

POLICE NATIONALE

POLICE NATIONALE

IGPN

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA POLICE NATIONALE

RAPPORT  
ANNUEL D'ACTIVITÉ

2014

# Sommaire

INTRODUCTION	04
ACTIVITÉ JUDICIAIRE	05/16
ÉTUDES	16/17
ANALYSE, DÉONTOLOGIE, RÈGLE	19/21
INSPECTIONS ET AUDITS	22/25
LA MAC	26/29
LA VIE À L'IGPN	30/32
FEUILLE DE ROUTE	34/35

**Marie-France MONEGER GUYOMARC'H**

**Directrice de l'IGPN**



Le bilan annuel est l'occasion que se donne un service de mesurer l'effort accompli dans l'année.

Ce bilan est d'autant plus nécessaire que 2014 est la première année d'exercice plein de la nouvelle inspection générale de la Police nationale, fruit de la réunion des deux inspections (IGS et IGPN).

Cette fusion a surtout été l'occasion d'une nouvelle ambition pour une inspection unique, compétente pour tous les services de police, modernisée et créative, plus dynamique, forte de nouvelles missions et de nouveaux objectifs pour l'amélioration de l'institution.

Ce bilan mesure, tout à la fois l'activité de ce nouveau service et la réalisation des 7 objectifs prioritaires fixés à sa création.

L'ensemble des agents de l'IGPN, quel que soit leur niveau, peut aujourd'hui être satisfait et fier du travail collectivement accompli.

Nous en avons fait le constat lors du séminaire d'évaluation qui s'est tenu en octobre 2014 et a démontré que le sens de la réforme avait été parfaitement intégré, que les restructurations avaient été harmonieusement réalisées et que les nouvelles missions, comme l'appui et le conseil ou le pilotage de la fonction contrôle, étaient complètement prises en compte.

La dynamique lancée en 2013 a porté ses fruits en 2014, grâce à l'engagement de chacun et à l'effort collectif.

Pour autant, certains sujets doivent encore être consolidés et le consensus autour de la détermination à poursuivre l'action est total. Il s'est traduit par de nombreuses propositions qui ont pu être déclinées, en toute transparence, dans la feuille de route 2015/2016.

Je vous en souhaite bonne lecture.

# Introduction

## **1. Améliorer les relations police/population par la création de délégations territoriales supplémentaires, accessibles aux usagers :**

- création des délégations de Rennes, Lille, Metz, Fort de France et d'un bureau à NICE
- mise en place de la plate-forme de signalement le 2 septembre 2013 : depuis cette date, et au 31/12/2014 : 4253 signalements dont 117 traités par l'IGPN

## **2. Parvenir à l'égalité de traitement des policiers en homogénéisant les pratiques :**

- formation au guide méthodologique de l'enquête administrative de 400 enquêteurs et personnels concernés normalisation des enquêtes par l'unité de coordination des enquêtes
- lancement de la note juridique trimestrielle

## **3. Instaurer une égalité de traitement des services de police :**

- centralisation des fonctions d'inspection et d'audit dans un seul cabinet
- 28 % des missions d'inspection au bénéfice de la PP

## **4. Assurer le pilotage de la fonction contrôle**

- lancement du projet AMARIS (Amélioration de la maîtrise des Risques), sous le double pilotage du directeur général de la Police nationale et du préfet de police
- préparation du projet OSADIS (Outil de Suivi de l'Activité Disciplinaire) lancé en janvier 2015

## **5. Intensifier la lutte contre la corruption**

- création de la division nationale des enquêtes
- formation de ses agents avec le service central de prévention de la corruption
- augmentation de l'activité ( 15%)

## **6. Développer la dimension conseil**

- création de la mission appui conseil
- consolidation de l'équipe avec le recrutement de 3 agents supplémentaires dont 1 second consultant extérieur

## **7. Promouvoir l'ouverture et la transparence**

- présentation du bilan aux organisations représentatives du personnel et à la presse le 6 mai 2014
- création du COCIPN qui s'est réuni 3 fois en 2014

RETOUR SUR  
LA RÉALISATION  
DES 7 OBJECTIFS  
PRIORITAIRES FIXÉS  
AU LANCEMENT  
DE LA NOUVELLE  
INSPECTION  
GÉNÉRALE

# Activité judiciaire 2014

L'unité de coordination des enquêtes

L'IGPN compte 110 enquêteurs et diligente des enquêtes :

judiciaires, sur instruction d'un magistrat (procureur de la République, juge d'instruction ou président de chambre) ;

administratives, sur instruction du ministre de l'intérieur, du directeur général de la Police nationale, du directeur général de la sécurité intérieure ou du préfet de police. Par exception, la saisine de l'IGPN peut intervenir par l'intermédiaire de ses délégations et de sa division nationale des enquêtes (DNE), des préfets de zone de défense et de sécurité, des préfets de département, du préfet de police des Bouches du Rhône, ainsi que des chefs de service territoriaux de la Police nationale. Il convient de noter que l'initiative et l'activité propre de l'administration représentent près d'un quart des 1035 enquêtes judiciaires traitées par l'IGPN (saisines après enquêtes administratives, plaintes, mains-courantes et signalements). La proportion des saisines à l'initiative de l'autorité judiciaire progresse de 10 % par rapport à 2013. L'extension des implantations territoriales des délégations en province et pour la zone Antilles-Guyane a favorisé la saisine de l'IGPN par les autorités judiciaires.

## Saisines judiciaires directes: évolution 2013 - 2014

2013	2014	Évolution en %
732	784	+6,6%

## L'origine des saisines judiciaires

Saisines de l'autorité judiciaire	784	76 %
Saisines à partir d'une enquête administrative	30	3 %
Saisines suite à plaintes & mains-courantes (accueil guichet) ou signalements (courriers – plateforme internet)	221	21 %
Total	1035	100 %

Les saisines se décomposent en :

**99** enquêtes de flagrance,  
**758** enquêtes préliminaires,  
soit 73 % des saisines  
**14** enquêtes article 74 CPP,  
**164** commissions rogatoires.

Pour mémoire, en 2013, l'ensemble des enquêtes s'établissaient à 1002. L'évolution en 2014 est de +3,2 %.

La progression de l'activité judiciaire de l'IGPN s'explique en grande partie par l'élargissement de son réseau d'enquêtes. En effet, fin 2013 et courant 2014, 5 implantations territoriales nouvelles ont été ouvertes. Ces dernières expriment pleinement, en 2015, leur potentiel au fur et à mesure de l'affermissement des liens avec les autorités judiciaires.

## L'accès à l'IGPN des particuliers

### Les signalements de particuliers

Accueil guichet 1 169	Plateforme Internet 3 162	Courrier 847
--------------------------	------------------------------	-----------------

2014 constitue l'année de référence de la plateforme internet de signalement de l'IGPN puisque ce dispositif a été lancé en septembre 2013. Le volume enregistré des signalements sur l'année écoulée est conforme aux projections réalisées à partir des 4 mois d'activité de la fin 2013 (1 198 signalements).

Les courriers adressés à l'IGPN mentionnant une adresse courriel ont été intégrés à la plateforme internet, ce qui permet des échanges dématérialisés, tant avec les signalants qu'avec les directions d'emploi. L'allègement de la gestion courrier, le gain de temps et la réactivité dans le traitement des signalements de particuliers sont appréciables.

### Orientation des signalements directs

(\*) Partenaires : gendarmerie nationale, polices municipales, douanes.

(\*\*) La rubrique « Autres » est constituée des réponses directes aux signalants ou déclarants par l'IGPN et des

	Accueil guichet	Plateforme Internet	Courrier
Police nationale et partenaires (*)	874	2 349	550
Délégations IGPN	189	97	28
Autres (**)	106	716	269
Total	1 169	3 162	847

classements (signalements sans objets, incohérents, hors champ, destinataires erronés, etc.).

Les signalements sont orientés vers les directions d'emploi :

- pour information, afin de sensibiliser les chefs de service, soit à une problématique récurrente et particulière, soit à l'émergence possible d'un contentieux ou d'une polémique nécessitant de communiquer ;
- pour attribution, aux fins de vérifier les allégations en raison de leur apparente cohérence ou vraisemblance. Le cas échéant, une enquête administrative et / ou judiciaire est diligentée.

### Orientation des signalements directs

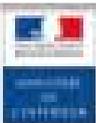
Police nationale	2 164	92,1%
Gendarmerie Nationale	150	6,4%
Polices municipales	32	1,4%
Douanes	3	0,1%
<b>Total</b>	<b>2 349</b>	<b>100,0%</b>

### Répartition des signalements de la plateforme au sein de la Police nationale

Direction Générale de la Police nationale 66,9 %	DCSP	1 326	91,6%
	DCCRS	56	3,9%
	DCPAF	50	3,5%
	DCPJ	9	0,6%
	Autres	6	0,4%
	<b>Total</b>	<b>1 447</b>	<b>100,0%</b>

Préfecture de police 33,1%	DSPAP	608	84,8%
	DOPC	85	11,9%
	DRPJ	16	2,2%
	Autres	8	1,1%
	<b>Total</b>	<b>717</b>	<b>100,0%</b>



## Police nationale

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Accueil | Actualités | Présentation générale | **Organisation** | Vos métiers

Vous êtes ici : Accueil > Organisation > Inspection Générale de la Police Nationale > Signalements IGPN

### Inspection Générale de la Police Nationale

#### Signalement IGPN

- Vous estimez être victime ou témoin d'un comportement susceptible de mettre en cause des agents affectés dans un service de la police nationale, ce formulaire vous permet de le signaler. Votre délation, qui ne constitue pas un délit de plainte, sera traitée dans les meilleurs délais.
- Vous devez obligatoirement vous identifier à l'aide du formulaire électronique pour effectuer un signalement. En cas d'urgence contactez le 17.
- Toute dénonciation mensongère sera systématiquement signalée à l'autorité judiciaire aux fins de poursuite et punies, le cas échéant dans l'état d'une plainte du ministère de l'intérieur. L'article 226-10 du Code Pénal dispose en effet que « la dénonciation affectée par tout ruyage et dirigée contre une personne déterminée, d'un fait qui est de nature à entraîner des sanctions judiciaires, administratives ou

#### Organisation

- Service de l'Etat, de l'Équipement et de la Logistique de la Sécurité Intérieure
- Centre national de Recensement au DCPN
- Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale
- Inspection Générale de la Police Nationale**
- Direction Centrale de la Prévention Judiciaire
- Direction Centrale de la Sécurité Publique
- Direction Centrale de la

Occurrences des infractions alléguées dans les enquêtes judiciaires ouvertes en 2014.

