

*Date de dépôt : 15 décembre 2021*

## **Rapport du Conseil d'Etat**

**au Grand Conseil sur la motion de M<sup>mes</sup> et MM. Murat Julian Alder, Pierre Conne, Raymond Wicky, Rolin Wavre, Jean Romain, Pierre Nicollier, François Lance, Jacques Béné, Charles Selleger, Vincent Maitre, Jean-Marc Guinchard, Delphine Bachmann, Anne Marie von Arx-Vernon, Jacques Blondin, Claude Bocquet, Patricia Bidaux, Jean-Luc Forni, Bertrand Buchs, Philippe Morel pour un bilan de la loi sur la police (LPol)**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 29 avril 2021, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une motion qui a la teneur suivante :

*Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève considérant :*

- l'article 151, alinéa 1<sup>er</sup>, de la constitution de la République et canton de Genève, du 14 octobre 2012, aux termes duquel l'Etat évalue périodiquement la pertinence, l'efficacité et l'efficience de son action;*
- l'article 183 de la constitution de la République et canton de Genève, du 14 octobre 2012, aux termes duquel l'Etat assure la sécurité et l'ordre public;*
- l'adoption, en votation populaire du 8 mars 2015, de la loi sur la police, du 9 septembre 2014 (RSG F 1 05 ; LPol), avec le soutien de quatre des cinq partis représentés au Conseil d'Etat;*
- l'entrée en vigueur de la LPol le 1<sup>er</sup> mai 2016;*
- les critiques des syndicats de police à l'endroit de la LPol;*
- les nombreux objets parlementaires (projets de lois, propositions de motions, propositions de résolutions, questions écrites et questions écrites*

*urgentes) déposés depuis l'entrée en vigueur de la LPol tendant à remettre en question les réformes entreprises;*

- la baisse constante des statistiques de la criminalité dans le canton de Genève (– 32%) depuis l'année 2011, soit depuis 8 ans, confirmée le 25 mars 2019 dans un communiqué de presse du département de la sécurité, de l'emploi et de la santé,*

*invite le Conseil d'Etat*

- à tenir compte des problèmes nombreux engendrés par la mise en œuvre de la LPol;*
- à proposer des modifications réglementaires et organisationnelles afin d'améliorer la situation actuelle.*

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

L'ancien département de la sécurité, de l'emploi et de la santé a entrepris en septembre 2019 un bilan portant sur la mise en œuvre de la loi sur la police, du 9 septembre 2014 (LPol; rs/GE F 1 05). Le rapport et ses conclusions ont été présentés au Conseil d'Etat lors de sa séance du 24 février 2021, lequel en a pris acte.

Il ressort de ce travail et des nombreux entretiens réalisés que la réforme des structures de la police cantonale s'inscrit dans un processus de réflexion sur le long terme, induit notamment par plusieurs impulsions externes :

- l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011 du code de procédure pénale suisse, du 5 octobre 2007 (CPP; RS 312.0);
- la création, en 2012, d'une direction des opérations pour planifier et coordonner les grands événements et les partenaires de la sécurité;
- la création, également en 2012, du service des commissaires pour gérer les situations d'urgence, en particulier la nuit et les fins de semaines;
- la mise en œuvre d'une politique criminelle commune (PCC) depuis août 2012;
- la mise en place sur le plan fédéral, en 2000 et 2020, d'un concept général de formation policière (CGF) portant à 1 an puis à 2 ans la formation de base des policiers dans toute la Suisse, ainsi que l'introduction d'un programme commun très contraignant.

Il sied de rappeler que la LPol est le résultat de plus d'une décennie de réflexions et a remplacé une loi et une organisation datant de 1957. L'ancienne organisation était limitée en termes d'effectifs et de spécialistes, ainsi que par une organisation en services distincts et autonomes, ne permettant que très difficilement la coopération autour de problématiques transverses ou la mobilisation de forces importantes pour faire face à de grands événements.

L'analyse du bilan se fonde sur l'étude de plus de 170 entretiens et 10 immersions qui ont été réalisés de septembre 2019 à septembre 2020, ce qui représente environ un dixième de l'effectif de la police. Ils ont touché l'ensemble des services concernés, mais également des spécialistes de la formation ou encore les syndicats. Ils ont également été menés avec d'anciens collaborateurs ainsi que des experts reconnus de toute la Suisse romande.

Si la nouvelle structure de la police a eu de nombreux effets positifs, en encourageant notamment la collaboration interne ou transverse, la mobilité du personnel entre les services, ainsi que la coopération de la police avec ses nombreux partenaires, l'étude a démontré que des améliorations sont possibles, selon 3 axes principaux : la conduite, les ressources humaines et la formation, ainsi que la sécurité de proximité.

1. Dans le domaine de la conduite et de la gouvernance : il s'agit d'améliorer la structure et le rythme de conduite de l'état-major de la police, d'unifier et de simplifier les processus de conduite au sein de la direction des opérations (DIROP), de préciser les missions et les cahiers des charges des cadres et des brigades.
2. Dans le domaine du personnel, de la carrière et de la formation : il s'agit d'améliorer le recrutement et d'élaborer, avec les aspirants et les collaborateurs, un véritable plan de carrière comprenant des objectifs individualisés pluriannuels. La question des statuts du personnel a été intégrée à cet axe.
3. Dans le domaine de la sécurité de proximité : il s'agit de préparer un plan et des options politiques entre le canton et les communes afin de développer et de mieux organiser ce secteur important, fortement sollicité et attendu par la population genevoise.

Le bilan du département chargé de la sécurité détaille, pour chacun de ces 3 axes, une liste de 29 recommandations, dont la constitution d'un comité de pilotage (COPIL) chargé de mener les travaux dans ces domaines. Après une phase marquée par d'importants changements, le retour à une forme de stabilité et à un pilotage sectoriel des réformes est privilégié.

Les premiers résultats ont été présentés à la commandante de la police et au chef du département chargé de la sécurité en juin de cette année, et l'analyse se poursuit actuellement.

A ce jour, deux variantes pour la reconfiguration de l'état-major de la police ont été proposées. Le travail de mise en œuvre nécessite d'inclure le futur chef d'état-major et le futur chef des opérations, dont les fonctions sont essentielles et revalorisées. La dernière phase du recrutement de ces 2 personnes-clés est encore en cours.

Dans le domaine de la conduite, la DIROP devra se recentrer autour de ses missions de base au niveau opératif que sont la coordination du renseignement, la planification et la conduite permanente. Une telle réorganisation doit permettre d'augmenter le nombre de policiers disponibles sur le terrain.

Les rapports entre la DIROP et les services opérationnels devront à terme être revus, afin de garantir une simplification de la chaîne de la conduite, une meilleure coordination au jour le jour et une gestion plus efficace des personnels. Il faut noter à ce titre que plusieurs grands programmes informatiques ont connu des retards importants, notamment pour la gestion des centrales d'alarme, pour la gestion des horaires des personnels, mais également pour la gestion des dossiers et des pièces. L'introduction de nouveaux outils pourrait à terme sensiblement diminuer le nombre de personnels actuellement dédiés à ces tâches.

Dans le domaine du recrutement et de l'incorporation des aspirants, d'importants changements sont en cours, dans le cadre de la mise en œuvre du Concept général de formation 2020, de l'évolution de l'Académie de police et de la volonté concordataire des cantons de créer, à terme, une école romande de police. Sur le plan interne, plusieurs mesures doivent être mises en place afin d'améliorer l'information, le suivi et l'incorporation des candidats puis des aspirants, à l'issue de leur 2<sup>e</sup> année de formation.

Dans le domaine du personnel, des passerelles et de meilleures synergies sont à l'étude afin d'améliorer la mobilité des différents types de personnels, ainsi que de profiter des synergies que l'on trouve parmi les nombreuses formations offertes par le Centre de formation de la police et des métiers de la sécurité (CFPS).

La question de la prétendue « inflation des grades » a été examinée dans le détail et il en ressort que le nombre de cadres supérieurs, par rapport au nombre de policiers total, a au contraire diminué ces 10 dernières années. Certaines perceptions d'une inflation des grades sont liées à l'uniformisation des grades des différents services opérationnels. Des solutions pragmatiques ont notamment été proposées, par exemple pour respecter certaines spécificités au sein de la police judiciaire ou pour simplifier la pyramide hiérarchique. Des études de détail ont actuellement lieu à cet effet.

Dans le domaine de la sécurité de proximité, un état des lieux est aujourd'hui nécessaire. La mise en œuvre de nouveaux outils communs et la revalorisation de la formation des agents de police municipale (APM), qui sont formés au sein du CFPS, permettent d'envisager à l'avenir une meilleure répartition des missions, des rôles et des moyens entre la police cantonale de proximité et les APM. La situation exceptionnelle que nous avons connue dans le cadre des premières vagues COVID, durant le printemps et l'été 2020, démontrent en outre qu'une meilleure coordination entre les APM est dans l'intérêt de tous.

Les travaux du COPIL doivent se poursuivre jusqu'au mois de mars 2022. A cette date, une première moitié des recommandations de la feuille de route se trouvera au stade de la mise en œuvre; la réalisation de la seconde moitié des mesures est prévue d'ici la fin de la législature.

En conséquence de ce qui précède, le Conseil d'Etat pourrait, le cas échéant, déposer d'ici la fin du premier semestre 2022 un projet de loi modifiant quelques éléments de la LPol actuelle sur la base des travaux entrepris par le COPIL.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les Députés, à prendre acte du présent rapport.

#### AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :  
Michèle RIGHETTI

Le président :  
Serge DAL BUSCO

Annexe :

*Bilan de mise en œuvre de la loi sur la police (LPol)*



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE  
Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé

# **BILAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR LA POLICE (LPol)**

# Table des matières

1.	Préambule.....	3
2.	Contexte .....	4
2.1.	Genèse de la LPol.....	4
2.2.	Evolution des statistiques policières et criminalité .....	6
2.3.	Politique criminelle commune (PCC).....	9
3.	Analyse et recommandations.....	11
3.1.	Structure et organisation.....	11
3.1.1.	Variantes structurelles : gendarmerie ou services spécialisés.....	13
3.1.2.	Situation particulière de la police judiciaire (PJ) .....	15
3.1.3.	Conseil consultatif de sécurité (CCS).....	17
3.2.	Conduite et gouvernance .....	17
3.2.1.	Conduite et coordination simplifiées et permanentes : DIROP .....	17
3.2.2.	Les Etats-majors (EM).....	20
3.2.3.	Etat-major de la police (EMP).....	22
3.3.	Ressources humaines et formation.....	23
3.3.1.	Effectifs règlementaires et taille critique .....	23
3.3.2.	Modification des grades .....	24
3.3.3.	Avancement et plan de carrière .....	27
3.3.4.	Commission du personnel (COMPERS).....	27
3.3.5.	Formation de base (2 ans) .....	27
3.4.	Sécurité de proximité .....	28
3.4.1.	Création de la police de proximité .....	28
3.4.2.	Coordination opérationnelle .....	29
3.4.3.	Les statuts d’ASP et d’APM.....	29
3.4.4.	Stratégie de sécurité de proximité .....	30
4.	Synthèse et conclusions .....	31
5.	Annexes .....	33
5.1.	Tableau 10 : Répartition des entretiens (septembre 2019 – septembre 2020) .....	33
5.2.	Tables et illustrations.....	33
5.3.	Glossaire .....	34

# 1. Préambule

La loi sur la police (LPol), approuvée par le peuple genevois le 8 mars 2015, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2016. Bientôt cinq ans après cette mise en œuvre, l'objectif de ce rapport est de faire un point de situation des effets de cette loi sur l'organisation et le fonctionnement de la police, ainsi que de proposer des pistes de remédiation aux problématiques rencontrées.

Cette analyse a pour but de déterminer si l'introduction de la LPol, qui a été au demeurant assez critiquée en son temps, a amélioré le fonctionnement de la police dans les différentes prestations délivrées par ses soins.

Il sied de rappeler que la LPol a remplacé une loi et une organisation datant de 1957. Elle s'inscrit dans une série de réformes à la fois internes, initiées depuis 2008 déjà, mais également externes. Aussi, lors de son élaboration et de sa mise en œuvre, la LPol a inévitablement touché des points émotionnellement sensibles, qui ont suscité des réactions relativement fortes notamment de la base de la police.

Le bilan se fonde ainsi sur l'étude de plus de cent septante entretiens et dix immersions qui ont été réalisés de septembre 2019 à septembre 2020<sup>1</sup>, ce qui représente environ un dixième de l'effectif de la police. Ils ont touché l'ensemble des services concernés. Ils ont également été menés avec d'anciens collaborateurs ainsi que des experts reconnus de toute la Suisse romande.

---

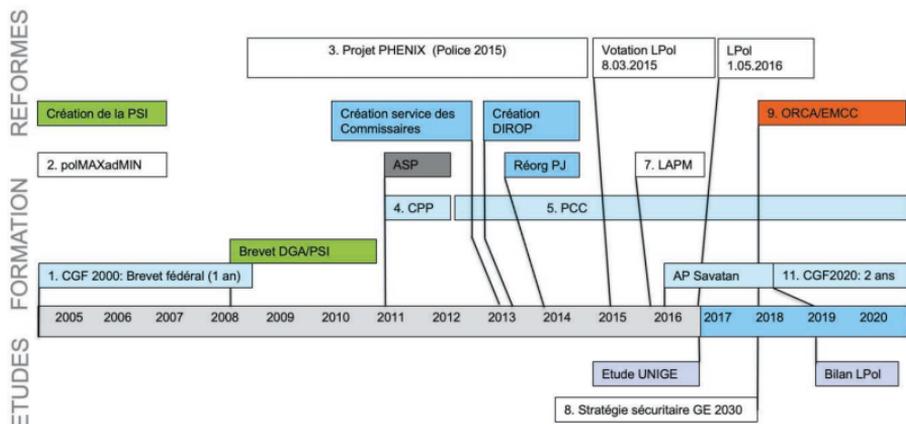
<sup>1</sup> La répartition des entretiens est présentée sous forme de tableau, dans l'annexe 5.1 (Tableau 10).

