

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ 2016



Marie-France
MONEGER GUYOMARC'H
Directrice de l'IGPN



SOMMAIRE

Les enquêtes _____	PAGE 04
La feuille de route _____	PAGE 15
Piloter la fonction de contrôle de la Police nationale _____	PAGE 16
Assurer le développement de la dimension conseil _____	PAGE 21
Placer la démarche de prévention et de formation au coeur du fonctionnement de l'IGPN _____	PAGE 31
Travailler sur l'image de l'IGPN _____	PAGE 35
La vie à l'IGPN _____	PAGE 39

L'IGPN avance, résolument et méthodiquement, sur l'ensemble de ses chantiers, sous-tendus par une vision, une ambition et des valeurs.

Avant-propos

LE BILAN ANNUEL DE L'IGPN

L'année 2016 a été marquée par des attentats et des actions brutales qui ont éprouvé la France et la Police nationale.

Le travail du policier, le sens de son action ont été interrogés, en externe comme en interne, quelquefois durement, voire douloureusement.

Dans ce contexte complexe, l'action de l'IGPN a été observée avec une attention inédite.

Ce bilan se veut, comme l'IGPN elle-même, transparent, objectif et équilibré. Les valeurs de l'inspection s'appliquent à son action, mais aussi aux comptes rendus qu'elle en fait.

De cette année difficile, je retiens :

- une activité judiciaire en légère hausse, due essentiellement aux plaintes reçues à la suite des maintiens de l'ordre liés à la loi Travail
- une légère hausse des signalements recueillis sur la plate-forme internet liée, en partie, aux mêmes événements
- le développement de la fonction appui et soutien qui correspond à une réelle demande des services et dont les résultats sont indubitables et durables
- la mise en place du cabinet AMARIS, qui fait changer le paradigme du contrôle interne
- et la mise en œuvre de l'audit interne, destiné à vérifier la solidité du contrôle interne.

Enfin, la feuille de route 2015/2016 est arrivée à son terme. Son évaluation, réalisée collectivement, est positive, tous ses objectifs étant atteints ou en voie d'être atteints. La méthode managériale pour l'élaboration de cette feuille de route ayant à l'évidence participé à sa réussite sera réutilisée pour l'édition 2017/2018.

L'IGPN avance, résolument et méthodiquement, sur l'ensemble de ses chantiers, sous-tendus par une vision, une ambition et des valeurs.

Si l'on veut bien considérer que la raison d'être d'une inspection est de travailler à l'amélioration de l'institution que l'on sert, l'IGPN s'inscrit dans cette indispensable logique d'aide et de soutien, de constat et de proposition, d'analyse et de préconisations nourries par toutes ses activités : enquêtes comme études, contrôle comme audit interne, inspections comme conseil.

C'est un travail au long cours, régulièrement interrogé, qui se poursuivra avec une équipe de direction et des collaborateurs qui partagent le sens et l'exigence de cette mission.

Bonne lecture

LES ENQUÊTES EN 2016

L'ACTIVITE D'ENQUETE DE L'INSPECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE

Au titre de ses missions, l'IGPN diligente deux types d'enquêtes :

- des enquêtes judiciaires d'initiative ou sur instruction de l'autorité judiciaire (procureur de la République, juge d'instruction ou président de chambre).
- des enquêtes 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 de Paris et, par exception, en cas d'urgence, des préfets de zone de défense et de sécurité ou, sous leur autorité, des préfets délégués pour la défense et la sécurité, des préfets de département ou du préfet de police des Bouches-du-Rhône. Les chefs de services territoriaux concernés de la Police nationale peuvent également saisir l'IGPN.