Infractions	Flux entrant 2014
<b>ATTEINTES AUX PERSONNES (LIVRE II Code pénal)</b>	<b>820</b>
Violences volontaires	440
Violation du secret	65
Harcèlement moral	37
Inf. à législation stupéfiants	33
Abus d'autorité	29
Injures discriminatoires/racistes	26
Menaces	24
Détournements de fichiers	21
Rétention ou détention arbitraire	21
Agressions sexuelles	19
Viols	19
Autres atteintes aux personnes	86
<b>ATTEINTES AUX BIENS (LIVRE III Code pénal)</b>	<b>142</b>
Vols	90
Dégradations de biens	23
Escroqueries	16
Autres atteintes aux biens	13
<b>ATTEINTES A L'ETAT</b>	<b>166</b>
Faux en écriture publique	51
Corruption	43
Travail dissimulé	12
Autres atteintes à l'état	60

(\*) 440 saisines judiciaires sur les 1035 enregistrées en 2014 visent entre autres l'infraction de violences volontaires.

En termes de traitement, 876 enquêtes ont été closes et transmises aux autorités judiciaires en 2014. Hormis 135 commissions rogatoires traitées par l'IGPN, pour lesquelles les suites ne sont pas encore connues, 742 enquêtes diligentées dans les autres cadres juridiques ont été adressées aux parquets, dont 79 pour réorientation vers un service extérieur à l'IGPN. Il ressort de l'analyse des 662 enquêtes restantes, suites aux investigations de l'IGPN, que :

**19 ont été suivies d'un rappel à la loi, soit 2,9 %**

**320 ont fait l'objet d'un classement pour absence d'infraction ou infraction insuffisamment caractérisée, soit un taux de 48,3 %.**

## LES PRINCIPALES VULNERABILITES

(relevées à partir des enquêtes transmises à l'autorité judiciaire en 2014)

### Les violences volontaires par personne dépositaire de l'autorité publique

Sur les 876 enquêtes judiciaires transmises à l'autorité judiciaire en 2014, 376 visent, entre autres, l'infraction de violences volontaires, soit 43 % (en corrélation avec le flux des saisines entrantes 2014 : sur 1 035 enquêtes judiciaires, 440 concernent les violences volontaires, soit 42 %, idem en 2013 : 43 %).

Un peu plus de 36 % des enquêtes pour violences alléguées font l'objet d'un classement par l'autorité judiciaire (infraction insuffisamment caractérisée ou absence d'infraction). Par ailleurs, 19 % des enquêtes initiées par l'IGPN sont orientées, sur instruction de l'autorité judiciaire, vers d'autres services de la Police nationale (protocole de saisine).

Enfin, 11 % des enquêtes sont traitées dans le cadre d'une commission rogatoire.

#### Les situations

Parmi ces 376 enquêtes, 356 sont liées à l'activité professionnelle (95 %), le reste relevant de la sphère privée (violences commises hors service) :

229 enquêtes concernent des violences réputées commises sur la voie publique, dont 125 relatives aux conditions d'interpellation, 41 à un contrôle d'identité et 24

à un contrôle routier. 15 enquêtes portent sur des violences réputées commises à l'occasion d'une manifestation et 11 d'un service d'ordre ou d'une opération de maintien de l'ordre.

127 enquêtes portent sur des faits réputés commis hors voie publique dont :

61 dans des locaux de police (dont 20 dans les locaux de garde à vue et 4 dans les locaux de dégrisement)

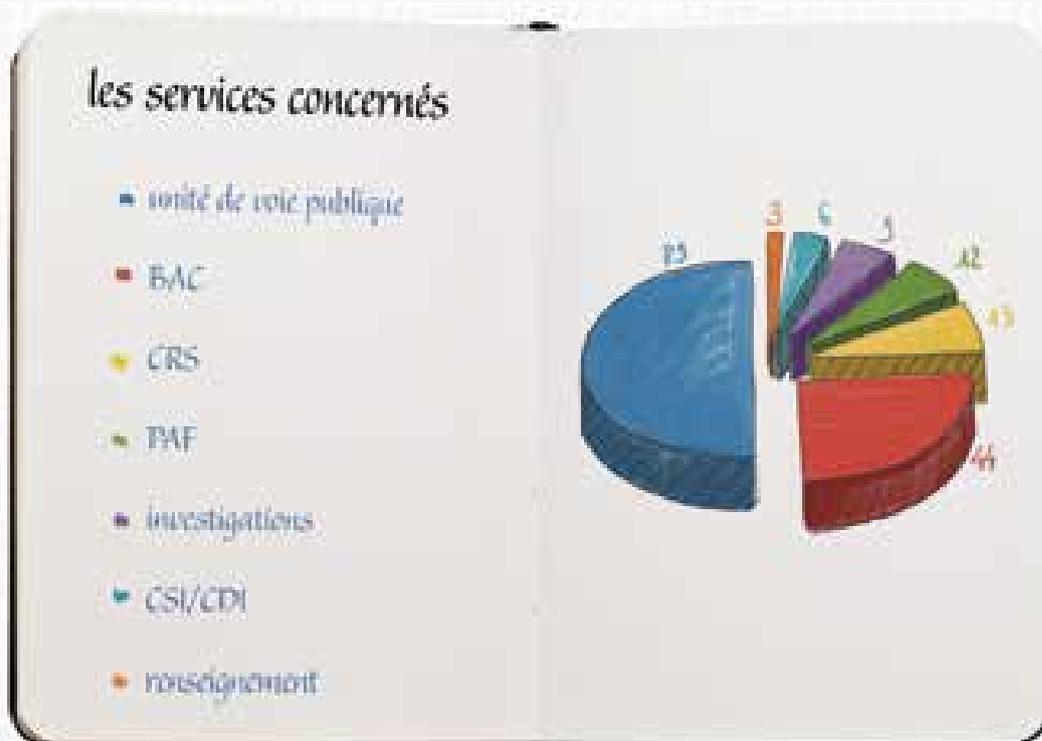
37 enquêtes concernaient des violences alléguées au sein d'un centre de rétention administrative ou à l'occasion d'un transport en vue d'une reconduite à la frontière ou à l'occasion d'un refus d'embarquement d'une personne retenue.

19 enquêtes portent sur des violences réputées commises dans un véhicule de police lors d'un transport.

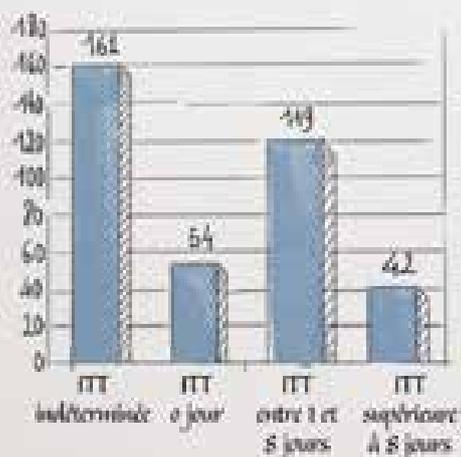
6 enquêtes portent sur des violences commises à l'hôpital.

6 enquêtes portent sur des violences commises dans un domicile.

Une enquête peut concerner des violences commises en plusieurs lieux distincts (véhicule administratif puis locaux de police).



## Répartition des enquêtes de violences volontaires transmises en 2014 en fonction du nombre de jours d'ITT



161 enquêtes ne précisent aucune ITT en raison soit de l'ancienneté des faits dénoncés qui n'a pas rendu opportun l'examen médical, soit parce que le plaignant n'a pas souhaité être examiné, soit parce qu'il ne s'est pas encore rendu à l'examen médical.

### Les usages d'arme administrative et de moyens de défense intermédiaires

68 enquêtes suite à l'usage de l'arme de service ou d'une arme de force intermédiaire ont été transmises à l'autorité judiciaire en 2014: 2 sous la qualification d'homicide volontaire, 1 d'homicide involontaire, 38 de violences volontaires, 4 de menaces avec arme et 1 de blessures involontaires. 23 enquêtes ont été diligentées pour déterminer les circonstances de l'usage de l'arme.

Il est à noter que 24 enquêtes sont en relation avec l'usage de l'arme de service, 14 du tonfa ou de la matraque, 12 du gaz lacrymogène, 8 du lanceur de balles de défense 40 X 46, 5 du pistolet à impulsion électrique, 1 du Flash-Ball et 1 d'une grenade de désencerclement.

Si 29 enquêtes ont fait l'objet d'un classement, 35 ont été transmises aux parquets pour appréciation (8 ayant abouti à une ouverture d'information) et 4 réorientées.

## Les vols et infractions assimilées

77 enquêtes sont en relation avec des faits de vols (71, dont 2 comprenant également la qualification de recel) ou de détournements de scellés (6). 28 ont été classées.

Quatre points de vulnérabilité se dégagent à l'analyse :

La tenue des fouilles administratives des personnes retenues (écrous pour ivresse publique, gardes à vue et rétentions administratives). Il s'agit pour l'essentiel de vols d'espèces dont la disparition est constatée lors de la restitution (11 enquêtes) et dans une moindre mesure de vols de téléphones portables (2) ou de bijoux (2).

La conservation des scellés (espèces 10 enquêtes, stupéfiants 3, armes 4 et objets multimédias 1). 5 enquêtes transmises concernant des objets ou valeurs sensibles remisés au sein d'une armoire forte ou d'un local sécurisé.

Les contrôles d'identité ou routiers (9). Il s'agit essentiellement d'argent non restitué à l'issue.

Les interventions aux domiciles de particuliers (perquisition ou interpellation - 4 - et enquête-décès - 2 -).

## Les violations du secret professionnel

69 enquêtes judiciaires du chef de violation du secret professionnel ont été transmises à l'autorité judiciaire en 2014, dont :

44 pour une violation sans contrepartie avérée, soit au profit d'une personne impliquée dans une procédure judiciaire, (pour les deux tiers), soit dans le cadre d'une relation sentimentale ou d'un différend conjugal.

7 pour une violation du secret par voie de presse.



## L'ACTIVITE PRE-DISCIPLINAIRE DE L'IGPN

### Les violences volontaires par personne dépositaire de l'autorité publique

257 enquêtes administratives ont été ouvertes en 2014 et 212 closes en 2014.

#### L'origine des enquêtes administratives (2014)

Procédure ou courrier de l'autorité judiciaire	166
Initiative de l'administration (directe)	50
Signalement plateforme internet IGPN	14
Courrier de particulier	9
Plainte & Main-courante guichet délégation	9
Autres	9
Total	257

### Les manquements et suites administratives.

**289 agents ont été mis en cause dans les 212 enquêtes transmises aux autorités administratives en 2014, soit 281 policiers** (10 issus du corps de conception et de direction, 31 du corps de commandement, 229 du corps d'encadrement et d'application et 11 adjoints de sécurité) et **8 agents rattachés au ministère de l'intérieur**. Sur les 212 enquêtes administratives closes en 2014, **52 enquêtes ont fait l'objet d'un classement, sans aucun engagement de suite disciplinaire à l'encontre d'un fonctionnaire, soit 24,5 %**.