## 2. Contexte

### 2.1. Genèse de la LPol

La LPol fait partie d'une série de décisions de réformes initiées à la fin des années 2000. Elle est l'aboutissement d'une décennie de réflexions internes de la police genevoise, baptisées PHENIX ou « Police 2015 ». Elle est le résultat de l'adaptation à l'évolution des structures et de la formation sur le plan fédéral (brevet fédéral) et régional (concordat romand), ainsi qu'une adaptation aux priorités contemporaines (politique criminelle commune) et à la demande de la population (diagnostic local de sécurité). Elle a modernisé la structure et amélioré la capacité à coopérer avec d'autres organisations communales, cantonales et fédérales (interopérabilité).

Figure 1 : Chronologie, représentation graphique



La chronologie qui suit permet de rappeler l'évolution et le contexte dans lequel l'introduction de la nouvelle Loi sur la police ont eu lieu. La loi de 2015-2016 est ainsi l'aboutissement de nombreuses réformes et adaptations successives, échelonnées sur une décennie.

1. Les réflexions et discussions sur le Concept général de formation (CGF) policière mènent à l'harmonisation de la formation des policiers avec brevet fédéral, selon un cursus annuel, puis dès 2020 sur un cursus de deux ans. Ces réflexions ont également incité la Police genevoise à intégrer en 2016 la formation de ses aspirants à l'Académie de Police établie à Savatan depuis 2005 par les polices vaudoise et valaisanne.
2. Le programme « polMAXadMIN » a pour but de résoudre le manque de policiers en cherchant à remplacer ceux-ci, où cela est possible du point de vue légal et opérationnel, par des personnels

administratifs et techniques (PAT) ou de nouvelles catégories d'assistants de sécurité publique (ASP), armés ou non.

3. PHENIX est le nom d'un projet de réorganisation réalisé par l'Etat-major de la Police (EMP) à partir des expériences du Sommet du G8 (2003) et de l'Euro Foot 2008. Parallèlement, plusieurs cantons -Vaud et Neuchâtel pour n'en citer que deux- entreprennent en 2009-2010 des réformes autour du concept de « police unique ».
4. En 2011 est introduit le nouveau Code de procédure pénale (CPP). Il confère des compétences judiciaires à chaque policier et induit une évolution du métier, voire de l'organisation policière. Le CPP induit un accroissement du travail judiciaire et rend plus difficiles les « classements en opportunité ». Il restreint le champ d'action de la police au profit du Pouvoir judiciaire.
5. En 2012 est lancée la première Politique criminelle commune (PCC), signée entre le chef du Département de la Sécurité et le Procureur général. Les axes définis doivent orienter les priorités de la police, de la justice et de la détention durant les deux prochaines années.
6. La vague d'attentats meurtriers en Europe de 2015-2016 conduit à la diffusion de doctrines d'engagement, dites « AMOK » et « primo intervenant », ainsi qu'à un engagement soutenu. Quatre projets de loi sont approuvés par le Grand Conseil en 2017, pour un total de 21 millions de francs, afin de renforcer la protection balistique des policiers et les doter partiellement d'armes longues.
7. L'article 10A de la Loi sur les agents de la police municipale, les contrôleurs municipaux du stationnement et les gardes auxiliaires des communes (LAPM), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2013, confère de nouvelles compétences judiciaires aux agents de police municipaux (APM). Il en va de même pour les membres du Corps des gardes-frontières (Cgfr), ainsi que pour la Police des Transports.

Conséquence des nouvelles compétences reçues, l'organisation de la formation des APM est renforcée, sur huit mois au total. Cette formation a lieu au sein du Centre de formation de la police et des métiers de la sécurité (CFPS) qui, au même moment, perd les aspirants policiers genevois. Ces derniers suivent désormais leur formation de base à l'Académie de Police à Savatan durant une année.

8. La *Stratégie sécuritaire du canton de Genève ; Vision 2030* paraît en 2017 (tome I) et en 2018 (tome II). Celle-ci vise à améliorer l'anticipation, la collaboration et l'interopérabilité des partenaires de la sécurité à l'échelle du canton.
9. En 2018, une nouvelle Organisation en cas de catastrophes (ORCA) remplace le dispositif OSIRIS en vigueur depuis 2003. Alors qu'OSIRIS était une émanation de la police cantonale, ORCA crée un noyau permanent et des processus multisectoriels et interdisciplinaires dans l'esprit de l'Office fédéral de la protection de la population (OFPP). Un nouvel organe voit le jour: l'Etat-major cantonal de conduite (EMCC), dont la commandante de la police est l'une des quatre membres du Comité directeur (CODIR). La police fournit également des pièces maîtresses du nouvel EMCC, notamment dans le domaine du suivi de la situation, de l'aide à la conduite, des transmissions et des systèmes d'information, sans oublier les locaux et une grande partie de la logistique.
10. En juin 2019, la Cour des Comptes (CDC) publie un rapport d'audit sur le dispositif de police de proximité, portant essentiellement sur les polices municipales, et recommande l'intégration de celles-ci à la Police cantonale.
11. L'été 2019 voit l'introduction du nouveau Concept général de formation policière (CGF 2020), sur deux ans. Les aspirants genevois suivent donc un an de formation à Savatan, puis un an de

stages au sein de la Police cantonale. La situation liée au Covid-19 repousse l'entrée en vigueur de celui-ci au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

12. En 2019, la Commission consultative de sécurité municipale (CCSM) s'accorde sur un concept de recrutement en commun et continu des « métiers de la sécurité ».
13. En adoptant le PL 11662 le 18 octobre 2019, le Grand Conseil genevois s'oppose aux « externalisations » ou au recours systématique à des entreprises de sécurité privées pour décharger l'Office cantonal de la détention : notamment dans le domaine du transfert des détenus. La mesure touche également, en partie, la police dans le domaine de la protection du milieu diplomatique.
14. Dans le cadre de la lutte contre le Covid-19, l'arrêté du Conseil d'Etat genevois du 16 mars 2020 ordonne une mise à disposition des APM à la Police cantonale. Le 20 mars, la situation exceptionnelle conduit la Police cantonale à adapter son dispositif opérationnel en regroupant temporairement certains de ses services opérationnels.

## 2.2. Evolution des statistiques policières et criminalité

Parallèlement au développement de la LPol, la création de la Direction de la stratégie (DSTRAT), le lancement de diagnostics locaux de sécurité (DLS) ainsi que l'organisation de la police en services spécialisés ont permis une amélioration sensible de la qualité des données, des statistiques policières et de leur analyse ainsi que des indicateurs opérationnels. Cette meilleure connaissance se traduit, dans les faits, par une meilleure anticipation et un engagement plus rationnel des moyens, qui ont abouti à une diminution sensible de la criminalité.

Le tableau 1 ci-dessous confirme une diminution des violences, une baisse sensible des actes de brigandage et une diminution de plus de moitié des cambriolages. L'année 2011 a représenté un « pic » en matière de criminalité. Cette situation explique l'essor du thème de la sécurité dans la politique locale ainsi que les moyens qui y ont été investis depuis cette date. La LPol s'inscrit, elle aussi, dans cette dynamique de développement de la sécurité.

Ces investissements ont produit des effets bénéfiques sur la sécurité locale et ont permis un accroissement du sentiment de sécurité. En conséquence, ce thème a désormais chuté au 7<sup>e</sup> rang des préoccupations de la population genevoise et helvétique, comme le démontre l'étude annuelle *Sicherheit* de l'EPFZ (2020).

Les résultats du diagnostic local de sécurité (DLS)<sup>2</sup>, communiqués en automne 2020, confortent ces indicateurs et montrent la confiance et la satisfaction des habitants envers leur police cantonale ainsi qu'envers les polices municipales.

La nouvelle structure de la police a également permis une meilleure coordination des moyens avec les autres partenaires de la sécurité, à l'instar non seulement de l' OCD et de l' OCPM, du Ministère Public, mais également des polices municipales, de la coopération transfrontalière, de Fedpol ou du Service de renseignements de la Confédération (SRC).

D'autres actions peuvent également expliquer ces résultats positifs, à l'instar des efforts de prévention et de responsabilisation de la population. L'augmentation des effectifs policiers et des polices municipales ainsi que celle des contrats et des effectifs des entreprises de sécurité dans le canton ont

<sup>2</sup> Le DLS 2020 peut être téléchargé sur la page suivante : <https://www.ge.ch/actualite/presentation-du-diagnostic-local-securite-2020-3-11-2020>

également contribué à ce bon résultat.

Tableau 1 Synthèse de l'activité et de la criminalité, 2010 – 2019

Activité	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 2019/16*	Variation 2019/10
Réquisitions	84'390	91'885	89'483	85'595	82'086	82'399	73'175	79'870	80'814	77'911	+6,4%	-7,7%
Mises à disposition du MP et du TMIH **	5'690	4'280	5'385	6'733	6'153	6'030	5'277	5'655	5'854	5'734	+8,7%	+0,8%
<b>Infractions au Code pénal (CP)</b>	61'910	72'871	66'423	59'170	55'244	58'800	51'938	50'322	49'665	47'499	-8,5%	-23,3%
Brigandages	552	563	546	576	355	342	317	271	283	362	+14,2%	-34,4%
Volts par effraction et par introduction clandestine	8'108	9'469	8'719	7'051	7'165	5'747	4'535	4'874	4'291	3'570	-21,3%	-56,0%
Volts à la tire	5'332	7'637	7'277	5'737	5'245	4'257	4'091	3'494	3'426	3'086	-24,6%	-42,1%
Volts à l'arraché	698	895	769	739	537	446	328	315	270	261	-20,4%	-62,6%
Total des vols sur/dans un véhicule et vols par effraction de véhicule	5'372	7'776	5'795	5'135	3'965	4'473	3'924	3'470	3'167	2'804	-28,5%	-47,8%
Total violence (définition OFS)	4'303	3'934	3'700	3'736	3'612	3'927	3'807	3'477	4'002	3'904	+2,5%	-9,3%
Violences domestiques	1'703	1'399	1'282	1'438	1'566	1'765	1'719	1'509	1'977	1'946	+13,2%	+14,3%
Empêchement d'accomplir un acte officiel – infractions	329	225	288	385	436	1'056	700	734	752	744	+6,3%	+126,1%
Empêchement d'accomplir un acte officiel – affaires	324	223	282	379	434	523	473	461	492	531	+12,3%	+63,9%
Violence ou menace contre les autorités et les fonctionnaires – infraction	194	138	142	160	140	267	202	254	247	219	+8,4%	+12,9%
Violence ou menace contre les autorités et les fonctionnaires – affaires	147	99	103	108	105	179	139	168	154	150	+7,9%	+2,0%
<b>Infractions à la Loi sur les stupéfiants (LStup)</b>	11'813	12'061	8'451	9'545	9'374	9'250	8'641	7'687	6'694	7'744	-10,4%	-34,4%
<b>Infractions à la Loi sur les étrangers (LEtr)</b>	4'218	5'511	6'721	8'967	9'313	10'335	8'142	8'777	8'253	9'801	+20,4%	+132,4%

Notes : \* Cette variation correspond à l'étude de la période de mise en œuvre de la LPol.

\*\* Arrestations (jusqu'en 2010).

Il faut tenir compte, durant la période examinée, de l'augmentation sensible de la population résidente de Genève : 463'919 personnes en 2010, pour 506'765 en 2019 (+9,2%).

Sources : Données Journal, générées par DATAPOL et OCSTAT pour la population. Le document est tiré du bilan 2019 de la police genevoise, p. 75 et 78, accessible à l'adresse suivante : <https://www.geneve.ch/document/rapport-activite-police-cantonale-genevoise-2019>

Alors que le nombre d'affaires liées à la vente de stupéfiants, les vols ou les violences diminuent (voir Tableau 1), les infractions à la Loi sur la circulation routière ont cependant sensiblement augmenté depuis 2011, tout comme la délinquance financière. Enfin, les infractions relatives à l'emploi illégal ont plus que doublé entre 2011 et 2017. Ce constat justifie les moyens qui sont désormais consacrés à la sécurité routière et à la criminalité financière.

Il est à noter en outre que la criminalité transfrontalière est liée à l'attractivité de Genève pour les activités criminelles. Si celle-ci n'a pas connu d'accroissement significatif ces dernières années, elle reste bien présente dans les esprits, à l'image d'attaques « violentes » de bijouteries, de distributeurs de billets ou encore de fourgons blindés. La baisse récente de cette criminalité ainsi que de la délinquance est aussi en partie due à la fermeture ou au contrôle renforcé aux frontières dans le cadre de la lutte contre la pandémie Covid-19. Le rôle de ces mesures de lutte contre la pandémie fait que les chiffres de l'année 2020 ne sont toutefois pas directement représentatifs des politiques et des actions mises en œuvre dans le cadre des réformes menées depuis 2011.