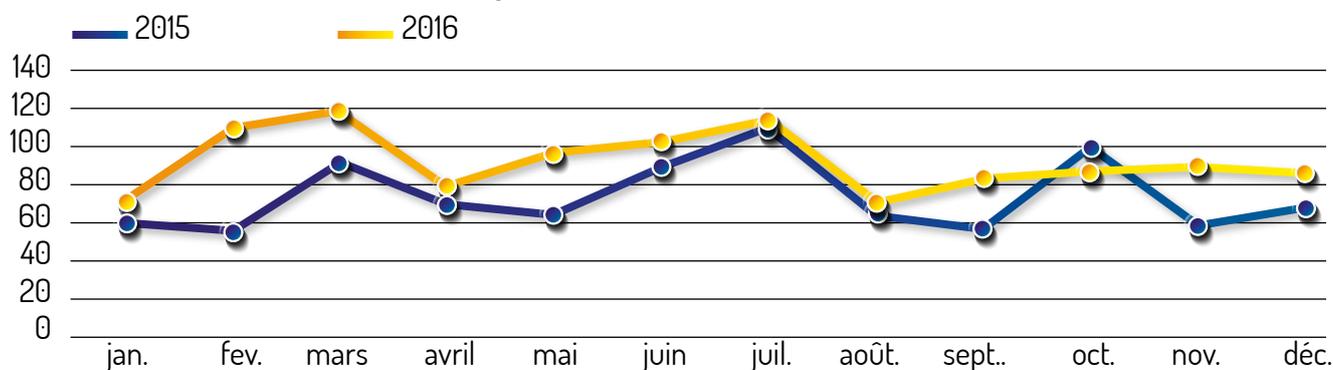
L'origine des saisines judiciaires :

	2014	2015	2016	évo.2015/2016	part 2016
Saisines autorité judiciaire	784	566	714	+26%	64%
Saisines suite plainte/main courante (accueil guichet)	221	338	394	+17%	35%
Signalements (courrier-plateforme internet)					
Saisine à partir d'une enquête administrative	30	12	13	+8%	1%
Total	1035	916	1121	+22%	100%

Les enquêtes judiciaires se décomposent en :

CADRES D'ENQUÊTES	2014	2015	2016	évolution
Enquêtes préliminaires	758	710	919	+29%
Commissions rogatoires	164	99	104	+5%
Flagrants délits	99	82	83	+1%
Art.74 CPP (recherche des causes de la mort)	14	25	15	-40%
Total	1035	916	1121	+22%

Courbe d'activité 2015-2016 - Saisines judiciaires



La progression des saisines judiciaires en 2016 s'explique par les faits d'actualité (manifestations contre la loi « travail », « Nuit debout », situation des migrants dans le Calais...). L'IGPN a été saisie de 111 enquêtes s'inscrivant dans le contexte de ma-

nifestations de voie publique. La totalité de ces enquêtes fait suite à des plaintes de particuliers alléguant de faits de violence à leur encontre par des policiers. Parmi ces enquêtes, 99 sont liées aux manifestations contre la loi « travail ».

Le volume de l'ensemble des saisines judiciaires, en 2016, est de 1 121 en augmentation de 22% par rapport à 2015 et dépasse le niveau des saisines enregistrées en 2014 (1 035). La part des saisines suite aux plaintes, mains courantes et signalements reste importante (35% de la totalité des enquêtes judiciaires) et croît de 17% par rapport à 2015.

ACCÈS A L'IGPN **DES PARTICULIERS**

SIGNALEMENTS DE PARTICULIERS	2015	2016	Évolution 2015/2016
Accueil guichet	891	578	-35%
Plateforme de signalement	2 958	3 446	+16%
Courrier	818	1 040	+27%
Accueil téléphonique	1 894	2 467	+30%

L'année 2016 s'est traduite par une progression notable des signalements de particuliers. Concernant les appels téléphoniques, un double phénomène a agi sur leur évolution, d'une part un rééquilibrage par rapport à 2015, année des attentats où il a été remarqué une baisse des appels vers l'IGPN, et d'autre part, les manifestations contre la loi « travail » qui ont amené de nombreux usagers à se renseigner sur les démarches à accomplir pour déposer plainte auprès de l'IGPN. Les personnes se présentant aux guichets d'accueil des délégations IGPN ont été moins nombreuses, les trois autres modes de signalement étant privilégiés : téléphone, internet et courrier.

PROCÉDURES **CLOSES ET TRANSMISES**

Au total, en 2016, 1 015 enquêtes ont été clôturées et transmises aux autorités judiciaires. 702 avaient été ouvertes en cours d'année et 313 enquêtes étaient antérieures à 2016.