#### Les manquements relevés en 2014

A l'occasion des enquêtes pré-disciplinaires transmises à l'autorité administrative en 2014, 668 manquements ont été relevés.

#### Devoir d'exemplarité

Les manquements au devoir d'exemplarité représentent 18 % du total des manquements. Retenus à titre de manquement principal (44 enquêtes), ils recouvrent des comportements divers, tels que la fréquentation de personnes défavorablement connues des services de police ou la com-

mission de violences hors service dans un cadre privé. Ce manquement est plus fréquemment retenu à titre accessoire (49 enquêtes), notamment lorsque le policier est susceptible d'encourir une condamnation pénale.

#### Atteinte au crédit et renom

Fréquemment associée à l'exemplarité, l'atteinte au crédit de l'institution représente 14 % des manquements relevés. À une seule exception, il est toujours visé à titre accessoire. Ce manquement est systématiquement relevé dès que le comportement fautif de l'agent, à l'occasion ou non de son activité professionnelle, a entraîné des répercussions judiciaires et/ou médiatiques préjudiciables à l'image de l'institution et des policiers dans leur ensemble.

#### Devoir d'obéissance

Il renvoie, comme les manquements à la loyauté et à l'obligation de rendre compte auxquels il est régulièrement associé au principe hiérarchique sur lequel la Police nationale est organisée.

C'est le troisième manquement le plus imputé à des agents de la Police nationale, en 2014. 54 agents se sont vu reprocher ce manquement lorsque des ordres ou instructions n'ont pas été sciemment appliqués.

### Négligences professionnelles

Il s'agit là du non-respect par l'agent des principes légaux, réglementaires et professionnels qui régissent l'activité de police. Un tiers des enquêtes administratives 2014 (10/32) pour négligence professionnelle fait suite à un vol. Au-delà de la recherche des auteurs, elles s'attachent à établir si la non-application des instructions a facilité ou favorisé la commission de l'infraction :

- non respect des règles de conservation de l'arme administrative
- non respect des règles de conservation des objets ou valeurs au sein d'un service.

Ce manquement est également retenu lorsque des négligences ont entraîné un accident corporel de voie publique (3 enquêtes), des violences (3), ou ont été observées à l'occasion de la surveillance d'une personne retenue ou gardée à vue (2) et de l'usage de l'arme administrative ou d'armes de force intermédiaire (2).

En 2014, les propositions de sanction relèvent majoritairement du 1er groupe (6 avertissements et 2 blâmes) lorsque ce manquement est retenu à titre principal dans le cas de carences dans la surveillance des personnes retenues ou gardées à vue, ou lorsqu'il a trait à la disparition d'argent dans leurs fouilles.

### Usage disproportionné de la force et devoir de protection de la personne interpellée

Ces deux manquements se complètent et sous-entendent des violences illégitimes ou des voies de fait. En fonction des circonstances, ils sont employés indépendamment. Ils sont proportionnellement moins présents dans les manquements

que les dénonciations au plan judiciaire de violences volontaires par agent dépositaire de l'autorité publique, en raison de :

- la possibilité pour l'IGPN, à l'issue de l'enquête judiciaire, de confier à une direction d'emploi le soin de diligenter l'enquête administrative
- la fréquence des classements judiciaires en la matière pour infraction insuffisamment caractérisée, absence d'infraction ou existence d'un fait justificatif.

Sur 35 fonctionnaires concernés par une enquête visant ces manquements, 6 ont fait l'objet d'un blâme et 4 d'un avertissement. 11 autres ont été renvoyés devant le conseil de discipline. Enfin, 14 fonctionnaires ont été concernés par des propositions de classement, soit 40 % des fonctionnaires impliqués.

### Devoir de probité

Les enquêtes administratives en lien avec ce manquement sont fréquemment concomitantes à une enquête judiciaire pour vol (5 enquêtes) ou corruption (4 enquêtes).

Ce manquement est également retenu en cas d'altération volontaire de la réalité (établissement de faux certificats pour une prise en charge indue par l'administration, établissement de faux timbres-amendes).

Le manquement au devoir de probité constitue une atteinte grave à la confiance accordée par l'administration et le citoyen au policier fautif. Pour cette raison, dans la majorité des cas, ce dernier est renvoyé en conseil de discipline :

- 20 propositions de renvoi en conseil de discipline (50 % des propositions)
- 3 propositions de renvoi devant le conseil consultatif paritaire (AdS)
- 12 blâmes.

### Utilisation des fichiers de données à caractère personnel

18 enquêtes administratives visent ce manquement impliquant 19 fonctionnaires de police.

#### Les bénéficiaires

11 enquêtes concernent des informations délivrées à des tiers dont 4 pour des personnes impliquées dans une procédure judiciaire ou connues des services de police.

7 enquêtes visent des consultations à des fins personnelles (partie adverse d'un accident matériel de la circulation ou informations au sujet des fréquentations de l'ex-conjoint).

#### L'origine des enquêtes

14 font suite à des investigations judiciaires révélant l'utilisation inappropriée des fichiers (dont 3 visant l'infraction de corruption).

3 suite à des signalements de la plateforme Internet de l'IGPN

1 suite à une mission du cabinet d'inspection et des audits de l'IGPN.

#### Les propositions de suivi

Elles sont proportionnelles au préjudice subi et en fonction des circonstances ayant amené le fonctionnaire à consulter de façon détournée des fichiers :

5 avertissements (consultation à des fins personnelles sans divulgation)

8 blâmes (consultation avec divulgation à des tiers)

5 renvois en conseil de discipline dont 1 prononçant une exclusion temporaire de fonctions de 15 jours (au profit de tiers défavorablement connus ou recherchés ou impliquant la corruption du fonctionnaire)

2 classements (fonctionnaires ayant consulté de bonne foi à la demande d'un autre fonctionnaire lequel a été sanctionné)

Le résultat des propositions de l'IGPN transmises à l'autorité administrative en 2014

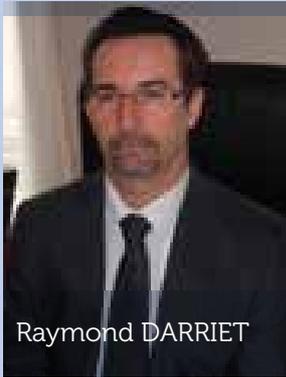
Propositions disciplinaires individuelles	Total
1 <sup>er</sup> groupe - avertissement	47
1 <sup>er</sup> groupe - blâme	78
Renvoi devant le conseil consultatif paritaire (AdS)	4
Renvoi devant le conseil de discipline	81
Classement	79
Total	289

### BILAN DES SANCTIONS DISCIPLINAIRES PRONONCÉES EN 2013 ET 2014 POUR L'ENSEMBLE DE LA Police nationale

	2013	2014	Evolution
Avertissements	1153	989	-14,22%
Blâmes	892	826	-7,40%
Sanctions du 2 <sup>e</sup> groupe(AdS)	191	146	-23,56%
Sanctions du 3 <sup>e</sup> groupe	119	74	-37,82%
Sanctions du 4 <sup>e</sup> groupe	61	63	3,28%
Total	2416	2098	-13,16%

En raison des élections professionnelles, la tenue des commissions administratives paritaires en formation disciplinaire a été limitée au 6 premiers mois de 2014, entraînant de facto une diminution notable des sanctions des 2e, 3e et 4e groupes.

# BILAN D'ACTIVITÉ DE LA DÉLÉGATION DE PARIS



Raymond DARRIET

L'année 2014 a été l'occasion de parachever la mise en place de la délégation de Paris à laquelle ont été confiées les enquêtes dans les départements de grande couronne, ceci entraînant corrélativement un rehaussement du niveau des saisines.

tivement un rehaussement du niveau des saisines.

Les protocoles déjà établis en 2013 avec les parquets de Paris et de la petite couronne ont été étendus et repris par les parquets des Yvelines et de l'Essonne. Pour mémoire, il s'agit de confier à l'IGPN, sauf exception, des enquêtes concernant des faits graves et/ou ayant un retentissement médiatique.

D'un point de vue statistique, sur les 668 enquêtes judiciaires ouvertes à la délégation de Paris au cours de l'année 2014, 328 relèvent du TGI de Paris (49%), 193 du TGI de Seine-saint-Denis (29%), 47 du TGI des Hauts-de-Seine (7%), 41 du TGI du Val-de-Marne (6%). Le total de la petite couronne représente 281 enquêtes judiciaires, soit 42% de l'ensemble des dossiers confiés à la délégation de Paris. S'agissant de la

grande couronne, les autorités judiciaires lui ont confié 54 enquêtes, soit 8% du total des dossiers se répartissant de la manière suivante :

TGI des Yvelines : 15

TGI de l'Essonne : 13

TGI du Val-d'Oise : 16

TGI de Seine-et-Marne : 10

À l'issue d'une année de mise en oeuvre, la prise en compte de la grande couronne ne s'est pas traduite par une augmentation significative du nombre de saisines, les protocoles permettant aux autorités judiciaires de ne confier à la délégation parisienne que les affaires importantes ou sensibles au regard d'un contexte particulier.

L'année 2014 a été également marquée par le traitement d'affaires judiciaires retentissantes représentant une charge exceptionnelle. Les enquêteurs de la délégation de Paris ont démontré à cette occasion leur capacité de mobilisation opérationnelle qui a permis de résoudre, dans des délais courts, des faits judiciaires complexes.

Enfin, la délégation de Paris a reçu 1 139 usagers qui ont déposé, durant l'année écoulée, 156 plaintes et 911 main-courantes. Ils disposent également sur le site d'un ordinateur leur permettant l'accès à la plate-forme de signalement.

## ***Les ADS de la délégation IGPN de Paris.***

Les six adjoints de sécurité, deux femmes et quatre hommes, âgés de 24 à 28 ans, sont les premiers contacts avec le public accueilli à la délégation IGPN de Paris.

Avec l'hôtesse d'accueil, les ADS assurent la surveillance et le filtrage de l'entrée du site.

Ils sont également chargés de l'accueil téléphonique et orientent les personnes qui se présentent spontanément pour faire part de leurs griefs, sur main courante ou par un dépôt de plainte, ou celles qui sont convoquées par un officier de police judiciaire. Dans toutes ces situations, les agents en charge de l'accueil veillent à ce que le délai d'attente soit le plus court possible.