Par ailleurs, il faut relever qu'un certain transfert est perceptible vers la criminalité informatique et cyber, notamment sous la forme de harcèlements et de rançons. La création d'un centre régional de compétence policier cyber à Genève a permis de développer la recherche forensique dans le domaine de « l'internet des objets », de l'analyse et de la comparaison des dossiers ainsi que, plus récemment,

des escroqueries par internet.

S'agissant des violences contre les agents, le tableau ci-dessus fait état en 2019 de 219 infractions enregistrées dans ce domaine, sur 3'251 violences contre les autorités ou fonctionnaires dans toute la Suisse, soit 6,74% du total. Ce taux est inférieur aux autres cantons urbains.

Le niveau plus élevé de violence dans les grands centres urbains explique que la comparaison au niveau suisse est difficile. En effet, la nuit, en particulier lors des fins de semaine, le niveau de violence et le potentiel d'escalade des conflits, de même que le « tourisme criminel », attiré par les aires de concentration de richesses, expliquent que même les 13 patrouilles disponibles durant les heures creuses de la nuit -contre 4 pour la police cantonale vaudoise, par exemple- sont insuffisantes pour intervenir rapidement et efficacement dans tout le canton.

Le degré de dangerosité, en particulier la nuit, explique par ailleurs que là où une patrouille seule peut être dépêchée ailleurs en Suisse sur une réquisition, certaines interventions à Genève requièrent que plusieurs patrouilles soient envoyées dans un secteur donné pour des questions de sécurité. Cette spécificité genevoise doit être relevée lorsqu'il s'agit de faire des comparaisons d'effectifs et de statistiques d'intervention.

En outre, les patrouilles sont mises à disposition par différentes unités mais peuvent être engagées conjointement par le Centre d'engagement et de coordination de l'alarme (CECAL) ou les commissaires. Ainsi, en cas d'intervention, il n'est pas rare de voir surgir une ou deux patrouilles de Police secours (POL SEC), un élément de Police de proximité (POL PROX), voire des ASP de la Police internationale (PI). L'intervention nécessite dès lors une coordination sur place justifiant l'intervention d'un commissaire « terrain » et/ou du sergent-major opérationnel (SMO).

Il est nécessaire de rappeler à ce stade que les policiers municipaux n'interviennent en principe pas la nuit, pour des raisons de sécurité personnelle. Ceux-ci ne sont en effet pas armés et, en cas d'escalade de la situation, il serait rapidement nécessaire de faire intervenir des éléments de police secours.

Les bons résultats obtenus dans le cadre de la lutte contre la criminalité, décrits dans le Tableau 1, s'expliquent notamment par la création de services ou d'unités spécialisés, en charge de la lutte contre certaines formes de criminalité. Ceux-ci infirment les critiques formulées contre la LPol, selon lesquelles la nouvelle structure aurait été moins efficace que l'ancienne. La présentation des statistiques policières démontre au contraire que la LPol n'a pas dégradé la situation sécuritaire à Genève. Lesdits résultats, particulièrement depuis 2016, sont à mettre en rapport avec une meilleure coordination et une meilleure répartition des tâches, entre les services et entre les brigades, rendues possibles par la création de la Direction des opérations (DIROP). Ce qui précède bat en brèche l'idée répandue que le cloisonnement et l'esprit de « silos » auraient été créés par la LPol.

Les succès remportés dans plusieurs opérations complexes transfrontalières -à l'exemple de l'attaque de fourgons blindés et des arrestations de leurs auteurs- ont été rendus possibles par la création d'unités ad hoc inter-services et transfrontalières. Celles-ci ont pu être mises sur pied grâce à l'organisation actuelle de la LPol, coordonnées par la DIROP.

La DIROP est en effet responsable d'atteindre les objectifs transversaux de la politique criminelle commune (PCC). Ainsi, à titre d'exemple, la lutte contre le trafic de stupéfiants n'est plus désormais la responsabilité seulement d'une seule brigade spécialisée : chacun des services apporte sa contribution -par le renseignement, la dissuasion, l'intervention ou l'enquête- au succès de l'ensemble.

## 2.3. Politique criminelle commune (PCC)

La raison d'être de la PCC genevoise est de mettre en cohérence les priorités des différents acteurs de la sécurité. Cette ambition a été le fruit de l'accord entre le chef du Département de la Sécurité et le Procureur général, afin de coordonner les efforts et dans le but d'aligner tous les acteurs ou « maillons » de la chaîne sécuritaire -de la prévention, en passant par la dissuasion et la répression- pour protéger et servir au mieux la population.

De manière générale, les PCC successives ont permis de synchroniser les nombreux acteurs cantonaux entre eux, notamment Police, OCPM, OCIRT, OCD. Avec l'entrée en vigueur d'ORCA et la création de l'Etat-major cantonal de conduite (EMCC), cette collaboration s'est encore renforcée.

La priorité No. 7 (cf Tableau 2 ci-dessous), introduite à partir de 2018 -désormais No. 6 depuis 2020-, fait référence à la recherche d'une meilleure coordination en interne, entre les services de la police cantonale, mais également avec les polices municipales. La reconnaissance de cette priorité est cohérente par rapport aux constatations de ce rapport, qui contient plusieurs recommandations pour contribuer à atteindre cet objectif (voir en particulier le chapitre 3.2).

L'analyse des priorités ci-dessous (Tableau 2) fait apparaître deux grandes tendances, par ailleurs amplement commentées dans les bilans, les statistiques policières et la stratégie sécuritaire. D'une part, on constate une certaine continuité dans les priorités, la devise « protéger et servir » étant en lien direct avec l'axe No. 1. D'autre part, on constate aussi l'importance accrue de la lutte contre la cybercriminalité, apparue en 2014, en tant que neuvième axe et se profilant désormais comme second axe prioritaire.

Tableau 2 : Les Politiques criminelles communes (PCC) successives

Axes	PCC 2012-2014	PCC 2014-2016	PCC 2016-2018	PCC 2018-2020	PCC 2021-2023
1	Lutte contre les violences	Lutte contre les violences			
2	Sécurité de l'espace public	Sécurité de l'espace public	Sécurité de l'espace public	Lutte contre la cybercriminalité	Lutte contre la cybercriminalité
3	Lutte contre les cambriolages	Lutte contre les cambriolages	Sécurité de la mobilité	Sécurité de la mobilité	Sécurité de la mobilité
4	Lutte contre le trafic de stupéfiants	Lutte contre le trafic de stupéfiants	Lutte contre la délinquance financière	Lutte contre la délinquance financière	Lutte contre la délinquance économique
5	Lutte contre l'implantation de toute forme de crime organisé	Lutte contre l'implantation de toute forme de crime organisé	Lutte contre la traite des êtres humains, la migration illégale et le travail au noir	Lutte contre la traite des êtres humains, la migration illégale et le travail au noir	Lutte contre la traite des êtres humains, la migration illégale et le travail au noir
6	Conformité de la place financière	Conformité de la place financière	Lutte contre la cybercriminalité	Lutte contre les comportements agressifs visant les policiers et autres agents publics dans l'exercice de leurs fonction	Mise en œuvre effective des sanctions et coordination des forces de police
7	Lutte contre la migration illégale et le travail au noir	Lutte contre la migration illégale et le travail au noir	Lutte contre les comportements agressifs visant les policiers et autres agents publics dans l'exercice de leurs fonction	Mise en œuvre effective des sanctions et coordination des forces de police	Prévention et détection
8	Lutte contre les comportements agressifs visant les policiers et autres agents publics dans l'exercice de leurs fonction	Lutte contre les comportements agressifs visant les policiers et autres agents publics dans l'exercice de leurs fonction			
9		Criminalité informatique			

Les tâches et les priorités de la PCC ont en commun la caractéristique d'être « transversales ». Ainsi, par exemple, la criminalité informatique est du ressort de la police judiciaire mais chaque policier a suivi, ces deux dernières années, un cours à distance (e-learning) permettant de répondre aux attentes de la population et de conseiller au mieux une personne venant chercher de l'aide ou porter plainte.

Une action transversale implique que chaque service ou unité doit agir, à sa manière et avec ses outils, afin d'atteindre un objectif commun. Au sein d'une organisation comme la police cantonale, il faut donc qu'une entité soit responsable de coordonner et d'encourager ces actions. La Direction des opérations joue ici un rôle charnière d'impulsion, de réglementation, de doctrine, de coordination et de retour d'expériences.

La nouvelle Direction des opérations a ainsi pour mission de coordonner et de conduire les actions transversales de la PCC. La DIROP est donc un élément central du succès de la PCC. Le fonctionnement de cette direction fait l'objet d'une analyse au chapitre 3.2.

## 3. Analyse et recommandations

Les entretiens qui ont alimenté l'analyse de ce présent rapport ont été structurés autour de quatre points essentiels : la structure et l'organisation de la police (3.1), la conduite et la gouvernance (3.2), les questions liées au personnel et à la formation (3.3), et enfin la question de la sécurité de proximité (3.4).

### 3.1. Structure et organisation

Les réflexions quant à la structure de la police ont débuté à la fin des années 2000, consécutivement aux grands événements de l'époque : G8, Eurofoot. La police était alors divisée en trois services distincts (gendarmerie, police judiciaire et police de sécurité internationale) disposant chacun de sa propre histoire, sa culture et ses traditions. Le recrutement et la formation, sans parler de la structure des grades, étaient différents. Chacun de ces trois services fonctionnait donc de manière autonome.

A cette période, la gendarmerie disposait des effectifs policiers les plus importants et les plus polyvalents. La structure et l'autonomie de la gendarmerie permettaient à son commandant de réduire certaines activités, de mobiliser ses effectifs au profit d'autres missions ou secteurs. Malgré cela, les effectifs de la gendarmerie ne suffisaient pourtant pas pour remplir des missions de grande ampleur.

Le Détachement des gardes d'aéroport (DGA) de l'époque ne pouvait pas être engagé en dehors d'un périmètre strict et ses prérogatives étaient limitées. La police de sécurité internationale (PSI) a été créée en 2004 et a intégré le détachement de la sécurité des organisations internationales pour assurer la responsabilité des renvois dans le cadre de la politique d'asile et de migration. A partir de 2008, les agents de la PSI ont suivi un programme de reconnaissance des acquis afin de leur conférer -à terme- le certificat de policier. L'appui et la coopération avec l'armée sont restés importants non seulement dans le cadre de la garde des ambassades (« AMBA CENTRO ») mais également dans les nombreux exercices ayant pour but d'entraîner la sécurisation de l'aéroport (« AERO SUBITO ») ou des frontières. Le retrait progressif de l'armée et de la police militaire de certaines de ces tâches a conduit au remplacement progressif des militaires par une nouvelle catégorie de personnels : les assistants de sécurité publique (ASP) armés, aux tâches spécialisées.

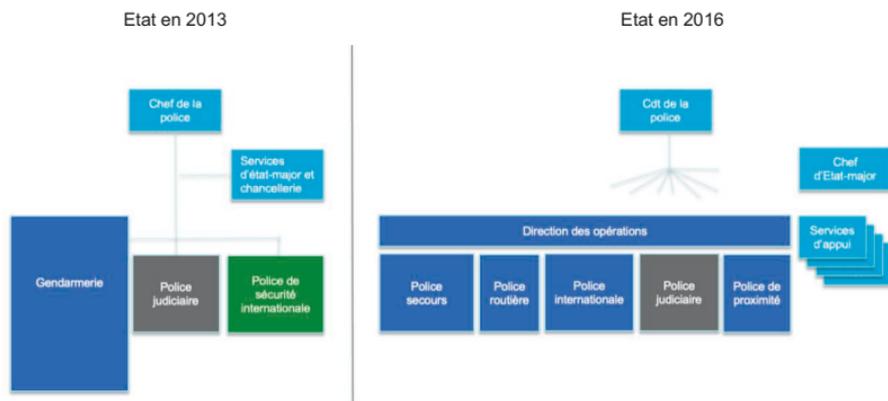
Face à ces défis, il est apparu nécessaire en 2013 de disposer d'une structure capable de planifier et de coordonner des opérations ou engagements de grande ampleur. Les seuls moyens de la gendarmerie ne suffisaient pas et il a été nécessaire de pouvoir mobiliser et mettre en commun des éléments des autres services de la police cantonale (PSI et PJ), tout en assurant les liens avec les partenaires tels que l'armée, les contingents de police confédérés, voire de police étrangère. Les anciens organes de planification et de conduite de la gendarmerie -sous la forme de la Direction des opérations- sont donc désormais au service de l'ensemble de la police cantonale.

L'illustration ci-dessous (Figure 2) présente l'organisation de la police avant et après l'entrée en vigueur de la LPol. Le schéma de gauche reflète la situation de 2013, avant la création de la DIROP ou du service des commissaires. La gendarmerie comptait alors deux à trois fois plus de collaborateurs que les autres services, créant une dynamique asymétrique et impliquant une sorte de hiérarchie informelle et inadéquate entre les services. La collaboration entre les services était alors très limitée. Les effectifs et les structures, y compris le nombre de cadres, étaient également limités par une loi datant de 1957, très prescriptive. Dans cette organisation, les services d'appui ne faisaient pas encore partie de l'Etat-major de la police (EMP).

Le schéma de droite reflète la situation actuelle. La dissolution de la gendarmerie a permis de répartir

ses éléments en plusieurs services opérationnels, aux missions spécialisées. On voit également qu'une importance plus grande a été donnée aux services d'appui qui, en tant que subordonnés directs du commandant, siègent à part entière à l'EMP.