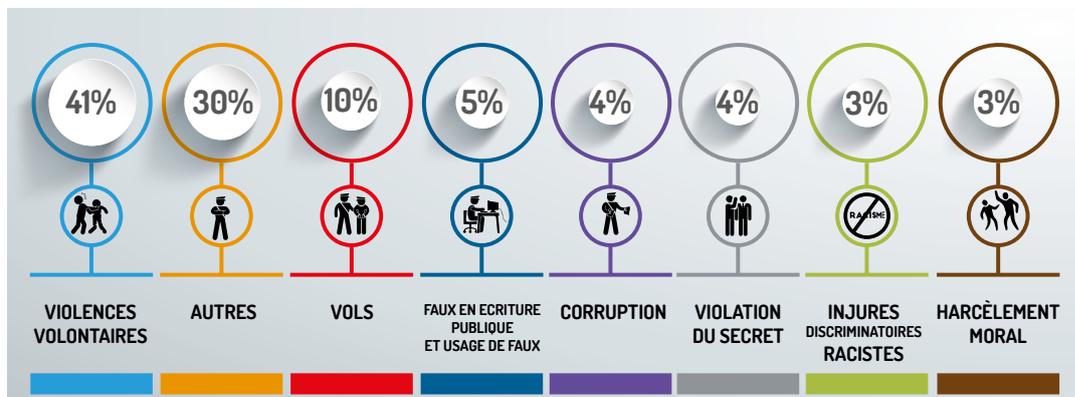
Pour rappel, en 2015, 978 enquêtes avaient été closes et transmises aux autorités judiciaires, 868 portaient sur des enquêtes ouvertes en 2015 et 110 enquêtes étaient antérieures à 2015.

Le délai de traitement des enquêtes transmises sur l'année 2016 est de 141 jours, en moyenne, contre respectivement 129 en 2015 et 111 en 2014. En dépit d'un allongement de leur durée de traitement, 73% des enquêtes ont été diligentées en moins de 6 mois, avec un nombre d'enquêteurs quasi-constant et un volume supérieur d'enquêtes traitées.

L'allongement de la durée moyenne de traitement des enquêtes (+12 jours) est dû à la complexité d'un certain nombre d'entre elles (faits de corruption, de disparition de scellés, de violences, ou encore d'abus de faiblesse). Certaines de ces enquêtes, notamment celles liées au domaine financier, ont nécessité des investigations allongeant le temps de traitement.

Le résultat des enquêtes judiciaires reste difficilement traçable, compte tenu, d'une part de l'insuffisance de communication sur les suites données par les parquets et, d'autre part, de la législation qui interdit la constitution de fichiers assimilables à la reconstitution du casier judiciaire, même partiel (art.777-3 alinéa 2 du code de procédure pénale).

Occurrence des infractions alléguées dans les enquêtes judiciaires transmises en 2016



Occurrence des allégations pénales dans les enquêtes transmises

Nbre d'enquêtes

	Occurrence des allégations pénales dans les enquêtes transmises	Nbre d'enquêtes
Total	1445	1015
Atteintes aux personnes (Livre II Code pénal)	1054	
- dont violences volontaires	589	543
- dont violations du secret	59	47
- dont harcèlement moral	40	32
- dont injures discriminatoires/racistes	48	37
Atteintes aux biens (Livre III Code pénal)	255	
- dont vols	152	104
- dont corruption	57	43
Atteintes à l'État	136	
- dont faux en écriture publique	72	48

73% des occurrences pénales relèvent du livre II du code pénal (CP) (atteintes à la personne), 18% du livre III du CP (atteintes aux biens) et 9% du livre IV du CP (atteintes à l'Etat).

Les deux principales occurrences sont les violences volontaires (41%) et le vol (10%). Concernant les violences, la part est stable en comparaison de 2015 (40%) et 2014 (39%). Les dix premières occurrences de qualifications pénales rencontrées (au minimum dans 28 enquêtes) restent les mêmes d'une année sur l'autre. Les autres qualifications pénales sont résiduelles (alléguées de 1 à 26 fois).

PRINCIPALES VULNERABILITES

VIOLENCES VOLONTAIRES PAR PERSONNE DEPOSITAIRE DE L'AUTORITÉ PUBLIQUE

Sur 543 enquêtes diligentées pour violences volontaires :

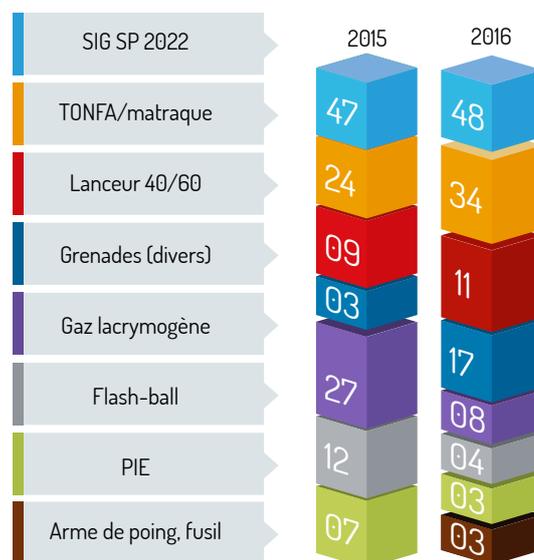
- 96% des faits se sont déroulés dans le champ professionnel dont 54% sur la voie publique, 20% dans le cadre spécifique des manifestations et 12% à l'occasion de contrôles d'identité ainsi que routier, et 14 % lors du déroulement de gardes à vue ;
- 4% des faits sont survenus dans la sphère privée.