Ces adjoints de sécurité sont placés sous l'autorité du responsable du service de l'accueil et encadrés par un tuteur qui veillent à la bonne tenue du service et à leur formation.

Grâce à des préparations spécifiques, les ADS ont vocation à présenter les concours d'accès à la fonction publique, en particulier le concours interne de gardien de la paix.

Ainsi, depuis 2010, 6 ont été reçus à un concours de gardien de la paix, 2 à un concours de la RATP, 2 sont devenus policiers municipaux, 1 adjoint administratif et 3 ont intégré une entreprise privée.

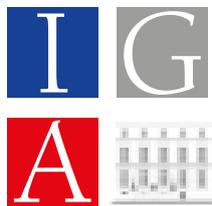
## Cabinet des études

Les 20 chargés de mission du cabinet des études ont réalisé, en 2014, 29 études (26 en 2013 et 17 en 2012). Utilisant une palette de compétences enrichie d'expériences longues et variées, accumulées tout au long de carrières diversifiées, le cabinet des études a ainsi contribué à des rapports aux sujets les plus divers. Certains sont en prise directe avec l'activité policière quotidienne, tels « l'utilisation de systèmes d'enregistrement vidéo personnels lors d'interventions professionnelles » ou « la qualité des procédures judiciaires », d'autres couvrent un champ plus large, comme « le schéma d'organisation de la médecine légale » dont l'étude a été conduite avec l'IGA, l'IGF, l'IGAS, l'IGSJ et l'IGGN.

### **Le schéma d'organisation de la médecine légale**

Sa mise en place, en décembre 2010, répondait à l'ambition affichée de professionnaliser les acteurs et les structures, pour améliorer la qualité des prestations. De fait, des progrès incontestables ont été constatés dans le processus de gestion de l'autopsie et de l'examen des victimes, même si des difficultés subsistent dans la prise en compte des examens médicaux des personnes gardées à vue et de la levée de corps.

Soulevant la question de la gestion organisationnelle et financière du dispositif, la mission formule des préconisations de nature stratégique (résorption des dépenses impayées, évolution de la nature juridique du schéma, organisation du réseau de proximité comme des structures parisiennes, etc.) et d'ordre technique (création de structures de pilotage nationale et locales, optimisation de la contribution des IML et UMJ, meilleure mobilisation de la ressource professionnelle, révision de la tarification et plus grande rigueur de gestion, etc.).



En 2014, conséquence directe de la réforme de l'inspection, le préfet de police s'est ajouté aux traditionnels commanditaires de ces études (le ministre de l'intérieur et le directeur général de la Police nationale). Ainsi, l'audit interne du groupe d'intervention et de protection de la DOPC a été réalisé à sa demande.

### **Le Groupe d'intervention et de protection**

Le GIP, du fait de l'hétérogénéité de sa composition et de ses missions, a besoin de se construire une identité professionnelle propre.

Aussi la mission préconise de bâtir un référentiel normatif, identifiant clairement les missions et mettant en exergue l'intervention et la protection, ainsi que de soumettre les missions annexes à des objectifs fixés par la DOPC avec, pour préalable, la définition d'une véritable politique de formation.

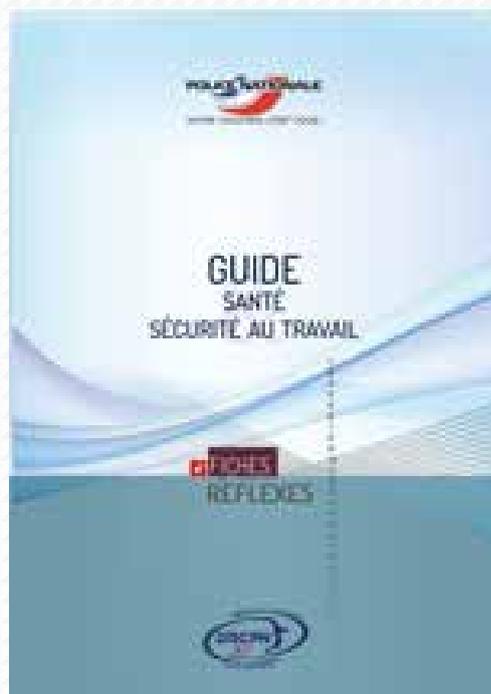
Il appartient aux commanditaires de ces études de retenir les préconisations qu'ils souhaitent mettre en oeuvre. Certaines conduisent à des évolutions en profondeur, à l'instar de celle relative à « l'évaluation du service de soutien psychologique opérationnel de la Police nationale ».

#### **Le service de soutien psychologique opérationnel**

L'importance de la question du suicide, notamment, justifie l'existence d'un service dédié au soutien psychologique, aisément accessible par les personnels de police, en particulier ceux en situation de fragilité.

Son activité doit néanmoins s'insérer davantage dans la politique de prévention ministérielle en clarifiant les circuits de gestion et les lignes d'interaction entre le secrétariat général du ministère de l'intérieur et la Police nationale.

Bénéficiant de la coordination d'une autorité médicale, les psychologues du SSPO devront recentrer leur intervention sur leur cœur de métier, sans confusion possible avec les missions des autres acteurs de la prévention, assurant ainsi un meilleur suivi des personnels.



D'autres études réalisées conjointement par des membres du cabinet des inspections et des audits ainsi que du cabinet des études, illustrent le décloisonnement interne au sein de l'IGPN. Ainsi, celle portant sur le service central des courses et jeux a débouché sur des mesures concrètes et rapidement mises en place par le service concerné, avec le concours des auditeurs de l'IGPN.

Le cabinet des études participe également à de nombreux groupes de travail, aux thématiques diversifiées, tels ceux relatifs aux technologies de la sécurité intérieure (GTTSI) ou au réseau des fonctionnaires et militaires chargés de l'inspection en matière de santé et de sécurité au travail.

De même, un chargé de mission est membre du comité chargé d'assister l'autorité de contrôle des fichiers de police judiciaire et des logiciels de rapprochement judiciaire tandis qu'un autre est associé aux travaux du projet de recherche CO-DISP (création de concepts et outils pour le développement de l'intelligence de sécurité publique).

Enfin, l'IGPN, aux côtés de l'IGGN, participe à la mission permanente d'évaluation des politiques locales de sécurité, placée sous la responsabilité de l'IGA, chargée d'évaluer la gouvernance de la sécurité dans les départements audités.

## **Impressions sur ma participation au COCIPN : M Reda DIDI, président de l'association « Graines de France ».**

Le comité d'orientation et de contrôle interne de la Police nationale a été créé à l'occasion du lancement de la nouvelle IGPN en septembre 2013. Il a pour objectif de promouvoir l'ouverture et la transparence du contrôle interne de la Police nationale en favorisant la mixité et l'échange.

Il est composé de 18 membres représentant, à parité, l'Administration, les trois organisations syndicales les plus représentatives des personnels actifs de la Police nationale, ainsi que des personnalités extérieures (Défenseur des droits, Contrôleure générale des lieux de privation de liberté, magistrat, professeur d'université, avocat, journaliste, député, sénateur et dirigeant associatif).

L'opportunité m'a été donnée de pouvoir participer à ce comité sur proposition du Ministre de l'intérieur. C'est la première fois qu'une telle commission ouvre ses portes à la société civile et notamment à une association qui œuvre dans les quartiers populaires sur la relation Citoyens/Police.

Depuis juin 2013, j'ai participé aux trois réunions du comité.

Tant sur la forme que sur le fond, ces réunions ont été riches et instructives par la diversité de leur composition et des intervenants, par les sujets traités et la maîtrise des contenus par chaque intervenant. Les membres de l'administration de l'IGPN m'ont particulièrement marqué par la clarté de leurs exposés et leur capacité à répondre concrètement aux différentes interrogations de nature à éclairer le comité et à ré-



pondre aux besoins de transparence manifestés par les différents citoyens et associations qui travaillent sur nos sujets.

J'ai également beaucoup apprécié le ton franc et constructif de ces réunions, favorisé par une animation dynamique, objective et pragmatique, créant un climat de confiance permettant d'aller en profondeur sur les problématiques posées.

Ces réunions nous ont permis, notamment, de mieux comprendre les contingences auxquelles est confrontée l'administration policière mais, également, de lui faire remonter les questions que nous posent les citoyens lors de nos rencontres sur le terrain.

Enfin, nous avons aussi pu exposer notre point de vue sur la relation citoyens / police telle que perçue par une partie de la population, mais également en nous appuyant sur notre travail de terrain, ce qui a ouvert un débat et des perspectives de collaboration pour amplifier le lien entre la police et la population, très important pour garantir la sécurité de tous et le bien être de nos fonctionnaires.

Aussi, je ne peux qu'encourager la poursuite et l'amplification de ce type de travail commun afin de faire émerger une variété de points de vue qui ont un objectif commun : améliorer le travail de ce service public pour le bien de tous.

### **Présentation du guide de l'enquête administrative**

Le guide de l'enquête administrative, tant dans sa conception que dans sa présentation, a marqué un tournant dans l'approche de la matière pré-disciplinaire par l'IGPN, tout en satisfaisant aux objectifs fixés en 2014, en matière d'harmonisation et de professionnalisation de l'enquête administrative. L'intérêt porté à ce guide et à la méthode préconisée pour aborder le champ disciplinaire a largement débordé le cadre de l'IGPN.

Le guide a d'abord été présenté aux directions centrales, puis aux organisations syndicales et enfin aux délégations de l'IGPN. Les échanges ont été riches et denses, s'agissant notamment du nécessaire changement des pratiques et de leur intégration au quotidien administratif. L'accent a porté sur des fondamentaux, tels que la séparation fonctionnelle des enquêteurs judiciaires et administratifs, la mise en œuvre du droit de communication par l'autorité judiciaire et la manière de mettre en évidence et de rapporter la preuve d'un manquement. Ces rencontres furent également l'occasion d'un retour d'expérience fructueux autour de la mise en œuvre de l'assistance lors de l'enquête administrative pré-disciplinaire que la police nationale

est la première à mettre en œuvre. Le guide est ainsi apparu comme il a été pensé : une construction pratique appuyée sur une approche juridique rigoureuse et actualisée.

Les réunions de présentation organisées dans chaque zone de défense et de sécurité au profit des directions d'emploi ont répondu à des attentes fortes des directeurs territoriaux, des chefs de service et des personnels de SGAMI. Elles furent autant d'occasions d'écouter et de recenser les difficultés rencontrées par les services pour mieux y répondre dans l'avenir et faire évoluer le guide.