Figure 2 : Structure de la police genevoise, avant et après la LPol



La LPol est au cœur d'une tension entre le concept de « police unique » lancé au cours des années 2000 et qui a accompagné la création du brevet fédéral de policier, d'une part, et la réalité d'une structure et de besoins de plus en plus spécialisés, d'autre part. La création des services opérationnels a permis une spécialisation des unités et des personnels ainsi qu'un meilleur suivi des objectifs à atteindre.

La structure actuelle a pu générer des tensions entre les services dès lors que ces derniers doivent atteindre leurs objectifs spécifiques auxquels s'ajoutent les opérations à large échelle ou transversales, nécessitant de fréquentes mobilisations.

Quand bien même la Direction des opérations, selon la loi actuelle, est un service opérationnel à part entière (article 6 LPol), elle a néanmoins la responsabilité de la coordination des autres services opérationnels. Elle dispose ainsi de toutes les prérogatives pour assurer cette mission de manière permanente (article 8 LPol), comme elle l'a fait notamment dans le cadre de la crise Covid-19. La DIROP dispose de la vue d'ensemble et est ainsi en mesure de coordonner des services qui restent spécialisés dans leur domaine d'activité.

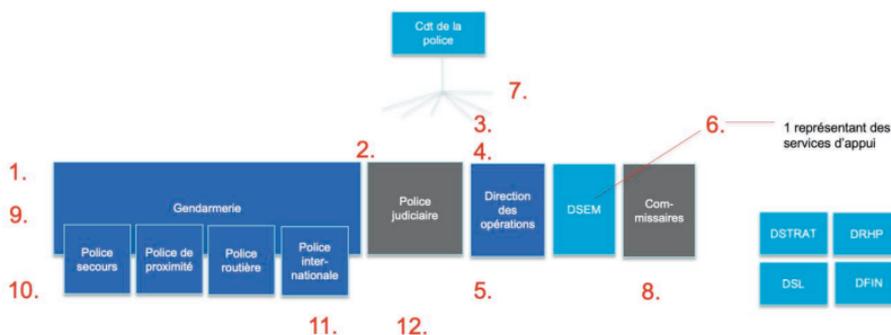
### 3.1.1. Variantes structurelles : gendarmerie ou services spécialisés

Pour mémoire, un des grands fondements de l'introduction de la LPol a été une spécialisation des unités de gendarmerie, dans le but de répondre efficacement à la criminalité et aux attentes de la population, tout en conservant la dimension unitaire et transversale, au travers de la DIROP.

Le personnel des services de gendarmerie, pour reprendre la terminologie légale, a « durement » vécu la suppression de la gendarmerie en tant que corps constitué, lors de l'année de son bicentenaire. Toutefois, celle-ci n'a pas totalement disparu : les fonctions occupées par les gendarmes se retrouvent de fait dans les services opérationnels (police secours, police routière et police de proximité) issus de l'ancienne gendarmerie, auxquels s'ajoute désormais la police internationale. Qui plus est, le grade de « gendarme » est toujours d'actualité (ROPol, article 5 al.8). De plus, le port de l'uniforme et les cérémonies de prestations de serment ou de promotion en grande tenue -traditions issues de la gendarmerie- ont été généralisés, notamment à la police internationale.

Parmi les divers objets parlementaires déposés au sein de la Commission de justice et police du Grand Conseil (COJUP), l'un d'eux propose de créer une gendarmerie sous une autre forme : en fusionnant tous les services opérationnels uniformés (PL 12521). L'illustration ci-dessous met en lumière les nombreuses interdépendances et difficultés qu'entraînerait une telle proposition.

Figure 3 : Fusion des services de gendarmerie selon PL 12521



La proposition de fusionner les quatre services de gendarmerie créerait en effet de nombreuses difficultés sur le plan organisationnel. Les points signalés en rouge sur la Figure 3 se réfèrent aux points ci-dessous :

1. La dénomination de « corps » est actuellement utilisée pour la police dans son ensemble et correspond à la taille d'un office dans l'administration genevoise. Une telle dénomination nécessiterait alors la suppression de ce terme pour la police dans son ensemble, ce qui réduirait à néant les efforts investis depuis les années 2010 en matière de transversalité et d'interopérabilité.
2. Les cinq « corps » proposés signifieraient une asymétrie extrême en matière d'effectifs : plus de 1'000 collaborateurs pour la gendarmerie, moins de la moitié pour la PJ, un sixième pour la DIROP, 10-25 collaborateurs au sein de la direction des services d'état-major (DSEM), encore moins chez les commissaires. Cette organisation risquerait de faire revivre ou même d'accentuer

les difficultés managériales que connaissait la police genevoise avant la LPol.

3. La DIROP est présentée dans le schéma ci-dessus en tant que corps, alors qu'elle a été conçue avant tout comme l'organe de coordination entre les services. Il a été mentionné plus haut que la DIROP, selon l'article 8 LPol, a pour mission notamment la planification des opérations et la coordination des services opérationnels. La position de la DIROP proposée dans ce PL 12521 n'apporterait pas d'amélioration ou de clarification par rapport à la situation actuelle.
4. La configuration proposée ferait de la DIROP un « doublon » avec l'état-major de la gendarmerie, dont elle est issue. La police disposerait alors de deux états-majors parallèles – le premier pour gérer le quotidien et le second pour gérer les opérations de grande ampleur. Une telle organisation risquerait d'alourdir les états-majors, poserait des questions en matière d'alimentation en officiers spécialisés, accentuerait la complexité des structures de conduite et n'apporterait aucune plus-value pour les agents sur le terrain.
5. Dans ce PL, il serait nécessaire que les unités spécialisées actuellement subordonnées à la DIROP, à l'instar de la brigade de sécurité publique ou des spécialistes du déminage (NEDEX), lui soient retirées et réintégrées à la gendarmerie – sans quoi ces personnels ne pourraient plus être appelés gendarmes. Ceci renforcerait encore l'asymétrie managériale décrite plus haut, au point 2, en faveur de la gendarmerie.
6. Le rôle du chef d'état-major dans une telle configuration devrait être le cas échéant précisé. En l'état du projet, ce poste peut sembler superflu : il est, en effet, prévu ici de n'être ni le suppléant de la commandante, ni responsable de la conduite ou de la coordination des services d'appui.
7. Une telle organisation permettrait certes de réduire le nombre de subordonnés directs de la commandante, mais le nouvel état-major de la police (EMP) ainsi reconfiguré ne serait dès lors pas fonctionnel. En effet, les chefs de police secours ou de la police de proximité -par exemple- ne seraient pas autour de la table de discussion hebdomadaire. De plus, le poids des gendarmes et du « terrain » au sein de l'EMP serait alors sensiblement réduit par rapport à la situation actuelle.
8. Le PL dont il est fait référence considère que les commissaires effectuent des tâches de police judiciaire et il propose néanmoins d'en faire un « corps » indépendant de la PJ. A cet effet, il convient de rappeler que le service des commissaires a été créé en 2013 par la mise en commun des officiers de service de la PJ avec ceux de piquet de la gendarmerie. Découplée de la DIROP et de la gendarmerie, une telle organisation pourrait se réduire à 6 ou 8 commissaires des « cas ». Il ne serait plus alors un organe de coordination de l'urgence, dans le terrain, mais deviendrait uniquement l'organe de coordination avec le Pouvoir judiciaire. De telles tâches ne justifieraient pas la création d'un tel corps, constitué d'autant d'officiers supérieurs. Cette fonction pourrait alors être remplie par un service juridique, constitué essentiellement de personnel administratif, interne à la PJ.
9. L'organigramme ci-dessus montre que la création de la gendarmerie établirait une strate hiérarchique supplémentaire. Cela pourrait avoir pour effet de ralentir la transmission et la diffusion d'informations ainsi que la prise de décisions. La création d'un état-major de la gendarmerie n'apporterait pas de plus-value par rapport à la DIROP actuelle.
10. Dans une organisation telle que celle-ci, la gendarmerie disposerait -comme avant 2013- de la liberté de réorganiser ses services subordonnés, puisque sa structure interne n'est pas décrite dans le projet de loi. Cela pourrait impliquer des réorganisations fréquentes, ou par exemple la création d'une gendarmerie « territorialisée », qui verrait la suppression de police secours et/ou de la police internationale. En outre, historiquement, le chef de la Police internationale n'a jamais été subordonné au commandant de la gendarmerie, ce qui pourrait être interprété comme une dévalorisation.

11. L'organisation proposée aurait pour conséquence une hiérarchie asymétrique entre les différents corps : un chef de service de la gendarmerie (major) se trouverait alors au même niveau qu'un chef de section (capitaine) de la police judiciaire.
12. L'organisation proposée impliquerait la création d'au moins un poste de lieutenant-colonel supplémentaire (le commandant de la gendarmerie) et risquerait de déclencher une inflation des demandes de promotions en grades et donc en coûts salariaux, ou à l'inverse une dévalorisation des grades et de la rémunération des gendarmes.

Dès lors et au terme de cet examen, le Département considère que la structure datant d'avant la LPol ne permet plus de répondre aux défis, aux missions et à la transformation de la criminalité. Les retours en arrière proposés dans certains projets de loi n'y répondent pas.

Les structures et l'organisation actuelles ont démontré leur bien-fondé. De plus, elles peuvent évoluer, dans le cadre de la loi actuelle, par la simplification de certains processus ou une définition plus précise des tâches et des responsabilités.

### 3.1.2. Situation particulière de la police judiciaire (PJ)

Si la question de l'organisation et de la structure de la police affecte peu la PJ qui, quels que soient les projets, conserve sa place actuelle, les témoignages recueillis permettent toutefois de mettre en évidence quelques points d'attention qui sont : l'autonomie de la police judiciaire, le recrutement, la formation, et les grades et la problématique des « mobilisations ».

S'agissant de l'autonomie de la police judiciaire, il est ressorti des entretiens que plusieurs membres de la PJ ont revendiqué une séparation marquée avec la gendarmerie, considérant leur cœur de métier comme éloigné des autres spécialités. Cette revendication, que le Département peut comprendre, est reprise dans une pétition et plusieurs projets de loi déposés à la COJUP.

En ce qui concerne le recrutement, il est essentiel que les candidats, puis les aspirants de police, puissent disposer, dès leur recrutement, d'une incorporation et idéalement d'un véritable plan de carrière, même si celui-ci peut ensuite évoluer en fonction des aptitudes démontrées lors de la formation ou en fonction des besoins du service. Ceci est essentiel pour permettre à la PJ de recruter des profils adaptés à certaines de ses spécialités, disposant d'un bagage particulier en matière de sciences criminelles ou forensiques, dans le domaine juridique, financier ou cyber notamment.

S'agissant de la formation, les qualités requises pour mener une enquête ou pour gérer une situation d'urgence diffèrent. Chaque service opérationnel peut alors être considéré comme un « métier » à part entière. A l'inverse, le CGF 2020 donne aux inspecteurs et aux gendarmes le même brevet fédéral et la même formation de base. Dans certains cantons, l'accès à la police de sûreté ou judiciaire n'est possible qu'après plusieurs années de service au sein de la gendarmerie. Il n'existe d'ailleurs aujourd'hui plus d'école de police judiciaire en Suisse. Ainsi, par exemple, le stage de formation spécialisé PJ dispensé à Granges-Paccot ne fait qu'intervertir des semaines de cours entre la première et la deuxième année du CGF 2020.

L'article 5 du Règlement d'organisation de la police (ROPol) conserve des grades distincts pour les collaborateurs de la gendarmerie et la PJ. Les cadres, quant à eux, portent désormais les mêmes grades quel que soit le service. En revanche, la distinction entre le grade et la fonction peut solutionner rapidement la problématique des grades spécifiques demandés par la PJ.

Enfin, la question des « mobilisations » de membres de la PJ pour des opérations de grande ampleur a été en grande partie déjà résolue. Depuis 2019, le Département a pris les mesures nécessaires pour

diminuer la mise à disposition d'inspecteurs, afin d'éviter l'interruption d'enquêtes en cours, tout en précisant que si ceux-ci devaient être requis, ils devraient alors être engagés dans des tâches proches de leurs spécialités. Ces mesures ont permis de réduire le nombre d'heures de mobilisation d'inspecteurs de la PJ de 7'039 à 2'056 entre 2018 et 2019 (Figure 4.a), ce qui représente 1,66% des heures de travail pour la PJ (Figure 4.b), soit trois à quatre fois moins que les autres services.

Figure 4.a Les heures de mobilisation, par service, en 2018 (bleu) – 2019 (rouge)

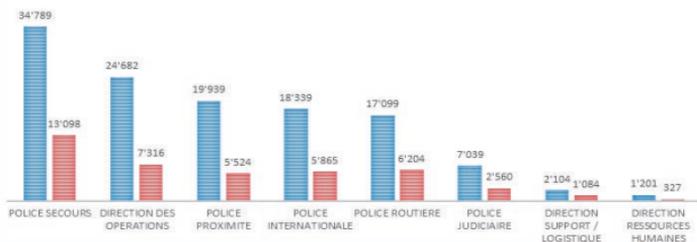
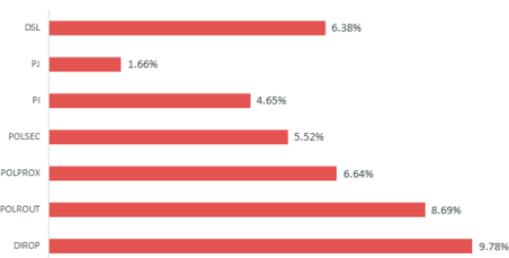


Figure 4.b Pourcentage du temps de travail consacré aux mobilisations, par service, en 2019



Source : DRH Police, novembre 2019.