Les policiers des unités locales de voie publique sont le plus fréquemment cités dans ces enquêtes. Cette situation s'explique par leur activité qui les met en relation au quotidien avec le public. On note une augmentation sensible des cas de refus des usagers de se soumettre aux injonctions des forces de l'ordre accompagnés de réactions agressives, voire violentes, amenant les policiers à rappeler le principe d'autorité ou à recourir à la force de façon légitime pour s'imposer ou maîtriser une situation qui, dans de nombreux cas, a dégénéré.

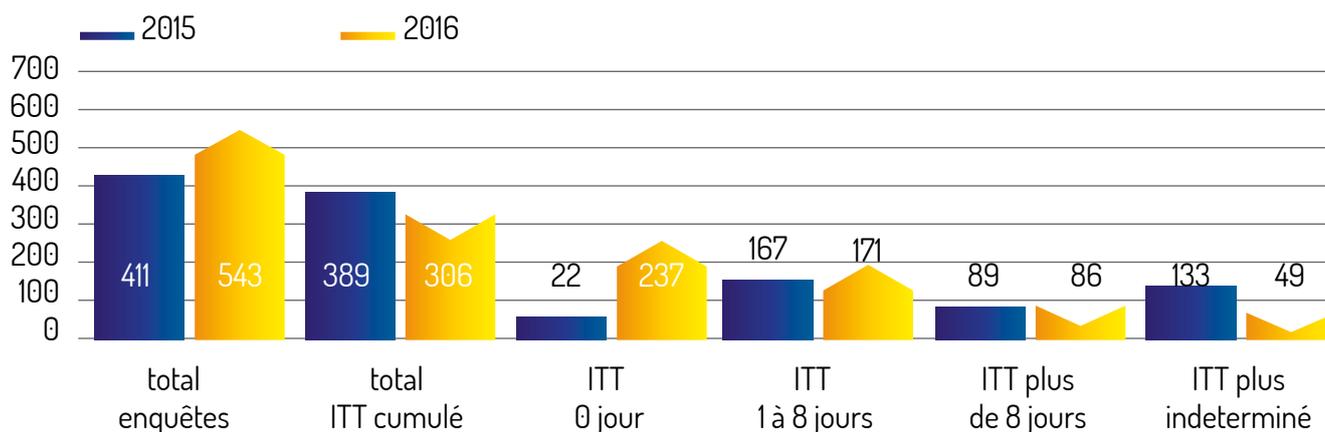
Ces chiffres militent pour le déploiement de la caméra piéton ainsi que l'installation plus systématique de dispositifs d'enregistrement vidéo dans les locaux de garde à vue.

Les enquêtes pour violences, accompagnées ou non de l'usage d'une arme, voire concernant les circonstances entourant le recours à l'arme individuelle ou à une arme de force intermédiaire, sont toujours considérées comme très sensibles par les autorités judiciaires.

Ces dernières privilégient ainsi la saisine de l'IGPN pour marquer le caractère objectif et impartial des investigations qui seront engagées. Bien que le nombre d'enquêtes pour violences volontaires ait augmenté en 2016, la part de celles entraînant des incapacités totales de travail (ITT) a diminué de 21% (306 contre 389 en 2015).



Répartition des enquêtes pour violences volontaires en fonction du niveau de l'ITT



USAGES D'ARMES

Le nombre d'enquêtes, quel que soit le motif de saisine¹, où il a été recouru à une arme létale (armes individuelles, PM, armes longues) ou de force intermédiaire, est resté constant (128 en 2016 contre 129 en 2015).

Les enquêtes où apparaissent les mentions de bâtons de défense et grenades de désencerclement sont en augmentation respectivement de 27 et 13%.