Les chefs de service de terrain ont pu mesurer l'importance de professionnaliser leur pratique afin de contribuer à la mise en œuvre d'une procédure juste, équilibrée et harmonisée qui renforce une égalité de traitement et assure une plus grande protection et de meilleures garanties à l'agent exposé à la sanction disciplinaire. C'est dans ce même souci d'équité et d'harmonisation que sera lancée la formation des membres des conseils de discipline.

**CABINET DE L'ANALYSE,  
DE LA DÉONTOLOGIE  
ET DE LA RÉGLE**



# Analyse, déontologie, règle

*Cabinet de l'analyse, de la déontologie et de la règle*

En 2014, le cabinet de l'analyse de la déontologie et de la règle (**CADRE**) a développé sa mission d'accompagnement de la diffusion du guide pratique de l'enquête administrative pré-disciplinaire, selon deux modalités : une importante contribution à la formation des différents intervenants à la procédure (400 fonctionnaires formés) et le renforcement de l'activité de soutien juridique par des consultations quotidiennes au bénéfice des délégations de l'inspection et de nombreux services.

Dans ce dernier domaine, la reconnaissance de l'expertise du CADRE s'est en effet confirmée avec une augmentation très sensible du nombre des sollicitations et une très grande diversité des matières traitées. Peuvent ainsi être cités :

- les exemptions de service liées à l'activité syndicale ;
- le policier candidat aux élections ;
- la détention par un policier de parts sociales dans un débit de boissons ;
- la réglementation sur la domiciliation des policiers ;
- la vente d'effets en dotation ;
- l'emploi de policiers retraités dans des cercles de jeux et casinos ;
- les réseaux sociaux (espace public ou privé et incidences sur les qualifications pénales) ;
- les possibilités d'enquêtes judiciaires et/ou administratives dans une ambassade française.

La nature de certaines interrogations a parfois conduit le cabinet à mener des études complexes. Tel a été le cas pour :

- l'utilisation de systèmes d'enregistrement vidéo personnels lors d'interventions professionnelles ;

■ l'encadrement juridique des opérations de maintien ou de rétablissement de l'ordre et des arrestations pouvant intervenir à ces occasions.

Dans un autre registre, le cabinet a été sollicité pour contribuer à des travaux avec l'IGA (par exemple sur l'opportunité de créer une académie de police) ou l'IGGN (tel l'emploi des grenades explosives en maintien de l'ordre).

Cette importante activité s'inscrit dans la préoccupation d'harmoniser et de sécuriser les pratiques professionnelles policières, ainsi que d'améliorer le fonctionnement de l'institution.

Dans son rôle de conseil opérationnel, l'inspection est chargée par le directeur général de la Police nationale d'animer un groupe de travail sur l'emploi de la contrainte et des armes, avec pour objectif de rapprocher et de mettre en cohérence les protocoles de la police et de la gendarmerie. Elle a ainsi co-rédigé avec l'IGGN l'instruction commune relative aux armes de force intermédiaire (pistolet à impulsions électriques, lanceur de balles de défense, grenade à main de désencerclement et grenade lacrymogène instantanée)

## **Sa mission de suivi des décisions des autorités de contrôle :**

Le pôle « déontologie de la sécurité » du Défenseur des droits a transmis au CADRE 126 dossiers (contre 82 en 2013, soit une augmentation de 54 %), 142 demandes de renseignements (contre 124 en 2013, soit une augmentation de 14 %), 90 convocations (contre 86 en 2013) et 7 questionnaires adressés à des policiers (contre 14 en 2013).

Le Défenseur des droits a communiqué au ministre de l'Intérieur 20 décisions dont 6 sont des classements, faute de manquement professionnel établi, et 14 portent avis et recommandations. Sur ceux-ci aucun ne comporte de demande de sanctions disciplinaires, 12 contiennent des demandes de rappels d'instructions et/ou de changements de méthodes (plusieurs décisions contiennent à la fois les deux types de demandes) et 2 prônent la rédaction de nouvelles instructions.

En association avec les directions et services concernés, le CADRE a préparé les réponses à ces avis et recommandations. Une réponse favorable a été apportée à 6 prescriptions du Défenseur des droits, une suite défavorable à 2 et des suites partiellement favorables pour 2 autres.

Dans le domaine du contrôle général des lieux de privation de liberté, le CADRE a traité 23 dossiers en 2014.

L'activité internationale de l'IGPN, dont le CADRE assure le suivi, s'est concrétisée en 2014 par 12 missions d'expertise, de formation ou d'échanges à haut niveau, pour lesquelles 12 fonctionnaires se sont rendus dans 11 pays afin de traiter, notamment, des questions d'organisation des politiques de sécurité et de formation. L'IGPN a reçu 10 délégations étrangères effectuant des missions d'études et d'information dans ses domaines de compétence.

Le 28 janvier 2014, un groupe d'experts européens a validé la version définitive du « Manuel de bonnes pratiques pour l'auto-évaluation des forces de sécurité intérieure dans le domaine de la prévention de la corruption et du renforcement de l'intégrité », conçu par l'IGPN et l'IGGN. Ce manuel a été adopté le 16 juillet 2014 par les 28 délégations du groupe « application de la loi » du Conseil de l'Union européenne.

## La rénovation du site Intranet

2014 a été l'occasion de procéder à des modifications structurelles du site intranet de l'IGPN pour clarifier sa présentation et rendre l'ensemble plus intuitif. La réorganisation des rubriques répond désormais à trois objectifs principaux :

➔ proposer une présentation de l'inspection générale de la Police nationale à travers, notamment, son histoire, sa réforme, son organisation ou ses projets. C'est la vocation de la rubrique « L'INSPECTION » ;

➔ exposer les méthodes de travail, la forme des travaux et leurs résultats, l'objectif étant de s'ouvrir à l'ensemble des policiers en explicitant la nature de nos missions. C'est l'objectif de la rubrique « NOS ACTIVITES » ;

➔ publier des actualités portant sur les moments symboliques ou les actions de cohésion afin de promouvoir la transversalité au sein de l'IGPN. Seul le personnel peut accéder à ces informations dans un espace qui lui est exclusivement réservé.

La documentation thématique à vocation déontologique a elle aussi été réorganisée. Sa présentation est plus simple, divisée en deux parties, les textes internationaux, d'une part, et les textes nationaux, d'autre part.

Le graphisme, quant à lui, a été allégé en diminuant notamment les fonds en couleur et en insérant un bandeau dynamique rappelant les sept priorités stratégiques de l'IGPN.

En marge de ces améliorations, le brigadier-chef Emmanuel BABAU, webmaster de l'IGPN, participe au groupe de travail chargé de la refonte des intranets de la Police nationale que, pilote le SICOP.



L'INSPECTION

NOS ACTIVITES





*«s'investir dans le recrutement  
de nos futurs collègues ou collaborateurs»*

### **Participation membre jury par David CHANTREUX**

Il nous est souvent difficile de libérer le temps qui est nécessaire pour participer à des jurys de concours. Notre premier réflexe est de répondre aux sollicitations par la formule : « désolé, je n'ai pas le temps ».

Pourtant, s'investir dans le recrutement de nos futurs collègues ou collaborateurs à l'occasion des concours ou des voies d'accès professionnel participe de la responsabilité à édifier la police de demain.

Désormais, notre profession se modélise, s'organise et se structure sans doute mieux que par le passé. Elle progresse sur le plan technique. Mais elle continue de reposer sur les femmes et les hommes qui l'exercent. La police est pétrie d'humain et c'est cette richesse que nous allons chercher chez ceux qui rejoindront l'institution pour plusieurs dizaines d'années. Ils y serviront encore, parfois longtemps, alors que nous-mêmes l'aurons quittée.

Si le recrutement s'est diversifié, il questionne toujours sur ses modalités, ses objectifs, en un mot sur les profils qu'il convient d'attirer ou d'accueillir :

*Les candidats externes sont-ils assez mûrs ?*

La valorisation des acquis professionnels n'est-elle pas tronquée par la culture de direction d'emploi ?

Dans ce contexte, il est naturel que l'IGPN apporte sa contribution en veillant notamment à l'existence d'une base déontologique commune chez les candidats. Il faut s'assurer au fond, que chacun d'eux porte en lui des valeurs indiscutablement nécessaires au métier de policier. La détection de vulnérabilités relatives à la probité, la loyauté, l'impartialité conduira indubitablement à s'interroger sur le recrutement d'une personne.

La formation et le métier vont-ils l'amender, le remettre parfaitement en phase avec les repères exigibles ? Ou bien au contraire, la vulnérabilité, décelée, est-elle susceptible, au contact d'une profession difficile et parfois corrosive, de révéler une brèche plus importante encore qui préjudiciera à tous ?

En réalité, et pour en terminer sur une expérience plus personnelle, je souhaite témoigner aussi du plaisir pris à l'occasion de ces jurys, que ce soit dans des matières techniques comme la procédure pénale ou à l'occasion des « grands oraux ».

Un passé d'enseignant et une expérience de policier y trouvent réellement un point de convergence, comme une mise en cohérence. Ainsi, lorsqu'un candidat a démontré qu'il avait toute sa place à nos côtés, qu'il est déclaré admis au concours, il y a la satisfaction d'avoir effectivement et pleinement joué son rôle de pair.

# Inspections et audits

## Cabinet des inspections et des audits

Les missions des auditeurs du cabinet des inspections et des audits consistent pour l'essentiel à contrôler les services de police pour évaluer le niveau de risques directement lié à certains domaines de fonctionnement jugés particulièrement sensibles : gestion des armes et des scellés, rétention des personnes, sécurité des personnels, temps de travail, utilisation des fichiers de police et accueil du public.

Les nombreuses missions réalisées annuellement, conduites dans une démarche de prévention, permettent d'éta-

blir une cartographie nationale des risques et conduisent les services à prendre localement toutes les mesures nécessaires en vue d'améliorer la situation.

Près de 200 missions d'inspection ont été réalisées en 2014, ainsi que 118 opérations de contrôle inopiné portant sur les conditions d'accueil du public. Elles ont été complétées par 10 audits budgétaires, ainsi que par la mise en test d'un nouveau module d'évaluation de la chaîne qualité du logiciel de rédaction des procédures de la Police nationale (LRPPN).