NB : Les éléments en bleu concernent l'année 2018. Ceux en rouge concernent 2019.

Les chiffres présentés sont ceux de 2019, étant donné que les statistiques de 2020 sont marquées par la situation Covid-19, et ne sont donc pas représentatifs sur le plan des mobilisations.

Le Département est d'avis que cette série de mesures (recrutement/carrière, grades/fonctions et mobilisations) est fonctionnelle et peut être introduite dans un horizon de temps raisonnable. Il s'agit de permettre à la police judiciaire de recruter et de retenir les candidats les plus aptes à ses missions essentielles. La PJ pourra ainsi se concentrer et développer son cœur de compétences.

### 3.1.3. Conseil consultatif de sécurité (CCS)

Le CCS a remplacé en 2016 la commission consultative militaire (CCM) en élargissant le spectre de ses discussions à des problématiques beaucoup plus vastes, focalisées sur les enjeux et le contexte genevois. Le CCS a successivement travaillé notamment sur les questions de lutte contre le terrorisme, de stratégie sécuritaire, de sécurité des organisations internationales, d'état-major cantonal de conduite (EMCC) ainsi que de sécurité de proximité.

Plusieurs questions de députés ainsi que des projets de modification de la LPol ont critiqué l'existence, la constitution, la valeur ajoutée, la transparence et le budget du CCS.

L'apport de ce groupe d'expert a permis des discussions utiles et en réseau sur des thèmes fondamentaux. La suppression du CCS, dont le coût est modeste, n'améliorera ni l'organisation de la police, ni la capacité à faire face aux défis de demain. Supprimer ce conseil nécessiterait l'établissement ou la participation à d'autres structures, à Berne, Lausanne ou Neuchâtel.

Des discussions sont en cours au sein de la Conférence latine des Chefs des Départements de justice et police (CLDJP) pour créer à moyen terme un comité scientifique dans le cadre d'une future école romande de police. Si ce projet voit le jour, à l'horizon 2022-2024, il est envisageable que le CCS puisse, à terme, intégrer ou être remplacé par ce comité, afin d'œuvrer dans un cadre régional suisse romand.

## 3.2. Conduite et gouvernance

Si le Département est acquis à l'idée que la structure et l'organisation de la police ne nécessitent pas de réorganisation, à court terme, il estime que des améliorations en matière de conduite et de gouvernance peuvent et doivent encore être mises en œuvre.

En effet, il ressort de plusieurs entretiens menés au cours de la dernière année que les structures de conduite et la gouvernance apparaissent comme complexes et éloignées des préoccupations du terrain.

Aussi, ce chapitre traitera successivement de la Direction des opérations, des états-majors des services opérationnels et de l'état-major de la police.

### 3.2.1. Conduite et coordination simplifiées et permanentes : DIROP

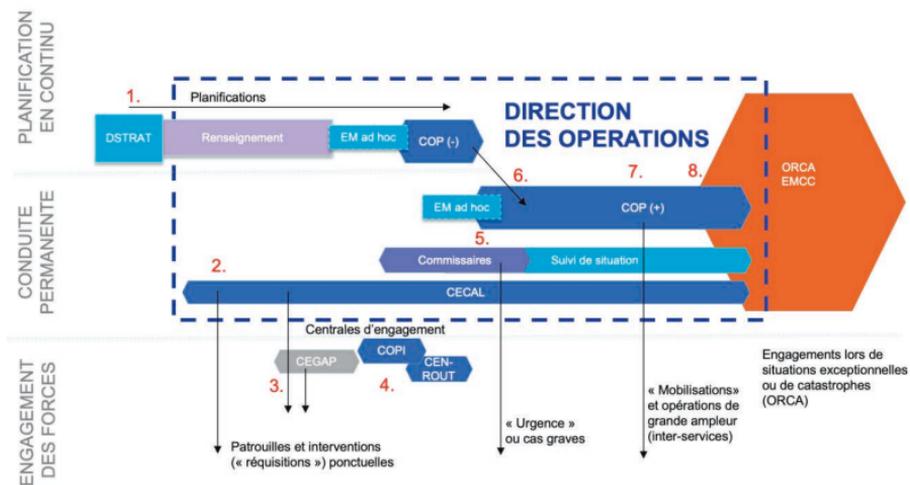
La structure de conduite de la police dans son application demeure complexe. Il convient de rappeler que la LPol définit les structures mais ne détermine volontairement pas les processus de fonctionnement. Or, s'agissant précisément des processus, on peut constater que la chaîne de conduite ou de commandement diffère en fonction de l'heure du jour ou de la nuit, en fonction du jour de la semaine ou encore en fonction de l'actualité. Ainsi, les forces de police sur le terrain obéissent à plusieurs hiérarchies à la fois :

- Les chefs de services et de postes ou brigades distribuent les missions en « courant normal », selon un rythme de 24-48 heures. Ces services, postes et brigades doivent donc assurer qu'un certain nombre de patrouilles sont disponibles en fonction des horaires définis.

- Après un appel au 117, les demandes d'interventions ou « réquisitions » sont transmises directement par la centrale d'engagement, de coordination et d'alarme (CECAL) aux patrouilles disponibles à un moment donné.
- Pour les cas d'urgence ou complexes, un service des commissaires a été créé spécifiquement pour conduire et coordonner les actions durant la « première heure ». Il est particulièrement utile lorsque des éléments de plusieurs services sont impliqués et qu'il s'agit de distribuer ou d'attribuer des tâches.
- A cela s'ajoute la Direction des opérations qui planifie et conduit les opérations transversales ou de grande ampleur. La DIROP dispose pour cela d'organes de renseignement, de planification et d'états-majors de circonstances (ad hoc).

Ainsi, sur la base de ces quelques exemples, le Département entend définir des solutions pragmatiques dans le cadre légal actuel. La répartition des responsabilités en matière de conduite opérationnelle entre la direction des opérations, les commissaires (organiquement intégrés à la DIROP mais formant un service indépendant selon l'article 6 lettre c de la LPol), les centrales d'engagement et les chefs des services opérationnels doivent encore faire l'objet de simplifications.

Figure 5 : Périmètre de la direction des opérations (DIROP)



Le schéma ci-dessus (Figure 5) présente les trois tâches principales de la DIROP :

- En haut du schéma, la planification des actions est un processus continu.
- Au centre, les activités de conduite se font selon le principe d'un « escalier » ou d'une matrice de responsabilités.
- Enfin, sur le plan de l'engagement des forces, la DIROP dispose de réserves d'intervention et de moyens spécialisés – notamment dans le domaine de la détection et de la neutralisation d'explosifs (NEDEX). Ces forces sont engagées au profit de l'ensemble des services.

On peut ainsi établir la liste des processus de planification et de conduite, du cas le plus ordinaire (1-4) aux cas les plus graves (8), le tout restant sous le contrôle permanent de la DIROP :

1. En temps normal, la Direction stratégique (DSTRAT) fournit les éléments statistiques et les analyses permettant l'étude de phénomènes criminels. Le renseignement joue ensuite un rôle important dans la détection, l'anticipation et le suivi de ces mêmes phénomènes. Ces réflexions peuvent conduire à la mise sur pied d'états-majors de projets ad hoc. En cas de besoin, le centre de planification des opérations (CPO) peut être mis sur pied pour développer des plans détaillés en vue d'une opération de grande ampleur.
2. Toujours en temps normal, la Centrale d'engagement et de coordination de l'alarme (CECAL) répond aux appels du 117 et engage les patrouilles pour des réquisitions.
3. Certains de ces appels peuvent être déviés à la Centrale d'engagement et de gestion des appels (CEGAP) de la Ville de Genève, qui permet l'engagement de policiers municipaux, par exemple pour des réquisitions liées aux nuisances sonores.
4. La police internationale et la police routière disposent de leur propre centrale d'engagement, chacune axée sur leurs tâches spécifiques. Il faut noter que le Centre des opérations de la police internationale (COPI), sur le site de l'aéroport, partage les mêmes équipements et logiciels que la CECAL et peut donc fonctionner comme renfort ou comme redondance, en cas de besoin.
5. Les commissaires suivent l'évolution des interventions et sont en mesure de coordonner celles-ci durant la « première heure » ou dans les cas graves nécessitant une mise en relation avec le Ministère public.
6. Lors d'événements de plus grande importance, généralement planifiés, un état-major ad hoc ou une partie du centre de planification a rédigé un plan d'engagement, qu'il s'apprête à coordonner et à conduire.
7. Ces événements importants, à l'instar de conférences internationales, peuvent nécessiter la mobilisation de forces et de moyens de plusieurs services opérationnels. Ils sont conduits par un chef de l'engagement et un état-major ad hoc, appuyés par une partie ou par l'ensemble du centre des opérations (COP).
8. Dans le cas de situations exceptionnelles ou de catastrophes (ORCA), tout ou partie des moyens de la DIROP jouent un rôle clé au sein de l'état-major cantonal de conduite (EMCC). Les commissaires, par exemple, sont responsables du suivi et de la présentation de la situation consolidée. Le COP est le poste de commandement « métier » dans le domaine de la sécurité publique. A ce stade, une coordination étroite est en principe nécessaire avec les autres acteurs de la protection de la population et du Réseau national de sécurité (RNS), comme les gardes-frontières ou l'armée.

Dans un tel schéma, les chefs des services opérationnels auraient pour mission de mettre à disposition leurs ressources en fonction d'un profil de prestations coordonné par la DIROP, établi en fonction des renseignements et des prévisions consolidées. Ce profil de prestations définirait ainsi le nombre de patrouilles, les effectifs et les moyens nécessaires dans le temps.

La coordination et la conduite par la DIROP seraient ainsi permanentes et ne seraient pas limitées aux seuls événements exceptionnels. La DIROP dispose déjà pour cela de différents organes permanents ou mis sur pied en fonction de la gravité de la situation : 1. CECAL, 2. commissaires, 3. états-majors ad hoc ou COP.

Cette redéfinition du périmètre de la DIROP pourrait avoir des conséquences sur la taille et l'activité des états-majors des services opérationnels, qui pourraient alors être redéfinis, voire redimensionnés, comme cela est demandé par plusieurs objets parlementaires.

### 3.2.2. Les Etats-majors (EM)

La plupart des « officiers d'état-major » sont des cadres spécialisés, qui suppléent ou assistent les chefs de service et assurent en outre des services de piquet. Ces postes existaient déjà avant la LPol. Ils sont essentiels pour garantir la continuité de la conduite, pour décharger les chefs de service, pour développer certains projets et, enfin, pour assurer une présence de la hiérarchie sur le terrain, auprès des collaborateurs.

L'emploi du terme « état-major » pour désigner des personnes ou des aides de commandement prête toutefois à confusion. Le terme est parfois indifféremment utilisé pour désigner des personnes ou des organisations. Certains services opérationnels ne disposent en effet que de quatre ou cinq officiers pour aider leur chef de service, comme le démontre le Tableau 3 ci-dessous.

Même pris dans son ensemble, le nombre de ces officiers d'état-major reste faible en regard de l'effectif policier total (3.6%), d'autant plus que les commissaires à eux seuls représentent pratiquement le quart de cet effectif et que la moitié d'entre eux accomplissent des engagements sur le terrain. En faisant abstraction des commissaires, le ratio d'officiers d'état-major par rapport à l'effectif policier tombe à seulement 2,6%. Ces chiffres sont donc raisonnables, par rapport à la taille de l'organisation et à la complexité des tâches de la police.

Tableau 3 : Nombre d'officiers d'état-major par service opérationnel (au 1.09.2019)

Service	Chefs de section	Officiers d'état-major / spécialisés	Officiers d'état-major (total)
Direction des opérations	1 maj ; 1 cap	3 cap ; 3 plt ; 1 lt	9
Commissaires		15 cap	15
Police secours	2 cap ; 1 plt	1 cap ; 2 plt	6
Police routière*	2 cap ; 2 plt	0	4
Police internationale**	3 cap	3 plt ; 3 lt	9
Police judiciaire	4 cap	1 plt	5
Police de proximité***	2 cap ; 1 plt	2 lt	5
Total :			54

Notes : \* au 01.09.2018

\*\* au 21.01.2020

\*\*\* au 01.02.2020

Si chaque service opérationnel dispose d'un certain nombre d'officiers, ceux-ci ne forment pas pour autant de véritables « états-majors » au sens moderne du terme, organisés en cellules et formés de spécialistes, appliquant des processus communs et comparables aux organisations en vigueur au sein de la protection civile ou de l'armée. Le seul véritable état-major dans ce sens est le COP, intégré à la DIROP. Les états-majors de circonstance ou le COP peuvent d'ailleurs être constitués ou renforcés d'officiers et de spécialistes provenant de plusieurs services différents.

La nature spécifique des engagements et des collaborations de la police internationale, ainsi que de la police judiciaire, peut justifier le maintien de l'appellation « EM » pour ces deux services. S'agissant spécifiquement de la police internationale, son état-major est d'autant plus nécessaire que celui-ci est en contact régulier avec de nombreux partenaires et que ses exercices et ses engagements sont fréquents.

Une étude interne à la police reconnaît la difficulté de recruter suffisamment d'officiers d'état-major au sein des services. En effet, les fonctions les plus recherchées et valorisées au sein de la police se situent dans l'opérationnel : au niveau des chefs de postes ou de brigades (lieutenants) et des commissaires (capitaines).