Par note en date du 22/11/2016, le directeur général de la Police nationale a décidé de remplacer progressivement le Flashball par les lanceurs de balles de défense (LBD 40 x 46).

VOLS ET INFRACTIONS ASSIMILÉES

152 enquêtes ont été menées pour des faits de vols (104) et assimilés, de bris ou détournement de scellés et de recel de vol (48). Ce nombre est en progression par rapport à 2015 (+42%). Dans 94% des cas, les faits de vol ont eu lieu dans des locaux de police et ont concerné des objets confiés ou placés sous la surveillance des services de police.

CORRUPTION ACTIVE ET PASSIVE

L'IGPN a poursuivi, en 2016, son action dans le champ de la lutte contre la corruption, priorité lors de la réforme de la nouvelle inspection en 2013, avec la création d'un service dédié, la division nationale des enquêtes, et le recrutement de plusieurs cadres issus de services spécialisés. Outre l'instauration de relations privilégiées avec les partenaires institutionnels, magistrats spécialisés du parquet de Paris, Cour des Comptes, Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC) et TRACFIN, l'IGPN a organisé un séminaire sur la corruption, regroupant tous les acteurs spécialisés en ce domaine.

L'IGPN a été saisie, en 2016, de 45 enquêtes pour corruption qui ont concerné 57 agents, une part quasi-stable par rapport à 2015 (36 enquêtes et 56 fonctionnaires mis en cause). Le champ de la corruption est vaste et consiste, par exemple, à fournir des informations (20%), réserver un traitement favorable à la gestion d'une procédure judiciaire (35%), faciliter la délivrance de documents administratifs (25%), ou bien encore s'abstenir de constater une infraction (20%). Dans 65% des enquêtes, la contrepartie reste principalement financière, dans 25%, elle peut aussi prendre la forme de cadeaux et services (voyages, invitations, travaux, ...).

¹ Ces enquêtes ont été diligentées suite à des plaintes pour violences volontaires (118), blessures involontaires (2), homicides involontaires (4), menaces avec arme (1), détention d'une arme prohibée (1) et mise en danger de la vie d'autrui (2).

EN 2016
45

ENQUÊTES POUR CORRUPTION PASSIVE

ont concerné 57 agents,
(En 2015, 36 enquêtes et 56
fonctionnaires
mis en cause)

-21%

Bien que le nombre d'enquêtes pour violences volontaires ait augmenté en 2016, la part de celles entraînant des incapacités totales de travail (ITT) a diminué de 21% (306 contre 389 en 2015).

FAUX EN ÉCRITURE ET **USAGE DE FAUX**

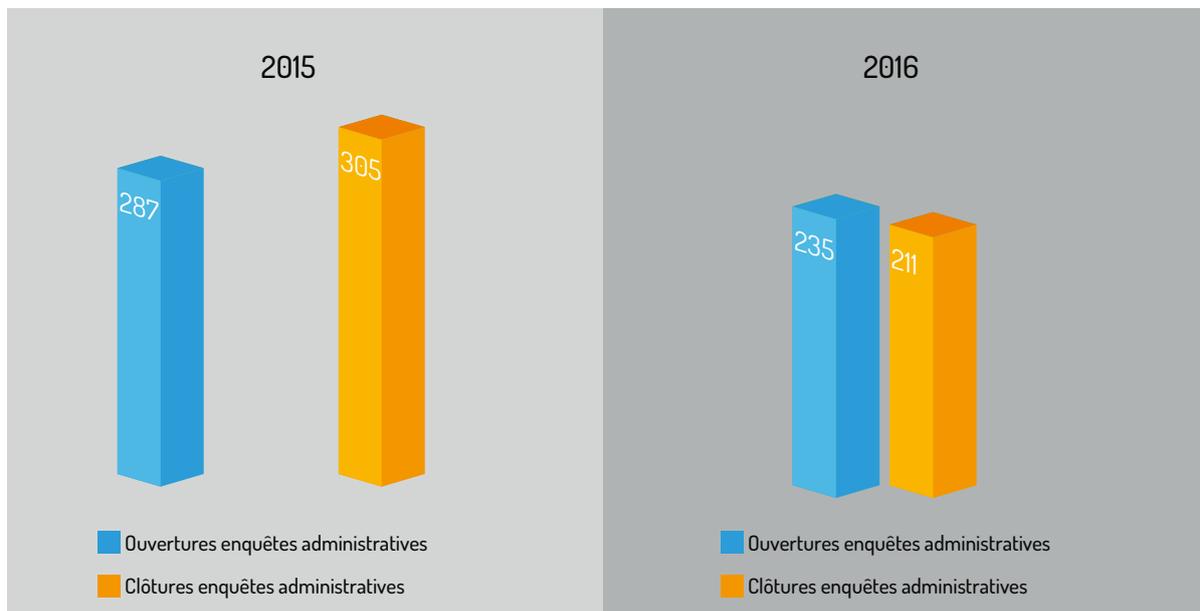
63% des enquêtes diligentées pour faux en écriture et usage de faux portent sur la rédaction de faux procès-verbaux dont l'auteur falsifie des faits ou occulte des agissements liés à une erreur ou à une négligence de sa part. Par ailleurs, ces enquêtes ont fait ressortir les risques liés à l'emploi répétitif de modèles de procès-verbaux qui, par la force de l'habitude, ne sont plus complétés de manière circonstanciée et adaptée aux faits constatés. Plusieurs agents ont été poursuivis pour faux en écriture, simplement parce qu'ils n'avaient pas gardé au centre de leurs préoccupations, les exigences de la procédure pénale. Les faux ou falsifications à des fins de corruption et d'escroquerie ont représenté 37 % des enquêtes transmises. Les faits surviennent majoritairement dans le cadre de l'exercice des missions quotidiennes.