*Christophe MAZOYER, chef du cabinet des inspections et des audits :*

*« Environ 700 missions d'inspection ont été conduites par l'IGPN, entre début 2011 et fin 2014, dans l'ensemble des services territoriaux et centraux de la Police nationale, réalisées par des auditeurs travaillant en binôme. Elles sont inopinées et d'une durée de 2 ou 3 jours au cours desquels sont effectués de nombreux constats techniques et objectifs, au moyen de « questionnaires de contrôle interne » qui permettent de lister les anomalies et dysfonctionnements liés aux processus analysés. Ces documents sont ensuite exploités informatiquement pour réaliser une analyse des grandes tendances ainsi qu'une cartographie des risques. Les chefs de service sont avisés des faiblesses et vulnérabilités de leur service et invités à prendre toutes mesures correctives nécessaires pour réduire le niveau de risque ».*



*Comment se déroule une opération de contrôle de l'accueil du public ?*

De façon inopinée, le jour ou la nuit, en milieu ou en fin de semaine. L'auditeur se présente dans un service de police de manière anonyme et demande à déposer plainte. Cette phase d'anonymat, parfois accompagnée d'une période d'attente, lui permet d'observer les comportements, l'environnement, les facilités proposées... L'auditeur décline ensuite sa qualité et poursuit ses constatations en sondant les personnes reçues, en procédant à l'examen de plaintes, de déclarations de main-courante et de divers éléments

permettant d'évaluer la qualité du service rendu au public.

*Quels enseignements en tirez-vous ?*

L'accueil du public est une question traitée très sérieusement par les chefs de service parce que les plaignants sont souvent fragilisés et méritent une attention toute particulière. Avec un peu de recul et après de nombreuses missions, je constate que les victimes sont dans l'ensemble très satisfaites de l'accueil et de l'écoute qui leur sont réservés dans les services de police.

# UN PROJET AMBITIEUX POUR LA POLICE NATIONALE

# AMARIS

Les travaux menés par le cabinet des inspections et des audits depuis 4 années, dans plus de 700 services de police, de toutes les directions et des deux périmètres préfecture de police – direction générale de la Police nationale, ont montré la nécessité d'engager une démarche profonde visant à renforcer l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités et des risques au sein de la Police nationale. Ainsi est né le projet AMARIS (Améliorer la Maîtrise des Activités et des Risques).

On constate, d'une part, que chaque direction de police travaille isolément à l'amélioration de son propre fonctionnement, sans que cela garantisse celle de la Police nationale dans son ensemble et, d'autre part, que les outils, méthodes, expériences gagneraient à être mieux partagés. Aus-

si, une véritable démarche collective de progrès doit renforcer le contrôle interne de l'institution et répondre aux attentes des chefs de service. En ce sens, le projet AMARIS se propose de lancer et d'entretenir une dynamique d'amélioration continue au sein de la Police nationale, reposant sur une nouvelle culture, celle du management par les risques. Identifier les risques opérationnels et stratégiques, les évaluer et les cartographier, puis déterminer des priorités et lancer des plans d'action en vue de renforcer les zones vulnérables sont une ambition qui répond à la complexité des missions et à l'accélération des priorités et des urgences.

*«17 septembre 2014 à Beauvau : séminaire de lancement du projet AMARIS, sous la présidence de MM. FALCONE, directeur général de la Police nationale, et Bernard BOUCAULT, préfet de police, en présence de l'ensemble des directeurs des services de police et des correspondants AMARIS.»*



© MI/DICOM/Jérôme GROISARD



Témoignage de Christophe Mazoyer,  
coordinateur du projet AMARIS.

AMARIS vise très clairement à renforcer le pilotage, la coordination et le suivi de tout ce qui peut être développé au sein de la police nationale pour sécuriser les activités professionnelles et améliorer l'atteinte des objectifs. Projet construit et conduit par des policiers pour les policiers, il s'inscrit dans la durée et concerne aussi bien les cadres opérationnels que les managers. Il doit aboutir à la mise en place d'un « dispositif » pérenne de maîtrise des activités et des risques, lequel produira de

nombreux composants attendus par les chefs de service (les « briques » AMARIS) : référentiels, standards, guides, outils, méthodes... Déconnecté de toute priorité ou urgence politique, ne nécessitant aucun moyen financier supplémentaire, AMARIS est un projet directement lié à l'organisation et au fonctionnement des services de la police nationale. Il ne constitue pas en soi une révolution mais conduit à une évolution, gage de modernisation pour notre institution.



Equipe projet AMARIS

Un site intranet est dédié au projet AMARIS :  
[www.amaris.police.fr](http://www.amaris.police.fr)



AMARIS

Améliorer la Maîtrise  
des Activités et des RISques



POLICE NATIONALE



**Arif DAOOD**, commissaire divisionnaire  
Direction de la coopération internationale (DCI)

*Comment exercez-vous votre rôle de correspondant AMARIS ?*

Mon rôle de correspondant AMARIS a été grandement facilité par l'implication personnelle du directeur de la coopération internationale. En effet, l'évocation de ce sujet à chaque réunion de direction depuis le lancement du projet, ainsi que la communication qu'il a réalisée de manière permanente à l'endroit des agents, ont contribué à alimenter une culture AMARIS au sein de la direction. Nous avons donc eu la satisfaction de constater un taux de retour de 100% des questionnaires sur les risques adressés aux personnels. Les groupes de travail nécessaires à l'accompagnement du projet se sont naturellement organisés autour du correspondant AMARIS.

*En quoi la démarche d'analyse de risque vous paraît-elle intéressante ?*

Le risque est consubstantiel à toute existence car il est le reflet de nos fragilités individuelles. Par ailleurs, notre organisation administrative, l'évolution des rapports humains et les développements technologiques génèrent également des risques. Pour ces raisons, l'approche par le risque de notre action de police me paraît particulièrement pertinente. Cette sociologie du risque est indéniablement un facteur de performance de l'activité et un précieux outil de gestion du risque.

*Le projet AMARIS vous semble-t-il répondre à un besoin de policiers ?*

Nous avons trop souvent entendu les fonctionnaires commenter des instructions élaborées par la hiérarchie comme étant en décalage par rapport à leur quotidien. La démarche « bottom-up » retenue par le projet AMARIS a pour ambition de bâtir un projet d'action pour l'institution sur la base de l'expertise individuelle des policiers, telle qu'elle s'est exprimée au travers du questionnaire qui leur a été adressé. Nous ne pouvons que nous en féliciter.

*Le travail d'identification des risques est-il aisé dans une direction comme la votre ?*

La DCI présente une triple particularité. C'est la première direction unique PN/GN ; c'est une direction qui a pour action territoriale la planète ; c'est enfin une direction dont les agents en poste à l'étranger exercent leurs missions sous la double tutelle du directeur de la DCI et de l'Ambassadeur de France de leur pays de résidence. Ce particularisme fait certes apparaître des risques métier originaux, mais leur identification n'a pas suscité plus de difficultés, me semble-t-il, que dans les autres directions centrales de la DGPN.

# La MAC

## *La mission appui et conseil*



### Ambition de la mission appui et conseil

La création de la mission appui et conseil avait pour ambition de répondre aux différents enjeux que peuvent rencontrer les services et unités de la Police nationale soit dans le cadre de difficultés de fonctionnement installés dans les services soit dans le pilotage de projets ou de réorganisations de services.

En effet, confrontés à de multiples contraintes opérationnelles et statutaires, devant composer avec une multiplicité d'acteurs sans pouvoir bénéficier de ressources supplémentaires en temps et personnel, les chefs de service et d'unité de la Police nationale se trouvent parfois

démunis pour faire face à des dysfonctionnements pérennes ou à la mise en oeuvre de réformes.

Organisée autour d'une équipe de consultants internes composée de cadres de la Police nationale et de deux intervenants issus du conseil externe, la structure offre une expertise de conseil et une compréhension de la culture et des savoir-faire spécifiques de la Police nationale.

L'année 2014 a été l'occasion de montrer que cette conviction pouvait se transformer en réalité, à travers l'application d'une méthode professionnelle et rigoureuse portée par une petite équipe.

### Mission d'accompagnement des services

La mission appui et conseil a, au cours de cette année, fait la preuve de sa capacité à relever le défi d'une mission complexe au service d'une circonscription de sécurité publique connaissant des dysfonctionnements durables.

Les résultats obtenus au cours de la première intervention au sein d'une CSP ont été reconnus par l'ensemble des acteurs locaux. Après la finalisation de cette première intervention, les six membres de la mission ont mis leurs compétences au service de 3 autres commissariats de la direction centrale de la sécurité publique.

Des premiers retours positifs ont d'ores

et déjà été enregistrés sur ces trois autres missions.

La démarche mise en oeuvre par la MAC repose essentiellement, dans le respect de la confidentialité des sujets traités, sur de nombreux échanges et une écoute objective et neutre de l'ensemble des acteurs d'un service ainsi que sur des mécanismes de concertation novateurs. Trois étapes distinctes sont déployées : (1) diagnostiquer les dysfonctionnements et leurs causes sous-jacentes en s'abstrayant de la logique de personne, souvent restrictive, puis (2) faire émerger, de la part des agents du service, des propositions de solutions opération-

nelles et enfin, (3) accompagner le service dans la mise en œuvre durable des solutions retenues par la direction du service.

Le premier bilan des différentes interventions permet de tirer les constats suivants :

■ Tout d'abord, une communication précise sur la mission appui et conseil et ses objectifs est nécessaire pour pouvoir bâtir les fondations d'une confiance réciproque entre les agents du service et les intervenants de la MAC.

■ Ensuite, l'appui et l'implication du chef du service est un impératif essentiel, véritable facilitateur de l'intervention de l'équipe de la MAC.

■ Par ailleurs, les analyses menées dans le cadre des missions mettent systématiquement en exergue une responsabilité partagée entre les différents acteurs du service quant à la persistance d'un mode de fonctionnement dégra-

dé. Il n'est donc pas possible de pointer la seule responsabilité individuelle lorsqu'un service connaît des difficultés complexes et durables.

■ Enfin, les axes de travail les plus souvent identifiés au sein des services concernent la communication interne au service, le positionnement et la clarification des rôles et des responsabilités de la chaîne hiérarchique, le pilotage des activités - et notamment de la fonction judiciaire - et le besoin de reconnaissance des agents.

A la fin d'une intervention, une évaluation des résultats obtenus est réalisée. Un suivi « à froid » est ensuite effectué quelque mois après afin de dresser un bilan plus définitif et d'envisager, en tant que de besoin, une intervention complémentaire.



Laurent KLIMT, CD, DDSP Vannes

L'intervention de la MAC à LORIENT, à l'automne 2013, était une première pour cette entité nouvelle de l'IGPN.

La mission allait donc définir son cadre d'intervention in situ, dans un contexte particulièrement délicat et sensible.

Pour moi qui était arrivé depuis peu sur le département, l'appui de cette unité, dont je n'avais pas sollicité l'intervention, ne pouvait se concevoir que si cette mission épousait mes orientations stratégiques, s'inscrivait en appui-conseil non directif et m'offrait, grâce à sa place privilégiée d'observateur -impliqué-, un regard objectif et pragmatique.