Par ailleurs, l'attrait de la fonction de commissaire et du grade de capitaine qui lui est associé par le ROPol (article 5 al. 4) crée un effet « d'aspiration » vers le haut. Il paraît donc utile de distinguer le grade de la fonction. Ceci permettrait de faire de la fonction de commissaire une « étape » et une réelle plus-value dans le plan de carrière des officiers de police. Les officiers ayant la fonction de commissaire pourraient alors porter le grade de lieutenant, de premier-lieutenant ou de capitaine.

Contrairement à ce qui a pu être perçu dans certains entretiens, la loi sur la police n'a pas engendré une augmentation du nombre de cadres supérieurs et de postes de cadres administratifs qui aurait pu occasionner une baisse des effectifs disponibles sur le terrain.

En effet, comme le démontre le tableau ci-dessous, la proportion des cadres supérieurs est restée stable voire a même diminué en raison du recrutement particulièrement important ces quatre dernières années. Le détail de ces données est par ailleurs repris, par grade, au chapitre 3.3.2.

Tableau 4 : Evolution du personnel policier, par rang, 2011-2020

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Officiers supérieurs	4.7%	5.3%	5.2%	4.8%	4.7%	4.6%	4.7%	4.7%	4.7%	4.5%
Officiers	5.8%	5.7%	5.5%	5.5%	5.2%	5.9%	5.6%	5.5%	5.6%	5.6%
Sous-officiers	26.3%	26.5%	26.1%	27.7%	27.3%	26.8%	26.1%	25.3%	25.6%	24.3%
Collaborateurs	63.2%	62.5%	63.2%	62.0%	62.8%	62.7%	63.7%	64.5%	64.1%	65.6%
Total général :	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source : DRH Police, novembre 2020.

Qui plus est, le tableau ci-dessous démontre que sur l'ensemble de l'effectif policier, le nombre de fonctions administratives exercées par des policiers a été réduit de 26,1% en 2011 à 17,1% en 2020. On considère, en effet, que les fonctions de terrain incluent l'ensemble des policiers incorporés dans les postes et les brigades des services opérationnels, jusqu'à l'échelon de chef de poste ou de brigade.

Tableau 5 : Fonctions administratives et de terrain, 2011 – 2020

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	1337.4	1360.9	1371.8	1369.6	1384.1	1406.1	1433.5	1430.6	1431.1	1491.9
Fonctions administratives	348.9	367.5	363.4	335.4	330.7	186.8	224.0	228.6	239.3	251.1
Fonctions de terrain	988.5	993.4	1008.4	1034.2	1053.4	1219.3	1209.5	1202.1	1191.9	1236.9
% terrain	73.9%	73.0%	73.5%	75.5%	76.1%	86.7%	84.4%	84.0%	83.3%	82.9%

Source : DRH Police, janvier 2021.

L'un des griefs régulièrement reprochés est celui d'une insuffisance de personnels de police sur le terrain, au profit de cadres ou de fonctions qui resteraient dans les bureaux. Or, comme le démontre le tableau ci-dessus, la proportion de personnel de terrain dépasse systématiquement les 80% depuis 2016. Ce taux est d'autant plus important que, parmi les fonctions administratives, de nombreuses fonctions contribuent à des recherches de renseignement nécessaires aux fonctions de terrain.

Cela étant, un des facteurs-clés dans la capacité à augmenter le nombre de policiers en patrouille reste la taille des groupes. Si les groupes de police secours peuvent compter jusqu'à 18 collaborateurs, ceux de la police de proximité ne comptent parfois que 6 ou 8 personnes. En fonction des congés et des affaires à traiter, ainsi que de l'accueil du public, sachant que les patrouilles nécessitent des « binômes », une organisation de groupes de plus grande taille est à privilégier au sein des brigades et des postes.

### 3.2.3. Etat-major de la police (EMP)

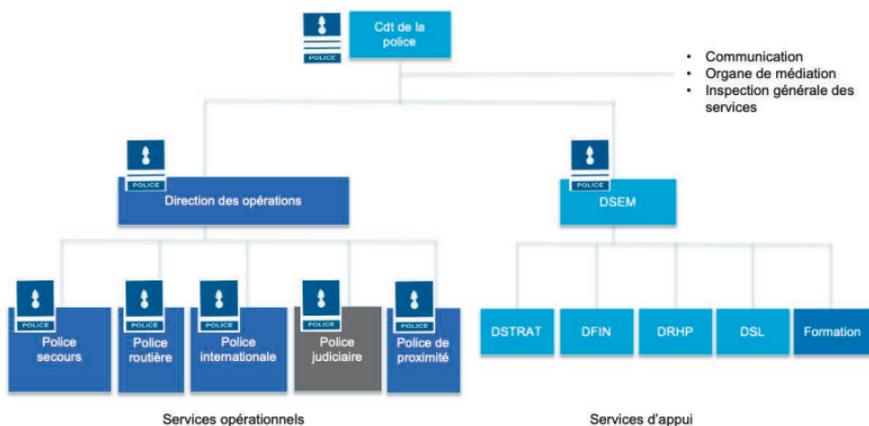
Comme indiqué supra, il existe différentes interprétations ou définitions d'un état-major. Sous l'appellation d'état-major de la police, il faut comprendre un « conseil de direction » (article 2 ROPol). Ce conseil est actuellement formé de l'ensemble des chefs des services opérationnels et d'appui, soit 11 personnes.

Il est important de distinguer la conduite de la police de la gestion organisationnelle ou de projets. Alors que la première s'applique principalement aux services opérationnels, policiers, la seconde touche davantage les services administratifs.

Il est donc utile de distinguer le commandement de la police, du conseil de direction (EMP), des véritables états-majors (voir 3.2.2) qui se trouvent actuellement au cœur de la direction des opérations et -pour certains- à la tête des services opérationnels.

Sous sa forme actuelle, le chef des opérations est en mesure de coordonner les services opérationnels. De même, le chef d'état-major peut coordonner les services d'appui, de manière permanente. Il suffit d'émettre des directives dans ce sens. Une telle organisation est présentée, à titre de projet possible, dans la Figure 6 ci-dessous.

Figure 6 : Organisation de l'EMP – Projet possible



Ainsi, la direction des opérations (DIROP) et la direction des services d'état-major (DSEM) pourraient ne pas figurer en tant que « services » dans l'article 6 de la LPol (voir 3.2.1).

Par ailleurs, dans la mesure où le service des commissaires est déjà subordonné à la DIROP et afin d'éviter les malentendus, une étape supplémentaire consisterait idéalement à supprimer la lettre c) de l'article 6 de la LPol. Ceci n'enlèverait rien à leur fonction et ne changerait rien à leur emplacement organique actuel.

### 3.3. Ressources humaines et formation

#### 3.3.1. Effectifs règlementaires et taille critique

L'article 4 du Règlement d'organisation de la police (ROPol) de 2016 introduit des ratios d'effectifs pour chaque mission, par rapport à la population résidente du canton. Ces indicateurs sont utiles, mais sont parfois interprétés de manière très différentes, tantôt comme seuils minimaux, tantôt comme effectifs contraignants. Ces ratios d'effectifs devraient en outre être adaptés en fonction des situations (de la démographie et des mouvements de population, de jour ou de nuit, ou lors d'évènements de grande ampleur).

Le Tableau 6 ci-dessous montre que le nombre de policiers avec brevet fédéral a déjà été augmenté de 148 personnes entre 2010 et 2020 (+11,12%).

Tableau 6 : Evolution du personnel, par catégories, 2010 - 2020

Evolution des effectifs au 31.12	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Policiers	1331	1334	1368	1382	1382	1398	1407	1435	1433	1433	1479
ASP 3 et 4 (armés)	29	55	55	60	66	91	116	156	180	177	188
PAT	278	318	332	350	376	359	356	371	393	378	391
Total hors aspirants	1638	1717	1755	1792	1824	1848	1879	1962	2004	1988	2058
Aspirants	63	51	65	65	61	75	72	60	41	101	100
Total	1701	1768	1820	1857	1885	1923	1951	2022	2045	2089	2113

Source : DSTRAT, Rétrospective pour le REXMU du 29.05.2020.

L'effectif a aussi été renforcé dans d'autres catégories de personnels. Ainsi, le personnel administratif et technique (PAT) a été sensiblement augmenté depuis 2010 (+40,65%). Le programme polMAXadMIN, introduit dès 2004, a permis de remplacer un nombre important de policiers par ces personnels. Une étude interne de la police démontre cependant que la limite du transfert de tâches des policiers vers des fonctions administratives est en voie d'être atteinte.

Toutefois, les mobilisations fréquentes, les modifications d'horaires et la gestion du personnel au quotidien emploient toujours des collaborateurs (sergents majors gestionnaires ou SMG) pour piloter les rappels, les doublages de nuits, le gel des congés. Cet effectif peut représenter jusqu'à 5% de l'effectif d'un poste ou d'une brigade. C'est la raison pour laquelle le Département entend demander de poursuivre cet effort de transformation des fonctions afin de libérer ces cadres expérimentés - particulièrement au sein des brigades et des postes.

Les agents de police municipaux (APM) ne sont pas comptabilisés dans les tableaux ci-dessus. Pourtant, il serait nécessaire de tenir compte de leur effectif croissant, ainsi que du renforcement de leurs prérogatives à partir de 2016. La collaboration et la délégation de compétences représentent un réel avantage pour le canton et les communes. Ces questions de sécurité de proximité sont traitées au chapitre 3.4.

Le nombre d'assistants de sécurité publique (ASP) a été sensiblement augmenté depuis 2010. Il existe actuellement quatre types d'ASP, engagés dans cinq fonctions spécifiques :

- Les ASP 1 constituent le personnel d'accueil des publics dans les postes.
- Les ASP 2 sont les centralistes et opérateurs, engagés notamment à la CECAL.

- Les ASP 3 sont armés, uniformés en gris et engagés dans les missions « AMBA CENTRO » de protection des représentations diplomatiques ou internationales ainsi que pour le convoyage des détenus.
- Les ASP 4 sont armés, engagés au sein de la brigade des renvois/migrations ; leur formation compte un module supplémentaire et ils sont recrutés parmi les ASP 3.

Les effectifs de POL PROX ont passé de 149,3 ETP policiers en 2016 à 181,9 ETP en 2020, soit une augmentation de 21,8%. L'effectif de police secours est relativement stable, passant de 393,6 à 403,0 ETP au cours de la même période. La police routière connaît un accroissement de 100,3 à 116,1 ETP, soit une augmentation de 15,8%. Quant à la Police judiciaire, son effectif policier hors stagiaires est stable : de 259,5 à 257,3 ETP.

Le Tableau 7 ci-dessous montre des différences sensibles entre les effectifs réels et les effectifs théoriques, tels que définis dans le ROPol. Ainsi, au sein des services opérationnels, il apparaît que tous les services ne sont pas aussi bien dotés par rapport à la référence réglementaire. Il faut constater que la police de proximité ne dispose que de 44% de son effectif réglementaire.

On constate que les décisions prises lors des réflexions sur la LPol ont privilégié la centralisation des moyens de l'ancienne gendarmerie au sein de police secours.

Tableau 7 : Effectifs par rapport aux chiffres « réglementaires » selon ROPol (extrait)

Service opérationnel	Effectifs ROPol	ETP occupés	ETP occupés / ROPol
Police internationale	417	352.8	85%
Police judiciaire	322	261.7	81%
Police routière	151	116.3	77%
Police secours	552	404.0	73%
Police de proximité	417	181.9	44%
Direction des opérations	200	179.2	90%

Source : SCGP, SP RH, état au 30.04.2020. DSTRAT, Rétrospective pour le REXMU du 29.05.2020.

### 3.3.2. Modification des grades

La loi sur la police poursuivait l'objectif de clarifier les liens hiérarchiques par une uniformisation des grades pour tous les services opérationnels, facilitant la mobilité du personnel au sein de l'institution.

La nouvelle structure des grades (Tableau 8) facilite la transversalité ou la mobilité entre les services. En outre, elle est compatible avec l'organisation des autres partenaires du réseau national de sécurité helvétique (RNS), à l'instar des sapeurs-pompiers, de la protection civile ou de l'armée. La police a également mis un terme à l'avancement automatique.

Cette évolution a été toutefois mal accueillie par la police judiciaire qui regrette un système de grade qui ne correspond pas à sa tradition et qui rappellerait la hiérarchie militaire.

Tableau 8 : Evolution de la structure des grades avant / après LPol

Strate	Grade selon LPol (2016)		Ancien grade : Gendarmerie	Ancien grade : PI	Ancien grade : PJ
Officier supérieur 2	Capitaine		Capitaine	Capitaine	Chef de section
Officier supérieur 1	Premier-lieutenant		Premier-lieutenant Lieutenant Adjudant	Lieutenant Adjudant	N/A
Officier	Lieutenant Adjudant		Maréchal chef de poste	Sergent-major	Chef de brigade
Sous-officier 2	Sergent-major		Brigadier remplaçant chef de poste	N/A	Chef de brigade remplaçant
Sous-officier 1	Sergent-chef Sergent		Brigadier chef de groupe	Sergent-chef Sergent	Chef de groupe
Policier 2	Caporal	Inspecteur principal	Sous-brigadier	Caporal	Inspecteur principal
Policier 1	Appointé	Inspecteur principal adjoint	Appointé	Appointé	Inspecteur principal adjoint
	Gendarme	Inspecteur	Gendarme	Agent	Inspecteur

Afin d'expliquer le tableau ci-dessous, il est important de noter qu'avant 2015 certaines fonctions prévues dans la loi n'étaient pas directement corrélées à un grade. L'examen des classes salariales permet cependant d'établir quelques parallèles : ainsi, les anciens commissaires de police avaient un statut supérieur au grade de capitaine ; les officiers de police spécialisés d'antan correspondent au grade actuel de premier-lieutenant. Une fois ces équivalences établies, on constate ici encore que l'on ne peut pas parler d'inflation disproportionnée des grades.

