière comme une institution sociale parmi les autres, c'est-à-dire une institution au cœur de la société dont le travail devrait être l'objet d'une attention analytique ni plus crispée ni plus précautionneuse que pour d'autres professions.

### Etude sur la formation policière et l'entrée dans le métier

L'étude de David Pichonnaz, effectuée dans le cadre d'une thèse de doctorat, vise deux objectifs principaux. D'une part, elle ambitionne de rendre compte des changements qui ont affecté la formation policière ces dernières années, en s'intéressant au contenu et aux acteurs de ces changements. D'autre part, en suivant une volée d'aspirants devenus jeunes policiers, elle vise à observer la manière dont ceux-ci jugent leur formation et à mesurer l'impact qu'elle a sur eux. Il s'agit notamment, dans ce cadre, de comprendre comment l'accomplissement des tâches policières dépend des publics auxquels les policiers sont confrontés et la manière dont les savoirs, savoir-faire et savoir-être enseignés sont transformés en compétences.

*Sans le savoir produit sur et avec les policiers, la sociologie passe à côté d'une composante majeure de la vie sociale.*

### Enquête sur les dimensions visuelles et médiatiques du travail policier

La recherche conduite par Michaël Meyer entre 2005 et 2010 s'intitule *Pour une sociologie visuelle du monde policier. Regards, visibilité et médiatisation de la police lausannoise*. Elle analyse trois composantes du travail de police. Premièrement, l'organisation professionnelle du regard, qui permet aux policiers de percevoir, catégoriser et interpréter certaines situations sociales. Deuxièmement, la visibilité que possèdent les actions de police dans la ville, suscitant des rassemblements de foule autour des interventions. Troisièmement, la forte médiatisation dont est l'objet la police dans tous les médias de masse. En mêlant ainsi les outils de la sociologie de la police et de la sociologie des médias, l'étude montre que les formes de l'action et de l'exercice du travail face aux administrés sont fréquemment indexées sur les standards médiatiques de compréhension des missions de police.

# Plädoyer für eine Analyse des Polizeiberufs

Von Michaël Meyer und David Pichonnaz (Übersetzung SPI)

Schon vor 25 Jahren schlug der französische Soziologe Dominique Monjardet ein «Plädoyer» für die soziologische Analyse des Polizeiberufs vor. Die Aussicht auf eine Studie hat sich jedoch an den Universitäten in der Schweiz bis vor kurzem wenig konkretisiert.

Heute ist nun eine neue Generation von Soziologen daran interessiert, Forschung über die Polizei zu betreiben. Gleichzeitig recherchiert auch die Polizei auf interner Ebene zu Themen, die der Soziologie nahe stehen. Auf dieser Feststellung basierend, schlagen wir Möglichkeiten vor, eine Partnerschaft zwischen der polizeilichen und der akademischen Welt aufzubauen. Dabei soll das gemeinsame Ziel darin bestehen, die Polizei und die Gesellschaft, in der sie wirkt, besser zu verstehen. Dieser Vergleich ist wünschenswert, denn der soziologische Ansatz fokussiert in erster Linie auf die Beziehungen in all ihren Ausdrucksformen: interpersonelle Beziehungen, Arbeitsbeziehungen, Dienst- und Machtverhältnisse. Diese Eigenheit der Soziologie steht im Einklang mit den spezifischen, zwischenmenschlichen Aspekten der polizeilichen Arbeit.

Ganz generell könnten die gesammelten Erkenntnisse der Soziologen zu verschiedenen polizeilichen Themen für Polizisten von Interesse sein. Sie geben Aufschluss über die beruf-

liche Identität und den beruflichen Werdegang, die Arbeitsweise und -organisation, die Medien und den öffentlichen Raum. Sie betreffen von der Norm abweichende Gruppen und Verhaltensweisen, physische und symbolische Gewalt usw. Die Soziologie liefert auch die Werkzeuge (Konzepte, Methoden, Formen der Argumentation), die den Polizisten bei der Arbeit nützlich sein könnten.

Unsere eigenen Doktorarbeiten zu dieser Thematik zeigen gegenwärtig eine gewisse Öffnung der Polizeikorps gegenüber soziologischen Überlegungen auf. Die Polizeisozio- logie eröffnet dem Forscher aussergewöhnliche und interessante Forschungsperspektiven, z.B. hinsichtlich der Veränderungen der Polizeiausbildung in den letzten Jahren. Trotzdem fehlt in der Schweiz nach wie vor eine Struktur, welche den Zusammenschluss und die Förderung solcher Studien über die Polizei unterstützt. Unserer Meinung nach sollte diese nicht nur durch die Forscher am Leben erhalten bleiben, sondern auch durch Beiträge der polizeilichen Institutionen, ihrer Kader und Polizisten und durch deren wissenschaftliche Berufs- analyse. Deshalb rufen wir zur Förderung einer Soziologie zum Polizeiberuf in der Schweiz auf.



Dans son étude sur le travail policier en rue, Michaël Meyer met en évidence les compétences visuelles qui font du policier un «observateur professionnel» des environnements urbains et des situations sociales.

In seiner Studie zur Polizeitätigkeit auf der Strasse hebt Michaël Meyer die visuellen Kompetenzen hervor, welche aus dem Polizisten einen «professionellen Beobachter» der urbanen Umwelt und der sozialen Situation machen.

© Michaël Meyer, UNIL 2008



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

# Institut Suisse de Police

## Centre national de formation

### COORDINATION DE LA FORMATION

#### Organe de coordination national

Commission d'examen  
Commission de la formation continue  
Commission des moyens didactiques  
Commission des compétences sociales  
Commission de la sécurité personnelle  
Commission de minage

#### INSTITUT SUISSE DE POLICE

Avenue du Vignoble 3  
Case postale 146  
CH-2009 Neuchâtel  
Tél. 032 723 81 00  
Fax 032 723 81 19

[www.institut-police.ch](http://www.institut-police.ch)

### PRESTATIONS

#### Formation continue

Cadres de tous niveaux  
Formateurs  
Spécialistes

#### Examens fédéraux

Examen professionnel  
Examen professionnel supérieur

#### Publication de moyens didactiques

Formation de base  
Formation continue  
Formation à la conduite

#### Recherche appliquée

CentreDoc

**format** **format** magazine

#### VISION

L'ISP est reconnu comme coordinateur de la formation policière en Suisse tout en étant un prestataire de services et un catalyseur d'idées nouvelles.

L'Institut Suisse de Police est une fondation qui a son siège à Neuchâtel depuis 1946.

Das Schweizerische Polizei-Institut ist eine Stiftung, die ihren Sitz in Neuchâtel seit 1946 hat.



Avenue du Vignoble 3  
Case postale 146  
CH-2009 Neuchâtel  
[www.institut-police.ch](http://www.institut-police.ch)  
[isp@ne.ch](mailto:isp@ne.ch)