En d'autres termes, je souhaitais que la MAC m'apporte le recul qui allait forcément me manquer rapidement et m'offrir une analyse globale dans le souci d'une action pérenne.

La MAC c'est un peu comme pour le capitaine d'un navire : bénéficiaire d'un outil électronique de guidage de précision haut de gamme.

La MAC s'inscrit dans un temps décalé et parallèle à celui du DDSP ou du chef de circonscription confronté à ses difficultés, à l'urgence, et à la multitude des problèmes du quotidien.

Si une solide expérience managériale est irremplaçable, une approche rationnelle et méthodique, dépassionnée et totalement objective, est un atout de poids pour le chef de service qui doit redéfinir les fondamentaux dans un service en difficulté.

L'analyse et le regard de la MAC se sont avérés très utiles : ils permettent, pour la hiérarchie, d'avoir des angles de vues différents. Avec cet appui, l'engagement de réformes et la mise en œuvre de changements s'en trouvent largement facilités.

## Mission d'appui à la conduite de projet

Grâce à ses consultants spécialisés dans la conduite de projet et l'accompagnement du changement, la mission appui et conseil apporte une expertise aux chefs de services dans la conception de leur projet, l'identification et la gestion de ses risques, le pilotage, le suivi des actions et la communication en interne et en externe.

Pour ce faire, la mission appui et conseil met à disposition du chef de projet du temps, nécessaire pour prendre du recul et pour produire les outils appropriés, de la ressource, permettant de mobiliser l'énergie à bon escient, et des méthodes de travail éprouvées et efficaces.

L'intervention d'une équipe de la mission appui et conseil permet ainsi :

- Une aide à la prise de décision
- Une gestion neutre des crises et conflits au sein du service

Au niveau local, l'intervention d'un tiers, ni acteur du service, ni partie-prenante à part entière du projet, permet d'apaiser les tensions internes.

■ Un accompagnement dans la gestion de problématiques nouvelles et complexes

■ Une réduction des zones d'incertitudes

Les projets de réforme sont, par nature, générateurs d'attentes fortes, voire de craintes, notamment sur la nature des tâches à mener ou leur date de réalisation.

Plus ces attentes sont fortes et plus la réalisation de tâches complexes sera porteuse d'incertitude et de stress pour le chef de projet. Dans ce cadre, la possibilité de pouvoir disposer d'un accompagnement permettant de cadrer le projet à travers une démarche et un planning robuste sera un atout pour la réussite du projet.



Frédéric PECH, CP, chef circonscription d'ALES(1)

La MAC est en cours d'intervention à la CSP d'Ales, accompagnant le chef de service au moment de sa prise de poste.

Le poste que j'occupe actuellement m'a été proposé par la Direction Centrale de la Sécurité Publique au printemps 2014. Il m'a été présenté comme difficile pour plusieurs raisons. Ma future direction d'emploi m'a cependant indiqué que le futur chef de circonscription disposerait de l'accompagnement de la MAC dès sa prise de poste. Cet accompagnement, présenté comme une aide au management, a donc pesé dans ma décision d'accepter le poste.

Si je devais résumer les conditions d'intervention de la MAC au sein du service, ce qui me marque le plus est un mélange, au fond pas si étonnant, de sentiments divers.

Tout d'abord, des attentes très fortes d'une partie du personnel sur ce que pourrait leur apporter le nouveau chef de service, en particulier en termes de continuité dans le management, de visibilité sur un cap à tenir, sur une politique. Ensuite, un fatalisme résigné de certains agents, parfois mâtiné de lassitude, et une difficulté à croire en leurs propres facultés de faire évoluer les choses.

La mission appui et conseil apporte un regard de thérapeute. Ce que je veux dire par là, c'est qu'elle apporte un regard extérieur, moins « concerné », plus apte à synthétiser et plus objectif. Par ailleurs, elle m'offre du temps dans le sens où, dans cette phase de prise de poste, elle prend en charge une partie de la communication. L'effet apaisant sur les tensions internes est évident. La MAC a surtout réussi dans une partie du service à susciter l'adhésion sinon à un projet, encore en cours de définition, du moins à une démarche d'ensemble. Enfin, elle m'a offert des outils de management fort utiles et elle constitue un soutien personnel dans la mesure où je peux avoir avec les membres de la mission une totale liberté de parole.



## ***l'organisation du séminaire IGPN***

La création de la nouvelle IGPN a été marquée par la tenue d'un séminaire rassemblant l'ensemble des agents dont l'objectif était de générer un sentiment d'appartenance à la nouvelle entité et de fixer des jalons pour l'avenir.

Un an après, un séminaire de l'encadrement a été organisé, le 7 novembre 2014, afin de faire un point sur l'avancement de la réforme, de renforcer la cohésion au sein de l'encadrement de l'IGPN et de construire des pistes d'action pour les 2 prochaines années.

Rassemblant une cinquantaine de membres de l'IGPN durant une journée complète - encadrement et agents « témoins » représentant les différents corps et services de l'IGPN - ce temps de travail et de cohésion a constitué la première étape de la démarche stratégique permettant de fixer l'ambition et les objectifs de l'IGPN pour 2015/2016.

Organisée par la mission appui et conseil, avec l'appui logistique du secrétariat gé-

néral, la journée s'est déroulée en deux temps distincts :

- une matinée consacrée au bilan de la réforme et à un exercice de cohésion en vue de créer une dynamique collective et productive ;
- un après-midi de travail collaboratif de réflexion sur les différentes thématiques soulevées par les réponses de plus de 65% des agents interrogés au moyen d'un questionnaire sur la réforme de l'IGPN, diffusé en septembre 2014. A l'issue des travaux de groupe, les participants ont assisté à la projection d'un film, monté par la Dicom à partir d'interviews d'agents invités à présenter leur vision de l'IGPN et des défis à relever.

Après l'intervention de la directrice, le séminaire a été clôturé par le directeur général de la Police nationale et le directeur de cabinet du préfet de police qui ont souligné l'importance qu'ils attachaient aux travaux de l'inspection.

# La vie à l'IGPN

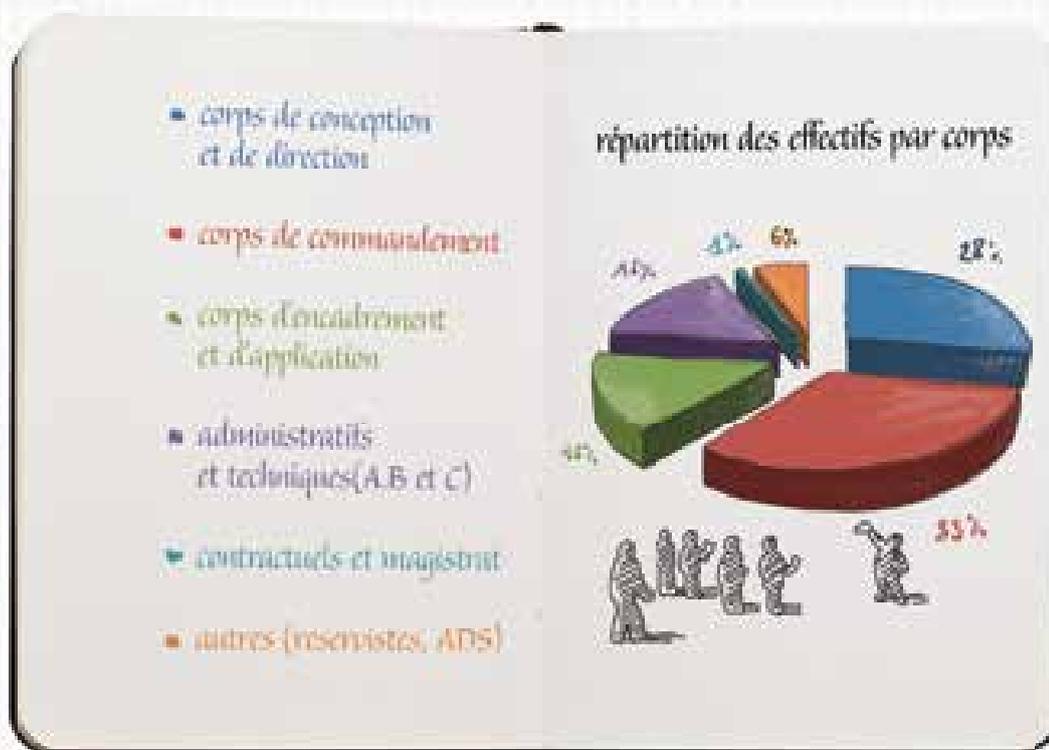
## Évolution sociologique de l'IGPN

Au 31 décembre 2014, l'IGPN comptait 263 agents de tous les corps de la Police nationale.

ministériel, deux contractuels et un technicien des systèmes d'information et de communication.

En outre, l'IGPN comptait également parmi ses agents, un magistrat de l'ordre ad-

Enfin, 7 réservistes ont apporté leur concours à l'IGPN.



Répartition des effectifs	Corps de conception et de direction	Corps de commandement	Corps d'encadrement et d'application	Personnels administratifs et techniques	Contractuels et magistrat	Autres (réservistes, ADS)	TOTAL
	73	88	41	43	3	15	263

Ainsi, l'expertise de l'IGPN est renforcée grâce aux diversités d'expérience, de parcours et de compétences.

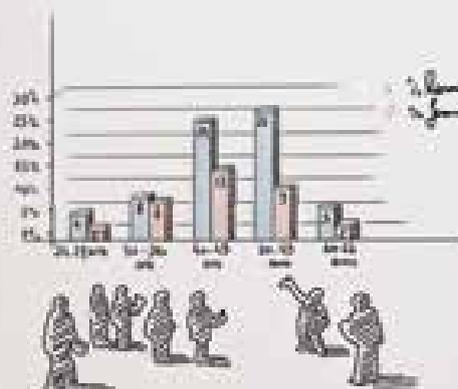
## répartition des effectifs par service au 31 décembre 2014



Les services d'enquête représentent 60 % des agents de l'IGPN. Les enquêteurs sont compétents sur l'ensemble du territoire national. La délégation de Paris rassemble 24 % des effectifs de l'IGPN.

Par ailleurs, 29 % des agents assurent des missions relatives au contrôle interne, à la déontologie et au conseil (CIA, CADRE, Etudes et MAC). Enfin, les fonctions de soutien sont accomplies par 8 % des effectifs.