Globalement, le nombre d'officiers supérieurs ou d'officiers est resté stable. En revanche, certains services ont été renforcés, notamment la direction des opérations ainsi que police secours. Ceci est cohérent avec les priorités de l'état-major de la police et de la Politique criminelle commune.

L'accroissement du nombre de capitaines, que l'on peut constater ci-dessous, est en grande partie lié au ROPol (article 5 al. 4), qui fait des commissaires des capitaines, après que le grade de commissaire a été supprimé et est devenu une fonction. Cette situation pourrait être solutionnée par une distinction plus claire faite entre les grades et les fonctions. Une adaptation du ROPol permettrait ainsi de disposer des commissaires portant les grades de lieutenant ou de premier-lieutenant, ce qui améliorerait de surcroît la cohérence de la pyramide des grades, le plan de carrière des officiers supérieurs ainsi que le recrutement de ceux-ci.

Tableau 9 : Evolution des effectifs par grade et fonction, 2011 – 2020

Grade et fonction (art 6 aLPol et 6 aRPSI)	2011	2012	2013	2014	Grade (art. 5 ROPol)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Chef de la police	1	1	1	1	Commandant de la police (col)	1	1	1	1	1	1
CP adjoint *	1	1	1	1	Chef d'état-major (lt-col)	1	1	1	1	1	1
Chef des opérations **		1	1	1	Chef des opérations (lt-col)	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	Chef des commissaires (maj)	1		1	1	1	1
Officiers de police ***	7	17	17	17	Commissaires (cap)	15	17	16	17	16	16
Chef du COP	1	1	1	1	Chef du COP (maj)	1	1	1	1	1	1
Chef des services généraux et remplaçant	2	2	****								
Chefs gendarmerie, PJ et PSI	1	3	3	2	Majors (chefs des services opérationnels)	3	5	5	5	5	5
Chefs gendarmerie, PJ et PSI remplaçants	3	1	1	1							
Capitaine et chef de section	27	27	26	24	Capitaine	24	23	30	30	25	30,8
Premier-lieutenant	13	10	13	14	Premier-lieutenant	11	8	10	9	13	7
Officiers de police spécialisés	6	7	7	6		6	6				
					Officiers détachés *****	1	1	1	1	3	3
<b>Officiers supérieurs</b>	<b>63,0</b>	<b>72,0</b>	<b>72,0</b>	<b>69,0</b>	<b>Officiers supérieurs</b>	<b>65,0</b>	<b>64,0</b>	<b>67,0</b>	<b>67,0</b>	<b>67,0</b>	<b>66,8</b>
<b>Officiers *****</b>	<b>77,0</b>	<b>78,0</b>	<b>75,0</b>	<b>72,0</b>	<b>Officiers</b>	<b>72,0</b>	<b>83,0</b>	<b>80,0</b>	<b>79,0</b>	<b>79,8</b>	<b>83,6</b>
Remplaçants chefs de brigade / poste	21,0	56,0	60,0	66,0	Sergent-major	102,0	100,0	109,0	100,8	99,6	103,4
Chefs de groupe *****	331,0	304,0	298,0	313,5	Sergent-chef Sergent	276,4	277,2	264,8	260,9	266,7	258,9
<b>Sous-officiers</b>	<b>352,0</b>	<b>360,0</b>	<b>358,0</b>	<b>379,5</b>	<b>Sous-officiers</b>	<b>378,4</b>	<b>377,2</b>	<b>373,8</b>	<b>361,7</b>	<b>366,3</b>	<b>362,3</b>
Caporal / Inspecteur principal	250,4	249,8	268,0	243,5	Caporal / Inspecteur principal	271,7	276,8	287,5	294,6	295,0	318,8
Appointé / Inspecteur principal adj	299,3	321,1	313,4	321,9	Appointé / Inspecteur principal adj	317,0	317,5	313,2	315,5	330,4	328,2
Gendarmes / inspecteurs / agents *****	295,7	280,0	285,4	283,7	Gendarme / Inspecteur	280,0	287,6	312	312,8	292,6	332,2
<b>Collaborateurs</b>	<b>845,4</b>	<b>850,9</b>	<b>866,8</b>	<b>849,1</b>	<b>Collaborateurs</b>	<b>868,7</b>	<b>881,9</b>	<b>912,7</b>	<b>922,9</b>	<b>918,0</b>	<b>979,2</b>

\* Le chef de la police adjoint devient en 2013 le chef d'état-major.

\*\* Ce poste est créé en 2012 et est issu du commandement de la gendarmerie.

\*\*\* Officiers de police de service dès 2012.

\*\*\*\* Fonctions remplacées par du personnel administratif dès 2013.

\*\*\*\*\* DSE, OCPPAM/EMCC, Savatan.

\*\*\*\*\* Cette désignation regroupe les lieutenants, adjutants et maréchaux de la gendarmerie, mais également les sergents majors de l'ancienne PSI.

\*\*\*\*\* Ce chiffre inclut les sergents de la police de sécurité internationale, fonctionnant comme chefs de groupe.

\*\*\*\*\* Ce chiffre inclut également un contrôleur de police aéroport (en 2011).

Source : DRH Police, 4.02.2021.

### 3.3.3. Avancement et plan de carrière

Le mécanisme d'avancement à l'ancienneté -dit « au matricule »- a été supprimé, dans la mesure où il n'était plus acceptable. Un système « d'assessments » a été introduit.

Le personnel reste circonspect face au nouveau système d'avancement, considérant que le résultat n'est pas toujours objectif ou ne désigne pas les candidats les plus expérimentés.

Bien que ce système paraisse performant sur le plan macro et quantitatif, par exemple pour effectuer des projections de besoins en recrutement sur cinq ans, il se révèle insuffisant pour anticiper les besoins et acquérir ou développer les compétences nécessaires au niveau des cadres.

Des améliorations doivent ainsi se poursuivre s'agissant non seulement du recrutement, mais également au niveau de l'élaboration d'un plan de carrière, d'objectifs et de parcours à long terme du personnel. Le grade et la fonction doivent être distingués, afin de faciliter et de motiver à l'avancement au sein de la hiérarchie. Un plan de relève et d'acquisition ou de développement de compétences doit être établi sur plusieurs années.

### 3.3.4. Commission du personnel (COMPERS)

La création d'une commission du personnel assure une représentation équitable et une implication du personnel dans les orientations importantes de la police.

Actuellement, la COMPERS rassemble : 6 policiers, 2 administratifs et 1 ASP. Si certains acteurs souhaitent revoir la représentation des membres, les travaux et la collaboration entre les partenaires sociaux sont perçus comme constructifs et empreints de confiance, dans un climat apaisé depuis 2019.

Les apports de cette commission ont été bénéfiques et appréciés. Les discussions menées de manière dynamique et transparente portent leurs fruits. Le Département entend poursuivre dans cette voie.

### 3.3.5. Formation de base (2 ans)

A partir de 2018, les premiers aspirants genevois ont été formés à l'Académie de police de Savatan aux côtés des policiers cantonaux et municipaux vaudois et valaisans. Plus qu'un simple déplacement ou qu'une coopération intercantonale, il s'agit également d'une formation de base uniforme, qui favorise la mobilité interne et intercantonale.

A partir de 2019, le Concept général de formation (CGF 2020) est entré en vigueur, allongeant la formation de base (FOBA) d'une à deux années. La première année est réalisée en commun et son programme est strictement défini et homogène dans l'ensemble du pays. La seconde année comporte deux stages et est pilotée par les polices cantonales.

La participation à l'Académie de police de Savatan n'est pas liée à la LPol, mais aux réflexions menées depuis 2008 sur le concept général de formation (CGF) de la police au niveau national.

Ces deux dernières années, les aspirants genevois ont représenté environ 50% de l'effectif de l'Académie. De manière générale, le profil des aspirants, ainsi que la qualité de la formation de base ont été améliorés. Les policiers peuvent désormais postuler dans un éventail de services plus large qu'auparavant.

Actuellement, les aspirants ne reçoivent leur incorporation dans un service opérationnel qu'à l'issue de

leur dernier stage. La situation est plus sensible à la police judiciaire, car le concept très directif du CGF 2020 rend la création d'une filière spécifique de recrutement et de formation de base difficile à envisager. Les discussions à l'échelle de la Suisse romande laissent entrevoir la possibilité, à terme, pour le centre de formation de la police et des métiers de la sécurité (CFPS) de se profiler dans le domaine de stages spécialisés au profit de l'ensemble des polices romandes.

Plusieurs variantes de retour à la formation de base policière au sein des cantons ont été étudiées ces dernières années. Toutes ont conclu que les investissements en infrastructures et en personnel spécialisé sont excessifs. De plus, ces solutions posent le problème de la redondance et de la disponibilité des formateurs. Elles soulèvent également la question de la masse critique pour une formation de qualité, notamment lors d'exercices ou de simulations, d'instruction au maintien de l'ordre (MO) pour ne citer que quelques exemples.

L'avenir de l'Académie de police, à court terme, va devoir évoluer avec son déménagement dans de nouvelles infrastructures. Des discussions sont actuellement en cours en vue de la réalisation d'une école romande de formation policière multi-sites. Les conclusions du groupe de travail seront présentées à la CLDJP dans le courant 2021.

Concernant la seconde année de la formation de base, introduite dans le cadre du CGF 2020, le nombre de stages a été réduit de cinq à deux, mais leur durée a désormais été fixée à quatre mois. Des stages plus longs sont plus utiles sur le plan pédagogique et métier mais nécessitent un encadrement qui draine le personnel expérimenté. Certains services ont atteint un plafond qui ne leur permet plus d'encadrer davantage de stagiaires. Cet investissement est par ailleurs perçu comme peu rentable, car les stages sont définis en fonction des besoins en personnel, parfois davantage qu'en fonction des affinités ou des plans de carrière des individus.

Dorénavant, il s'agit d'introduire un véritable pilotage des stages de la 2<sup>e</sup> année, qui doivent être choisis et faire sens dans le cadre d'un véritable plan de carrière multi-annuel - au sein d'un même service opérationnel dans la mesure du possible.

## 3.4. Sécurité de proximité

### 3.4.1. Création de la police de proximité

Après avoir traité des questions d'organisation, de gouvernance ainsi que de formation, le quatrième et dernier objet particulier d'analyse est la sécurité de proximité.

La création de la police de proximité (POL PROX) a été l'un des fondements majeurs de la LPol. Elle a permis de mettre en place de véritables campagnes et opérations sur l'ensemble du territoire cantonal. Grâce à POL PROX, il est désormais possible pour les polices municipales de disposer d'un seul point de contact ou d'entrée et de partager des informations, des contacts ou des formations continues.

Certains voient néanmoins en ce service un « silo aberrant » car la police de proximité devrait être « un état d'esprit applicable à tous ». Avant la LPol, les activités d'ilotage ou d'enquête de terrain, de renseignement et de médiation étaient en principe accomplies un jour par semaine par chaque gendarme. Un tel système n'est aujourd'hui plus suffisant, car il manque de visibilité auprès de la population. Il est susceptible de créer la confusion entre les actions de prévention et celles de dissuasion ou de répression.

En outre, la police de proximité cantonale traite un grand nombre d'affaires qui décharge les autres services. Elle assume également ce rôle de traitement des affaires au profit des polices municipales. Le Pouvoir judiciaire souligne également l'efficacité de son travail.

Or, depuis sa création, Pol Prox a toujours été sous dotée et a toujours dû collaborer étroitement avec police secours, afin de maintenir l'exploitation et l'ouverture des postes. De plus, la coordination entre la police de proximité et les dix-sept polices municipales du canton, qui en 2016 ont reçu de nouvelles prérogatives judiciaires, suscite toujours quelques tensions.

### 3.4.2. Coordination opérationnelle

L'organisation par secteur dans le cadre Covid-19 s'est étendue aux polices municipales et a permis une meilleure coordination entre les polices municipales, ainsi qu'entre celles-ci et la police cantonale. La mise en service de nouveaux outils informatiques (MyABI), d'une main courante digitale et d'accès à certaines bases de données améliorera prochainement la situation.

L'Association des communes genevoises (ACG) est ouverte à l'idée qu'un groupement intercommunal gère la police de proximité dans l'ensemble du canton, à l'instar de l'organisation mise en place récemment dans le cadre des pompiers. Ceci permettrait d'augmenter sensiblement les compétences et la capacité d'action de la police municipale. Quant aux aspects financiers, il est possible de raisonner en matière de gestion des heures/APM sur la base du modèle des contrats locaux de sécurité (CLS) actuels.

Une collaboration entre la centrale d'engagement de la police cantonale (CECAL) et celle de la Ville de Genève (CEGAP) existe et peut être renforcée. Toutefois, la Cour des Comptes estime dans son rapport No. 148 de juin 2019 que la coordination entre police cantonale et polices municipales doit être encore améliorée.

Sur 182'102 appels traités en 2019 par les opérateurs de la CECAL (117), 77'911 ont donné lieu à des réquisitions, c'est-à-dire à des demandes d'intervention. Les polices municipales ont assuré 4'930 de ces réquisitions, soit 6,33%. Ce travail -surtout dans le domaine des affaires de circulation, sur la voie publique, liées aux bruits ou à des contrôles- décharge effectivement la police cantonale.