## Répartition des effectifs de l'IGPN par tranche d'âge au 31 décembre 2014

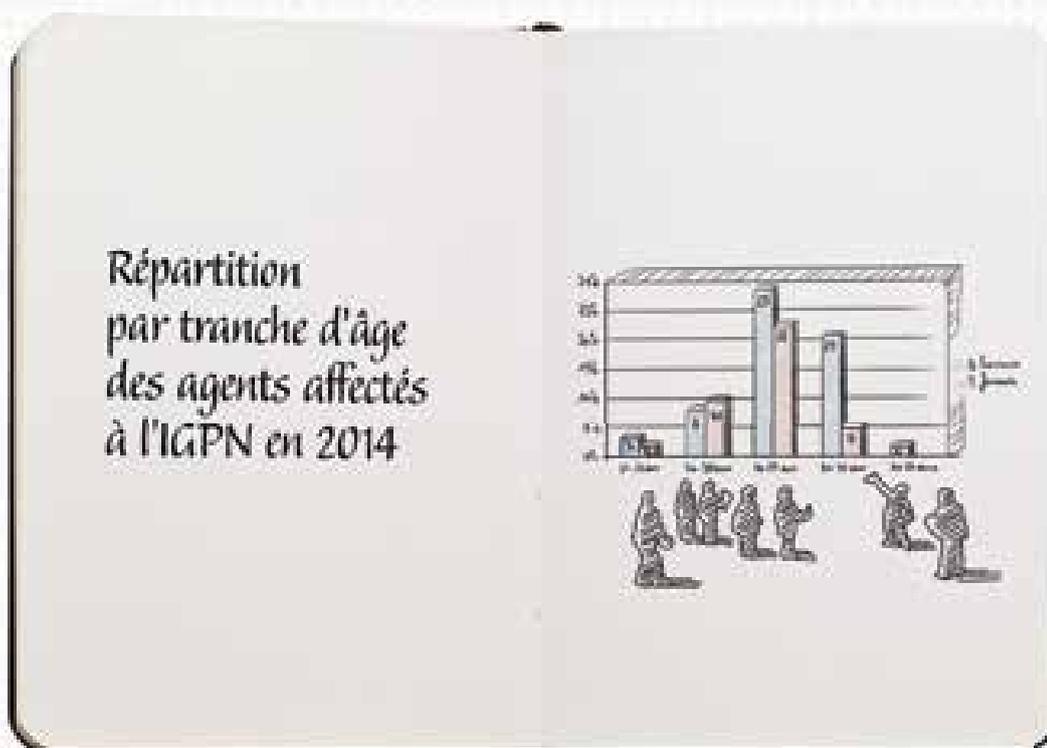


Les agents de l'IGPN sont particulièrement expérimentés et compétents. Ainsi, 73 % d'entre eux ont entre 40 et 59 ans. En effet, travailler dans le domaine des enquêtes ou encore du contrôle interne, nécessite de disposer d'une bonne expérience dans la Police nationale.

## 62 nouveaux arrivants et 37 départs en 2014

Le recrutement en 2014 confirme la pyramide des âges de l'IGPN puisque 76 % des agents nouvellement affectés ont entre 40 et 59 ans. Par ailleurs, la répartition des nouveaux arrivants entre femmes et hommes illustre la féminisation de l'IGPN.

Les recrutements ont été supérieurs aux départs, notamment en raison de la création des délégations de Metz et de Fort-de-France, dans les fonctions d'enquête.



## Vis ma vie de collègue

Dans le prolongement de la réforme du 2 septembre 2013, l'IGPN a mis en place une action permettant à ses agents de découvrir les équipes et les différents métiers qui s'y exercent.

Le principe en est simple : passer une journée dans un service différent du sien et suivre son activité au contact de ses collègues.

C'est un moyen concret de comprendre le quotidien des autres membres de l'inspection, de prendre conscience de leurs propres contraintes et d'acquérir une vision globale de la direction. La connaissance des différents services et de leurs activités conduit chacun à comprendre l'interdépendance des différentes composantes de l'IGPN, ce qui ne peut que renforcer le sentiment d'appartenance.



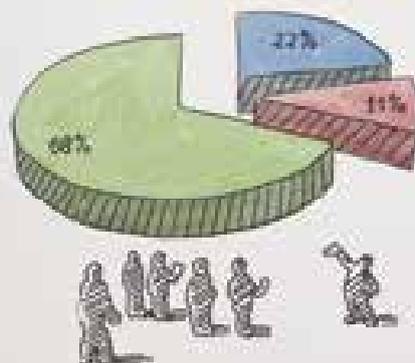
Thibaud FONTAINE

Plus de 80 % des membres de l'IGPN ont manifesté d'emblée le souhait de participer à l'action « vis ma vie ». Une quarantaine de journées « vis ma vie » ont ainsi pu se dérouler de janvier à décembre 2014.

Cette action a facilité la communication interne entre les personnels et favorisé la circulation de l'information entre les services. Elle sera reconduite en 2015.

## Destination des agents ayant quittés l'IGPN en 2014

- retraite
- privé/fin de contrat
- autres service de la pn



Les agents qui ont quitté de l'IGPN ont rejoint, en très grande majorité, un autre service opérationnel de la direction générale de la Police nationale ou de la préfecture de police (68%). Les autres agents sont partis en retraite (22%) ou ont mis fin à leur contrat d'ad-joint de sécurité pour travailler dans le privé (11%).

### Une féminisation en cours

Au 31 décembre 2014, le taux de féminisation de l'IGPN s'élevait à 32 %.

Les femmes ne sont pas sur-représentées dans les fonctions administratives et de soutien. Contrairement aux idées reçues, elles sont également présentes au sein des services d'enquêtes (à hauteur de 32%).

## Formation 2014

La formation est un outil indispensable et indis-sociable du management, notamment dans un contexte de conduite du changement comme ce fût le cas tout au long de l'année.

Le plan de formation 2013/2014 de l'IGPN avait ain-si pour objectif d'accompagner la réforme de l'ins-pection et plus particulièrement la création de dé-légations et leur intégration dans la nouvelle IGPN.

➔ 800 jours de formation ont été programmés et réalisés en 2014 afin de satisfaire aux 7 priorités stratégiques de l'IGPN.

➔ 70 jours de formation ont été consacrés à l'en-quête administrative, afin d'homogénéiser la pra-tique des enquêteurs.

➔ 50 jours de formation l'ont été à la lutte anti-cor-ruption, en lien avec le service central de préven-

tion de la corruption du ministère de la Justice, afin de développer une méthode de travail et d'analyse adaptée.

L'IGPN a formé ses fonctionnaires à l'évolution des métiers et à la prise en compte des réformes struc-turales concernant les process (police technique et scientifique, formation au logiciel de dématérialisa-tion des courriers Elise V5). En moyenne, les agents de l'IGPN ont suivi 3 jours de formation durant l'année 2014. Parallèlement, l'IGPN entretient et ac-centue son ouverture vers l'extérieur afin de par-tager son expertise et ses conseils. Ainsi, en 2014, 118 actions de formation ont été conduites par les fonctionnaires de l'inspection au bénéfice de 5 480 personnels (contre 52 actions en 2013).

Type d'actions de formation	Nombre d'actions de formation	Nombre d'élèves/stagiaires	Nombre d'heures
Formations au bénéfice des écoles et service de formation de la Police nationale	64	4302	257
Formations au bénéfice des services de la Police nationale et autres formations	39	758	135
Formations internationales (visites ou missions)	15	420	138
Total de l'année 2014	118	5480	530

# Feuille de route 2015 - 2016

Elle a vocation à exprimer et expliquer l'ambition de l'IGPN sur une période définie de deux ans.



## Axe stratégique n°1 | PILOTER LA FONCTION DE CONTRÔLE DE LA POLICE NATIONALE

### **Objectif 1**

Garantir la maîtrise des activités et des risques de la police nationale (AMARIS)

Axe majeur des missions de l'IGPN, l'activité de contrôle doit s'appuyer sur une démarche et une méthode renouvelées et faire face à deux enjeux : la maîtrise des risques de la police nationale, portée par le projet AMARIS en cours de réalisation, et la mise en cohérence de la fonction disciplinaire au sein de la police nationale.

### **Objectif 2**

Organiser le suivi du disciplinaire

## Axe stratégique n°2 | ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE LA DIMENSION CONSEIL

### **Objectif 1**

Faire évoluer l'IGPN vers une posture orientée « bénéficiaire »

L'ambition de l'IGPN est de favoriser une posture nouvelle en développant le conseil et l'appui aux différents services et acteurs de la police nationale.

### **Objectif 2**

Améliorer l'efficacité des interventions de l'IGPN

Un des intérêts essentiels du travail de l'IGPN aujourd'hui réside dans sa capacité à proposer à l'institution policière des pistes permettant d'améliorer de manière pérenne le fonctionnement et la performance d'ensemble de la police.

## Axe stratégique n°3

# PLACER LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION ET DE FORMATION AU CŒUR DU FONCTIONNEMENT DE L'IGPN

### **Objectif 1**

Elargir le panel de solutions correctrices à disposition de l'institution

La position de l'IGPN au sein de l'institution et sa connaissance des risques auxquels sont confrontés les policiers légitimement que soient développées, au côté des activités de contrôle, les actions dans le domaine de la prévention.

### **Objectif 2**

Adapter le fonctionnement de l'IGPN au développement de la démarche de prévention

## Axe stratégique n°4

# TRAVAILLER SUR L'IMAGE DE L'IGPN AU SEIN DE LA POLICE NATIONALE

### **Objectif 1**

Valoriser les hommes et les compétences de l'IGPN

L'accomplissement des missions de conseil, de contrôle ou d'enquête repose aussi sur la confiance portée par une image positive de l'IGPN au sein des services de police.

### **Objectif 2**

Promouvoir les missions de l'IGPN et en développer l'attractivité

Développer la communication sur l'expertise, l'objectivité, l'exemplarité et l'éthique de responsabilité qui animent ses membres permettra de renforcer l'image professionnelle de l'IGPN.

## Axe stratégique n°5

# RENFORCER LES SYNERGIES ENTRE LES DIFFÉRENTES ENTITÉS DE L'IGPN

### **Objectif 1**

Renforcer la connaissance réciproque des métiers et des services de l'IGPN

La vision fine qu'a l'IGPN de l'institution policière est renforcée par les enseignements tirés des différentes missions menées par ses cabinets, dans le domaine des enquêtes, des inspections, des études et du conseil.

### **Objectif 2**

Développer le travail coopératif entre les différents services de l'IGPN

Renforcer la synergie, développer une approche commune et favoriser la transversalité permettra d'accroître l'efficacité de l'IGPN au service de l'institution policière.

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA POLICE NATIONALE  
<http://igpn.police.fr>

©SICoP/2015