### 3.4.3. Les statuts d'ASP et d'APM

La formation de base renforcée des agents des polices municipales (APM) devrait permettre, sous réserve d'un accord de l'Institut suisse de police (ISP), avec quelques adaptations, de leur conférer la qualité d'ASP et leur donnerait, par là même, une reconnaissance sur le plan fédéral. L'augmentation du nombre et des missions des assistants de sécurité publique (ASP) nécessite l'établissement d'un règlement, qui est en cours d'élaboration.

Si certains APM revendiquent la reconnaissance des acquis ou l'accès au brevet fédéral de policier, il faut rappeler tout d'abord qu'un certain nombre sont d'anciens policiers et disposent déjà dudit brevet. La question doit, semble-t-il, plutôt être examinée en regard du champ de missions et du cadre légal des policiers municipaux. La « gendarmission » des polices municipales à la mode vaudoise, le passage à une formation centralisée, n'est par conséquent ni utile ni raisonnable économiquement pour accomplir les tâches actuellement dévolues aux polices municipales genevoises.

Indépendamment de la question des statuts, une décision à cet égard devra faire l'objet d'une réflexion

de fond quant à la division des tâches entre la police cantonale et les polices municipales.

En effet, c'est la mission qui doit définir les effectifs ainsi que l'équipement. La question du port de l'arme au sein des polices municipales fait l'objet de nombreuses discussions. Il convient dès lors préalablement de définir le partage des tâches et la définition des missions avant de se déterminer.

### 3.4.4. Stratégie de sécurité de proximité

Les diagnostics locaux de sécurité (DLS) démontrent l'importance et la reconnaissance de la population en ce qui a trait à la police de proximité et aux polices municipales. La répartition des tâches entre le canton et les communes doit impérativement régler non seulement les questions d'organisation ou les processus de collaboration, mais également la problématique de la transmission de certaines informations.

La Cour des Comptes, dans son rapport No. 148, préconise à cet effet l'intégration des polices municipales au sein de la police cantonale. Le Département a pris acte de ces réflexions et des conclusions qui en résultent. Cela étant et à ce stade, le Département estime que d'autres variantes peuvent également être analysées, préalablement, pour renforcer cette collaboration indispensable entre la police de proximité et les polices municipales.

En effet, il s'agit d'appliquer en premier lieu les axes déjà définis dans la Politique criminelle commune (PCC) déclinés dans le contexte local.

Comme dans d'autres cantons, un socle sécuritaire de base peut alors être défini pour l'ensemble des communes, sur la base des CLS actuels.

A terme, il s'agira de poser les bases d'une coordination opérationnelle unique permettant la mise sur pied d'une organisation de sécurité de proximité adaptée aux spécificités locales, aux prérogatives étendues, aux actions qui devront être mieux intégrées à celles de la police cantonale.

Le Département considère que même si le principe et la structure de la police de proximité ont été amorcés par la LPol, l'objectif sous-jacent n'a pas été complètement atteint. En effet, comme démontré plus haut, d'une part ce service Pol Prox reste en sous-effectif (44% de l'objectif fixé par le ROPol) et d'autre part, sa collaboration avec les polices municipales reste à organiser et à clarifier.

Aussi, le Département souhaite fixer, conjointement avec les communes et l'ensemble des acteurs intéressés, avant la fin de la législature, les missions et la forme que pourrait prendre la coordination opérationnelle de la sécurité de proximité. Ce plan devrait se concrétiser le moment venu par un dispositif légal ad hoc au sein de la loi sur les polices municipales (LAPM) et de la loi cadre sur la répartition des tâches cantons/communes.

Les questions de positionnement et des tâches de la sécurité de proximité et des polices municipales doivent être traitées en étroite coordination avec la police cantonale, le Département et le Ministère public.

## 4. Synthèse et conclusions

Ce bilan de la LPol répond aux éléments et demandes inhérents à la motion M 2540 déposée au Grand conseil.

Celui-ci a mis en exergue les différents éléments positifs constatés dans la structure, l'organisation et le fonctionnement de la police, réalisés dans le sillage de l'introduction de la LPol, notamment la spécialisation des services, la création de la DIROP et la prise de conscience de la nécessité de répondre à un besoin de sécurité de proximité qui s'est concrétisé par la création de la police de proximité. Comme le démontrent les différentes statistiques et indicateurs présentés dans ce rapport, la sécurité publique s'est améliorée ces dernières années, notamment grâce à l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation, issue de la LPol.

Cela étant, sur la base de l'analyse effectuée, ce rapport a aussi montré les marges de progression et d'amélioration dans différents domaines qui s'inscrivent plus dans une clarification des processus de fonctionnement de la police que dans une refonte organisationnelle et structurelle.

C'est ainsi que le Département considère qu'il n'est, en l'état, pas nécessaire d'introduire des modifications majeures du cadre légal dans l'organisation et les structures de la police. Celles-ci n'amèneront pas une meilleure efficacité pratique et pragmatique dans les activités quotidiennes que la police doit mener.

Dès lors, une réforme fondamentale de la LPol n'est ni nécessaire ni souhaitable. En effet, toute nouvelle modification organique, au moment où la loi commence à déployer des effets bénéfiques, prolongerait et amplifierait les incertitudes, tout en freinant la mise en œuvre de mesures de correction sectorielles et ponctuelles proposées dans le présent rapport.

Les critiques émises à l'endroit du fonctionnement de la police dans la réponse de celle-ci aux sollicitations de la population ne se fondent donc pas sur une inadéquation de la base légale actuelle, à savoir la LPol, mais sur une série de mesures opérationnelles que le Département entend améliorer.

Après une phase marquée par d'importants changements, le retour à une forme de stabilité et à un pilotage sectoriel des réformes sera privilégié. Pour ce faire, un comité de pilotage (COPIL) sera constitué pour suivre une feuille de route autour des quatre axes suivants :

1. Dans le domaine de la **conduite et de la gouvernance** : il s'agira d'améliorer la structure et le rythme de conduite de l'état-major de la police, d'unifier et de simplifier les processus de conduite au sein de la DIROP, de préciser les missions et les cahiers des charges des cadres et des brigades.
2. Dans le domaine du **personnel, de la carrière et de la formation** : il s'agira d'améliorer le recrutement et d'élaborer, avec les aspirants et les collaborateurs, un véritable plan de carrière comprenant des objectifs individualisés.
3. Dans le domaine des **statuts** : il s'agira de revoir les règlements d'organisation, les grades et fonctions, ainsi que de mettre en cohérence et de valoriser le statut des ASP et des APM.
4. Dans le domaine de la **sécurité de proximité** : il s'agira de préparer un plan et des options politiques entre le canton et les communes afin de développer et de mieux organiser ce secteur important, fortement sollicité et attendu par la population genevoise.

Dès lors, le comité de pilotage désigné va travailler sur la base de ce rapport et des quatre axes, avec comme objectif de concrétiser la mise en œuvre des différents éléments d'amélioration relevés plus haut.

Enfin, le Département tient à relever qu'au-delà des améliorations continues qu'il convient de mettre en

œuvre au sein de la police genevoise, celle-ci accomplit jour après jour et 24 heures sur 24 une mission régaliennne fondamentale et attendue par la population genevoise. L'analyse menée a d'ailleurs permis, si besoin était, de constater une nouvelle fois l'engagement remarquable, loyal et respectueux de l'ordre institutionnel de l'ensemble des collaborateurs/trices du corps de police.

## 5. Annexes

### 5.1. Tableau 10 : Répartition des entretiens (septembre 2019 – septembre 2020)

Domaines	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Collaborateurs	Total
Etat de Genève, Pouvoir judiciaire, administration	2	6	0	8
Réseau national de sécurité (RNS) et concordat romand (RBT)	5	11	0	16
Experts en matière de formation policière	2	5	2	9
Etat-major de la police cantonale (EMP)	12	2	0	14
Services opérationnels (sans la PJ)	6	9	30	45
Police judiciaire (+ commissaires)	2	8 (+4)	10	24
Syndicats	4	5	5	14
Entreprises de sécurité privées	1	1	3	5
Chercheurs, universitaires, experts en psychologie et sociologie	0	8	0	8
Communes et polices municipales, APM	10	3	20	33
<b>Totaux (%)</b>	<b>44 (25,00%)</b>	<b>62 (35,23%)</b>	<b>70 (39,77%)</b>	<b>176 (100%)</b>

### 5.2. Tables et illustrations

Figure 1	Chronologie, représentation graphique	4
Tableau 1	Synthèse de l'activité et de la criminalité	7
Tableau 2	Les politiques criminelles communes (PCC) successives	10
Figure 2	Structure de la police genevoise, avant et après la LPol	12
Figure 3	Fusion des services de gendarmerie selon PL 12521	13
Figure 4.a	Les heures de mobilisation, par service	16
Figure 4.b	Pourcentage du temps de travail consacré aux mobilisations, par service	16
Figure 5	Périmètre de la direction des opérations (DIROP)	18
Tableau 3	Nombre d'officiers d'état-major par service opérationnel	20
Tableau 4	Evolution du personnel policier, par rang	21
Tableau 5	Fonctions administratives et de terrain	21
Figure 6	Organisation de l'EMP – Projet possible	22
Tableau 6	Evolution du personnel, par catégories	23
Tableau 7	Effectifs par rapport aux chiffres « réglementaires » selon ROPol (extrait)	24
Tableau 8	Evolution de la structure des grades avant / après LPol	25
Tableau 9	Evolution des effectifs par grade	25
Tableau 10	Répartition des entretiens	33

## 5.3. Glossaire

AO	Amende d'ordre		(personnel, instruction, logistique, conduite)
AP	Académie de police (Savatan)	PAT	Personnel administratif et technique
APM	Agent de police municipale	PCC	Politique criminelle commune
ASP	Assistant de sécurité publique	PI	Police internationale
		PJ	Police judiciaire
CC	Cours de cadres	PL	Projet de loi
CDC	Cour des comptes	POL PROX	Police de proximité
CCG	Commission de contrôle de gestion	POL ROUTE	Police routière
CCS	Conseil consultatif de sécurité	POL SEC	Police secours
CCM	Commission consultative militaire	PSI	Police de sécurité internationale (désormais : PI)
CCSM	Conseil consultatif de sécurité municipale	PVDS	Par la voie de service
CECAL	Centre d'engagement et de coordination de l'alarme	PVH	Par voie hiérarchique
CEGAP	Centrale d'engagement et de gestion des appels (de la police municipale de la ville de Genève)	RAPM	Règlement sur les agents de police municipale
CENROUT	Centrale routière	REMP	Rapport de l'état-major de la police
CFPS	Centre de formation de la police et des métiers de la sécurité (anciennement : CFP)	RETEX	Retour d'expériences
CGF	Concept général de formation policière	RH	Ressources humaines
Cgr	Corps des gardes-frontières (aujourd'hui Administration fédérale des douanes)	RNS	Réseau national de sécurité
CIFPOL	Centre interrégional de formation de police	ROPol	Règlement d'organisation de la police
CLDJJP	Conférence latine des Chefs des départements de justice et police	RPAC	Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux
CLS	Contrats locaux de sécurité	RTS	Radiotélévision suisse
CODIR	Comité directeur	SMG	Sergent-major gestionnaire
COJUP	Commission de justice et police du Grand conseil genevois	SMO	Sergent-major opérationnel
COMPERS	Commission du personnel	SPC	Statistiques policières et criminelles
COMPOL	Service des commissaires de police	SRC	Service de renseignement de la Confédération
COMS	Service des commissaires de police	UNIGE	Université de Genève
COP	Centre des opérations et de planification		
COPI	Centre des opérations de la police internationale		
COPIL	Comité de pilotage		
CP	Code pénal		
CP	Chef de la police		
CPP	Code de procédure pénale		
DDPS	Département de la défense, de la protection de la population et des sports		
DGA	Détachement des gardes d'aéroport (aujourd'hui : PI)		
DIROP	Direction des opérations		
DLS	Diagnostic local de sécurité		
DRH	Direction des ressources humaines		
DSTRAT	Direction de la stratégie		
DSES	Département de la sécurité, de l'emploi et de la santé		
EDC	Enoncés – déductions - conséquences		
EM	Etat-major		
EMCC	Etat-major cantonal de conduite		
EMP	Etat-major de la police		
EPFZ	Ecole polytechnique fédérale de Zurich		
ETP	Equivalent temps plein		
Fedpol	Office fédéral de la police		
FOBA	Formation de base		
FOCO	Formation continue		
ISP	Institut suisse de police		
LAPM	Loi sur les agents de la police municipale, les contrôleurs municipaux du stationnement et les gardes-auxiliaires des communes		
LCR	Loi sur la circulation routière		
Letr	Loi sur les étrangers		
LPol	Loi sur la police		
LStup	Loi sur les stupéfiants		
MO	Maintien de l'ordre		
MP	Ministère public		
NEDEX	Neutralisation, enlèvement, détection d'engins explosifs		
OCB	Office cantonal de la détention		
OCIRT	Office cantonal de l'inspection et des relations du travail		
OCPM	Office cantonal de la population et des migrations		
OFPP	Office fédéral de la protection de la population		
OFS	Office fédéral de la statistique		
ORCA	Organisation en cas de catastrophe		
OSIRIS	Organisation de l'intervention dans des situations exceptionnelles (remplacé par ORCA)		
PALF	Personnel, Ausbildung, Logistik, Führung		