Au total, 48 enquêtes pour faux en écriture et usages de faux ont été menées à l'encontre de 33 agents.

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

En 2016, 235 enquêtes administratives ont été ouvertes et 211 clôturées. La baisse des enquêtes administratives (-18%) est contrebalancée par la forte progression des enquêtes judiciaires (+22%).

En 2016, la moitié des enquêtes administratives a été traitée en 186 jours en moyenne.

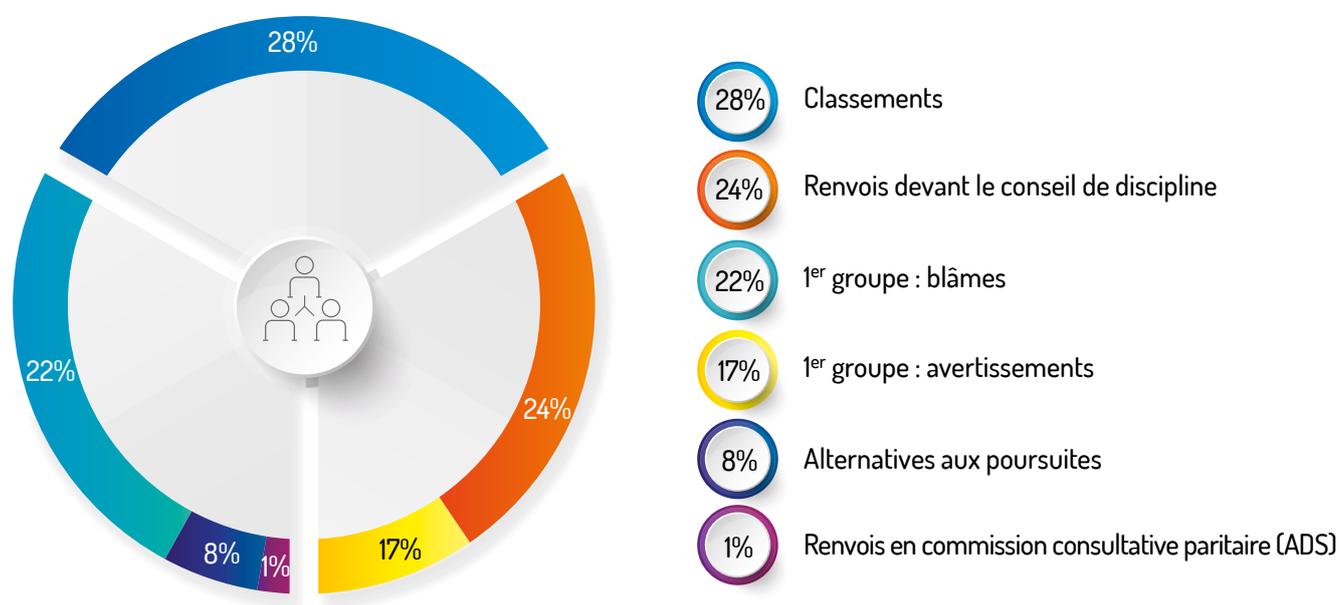


POURSUITES DISCIPLINAIRES

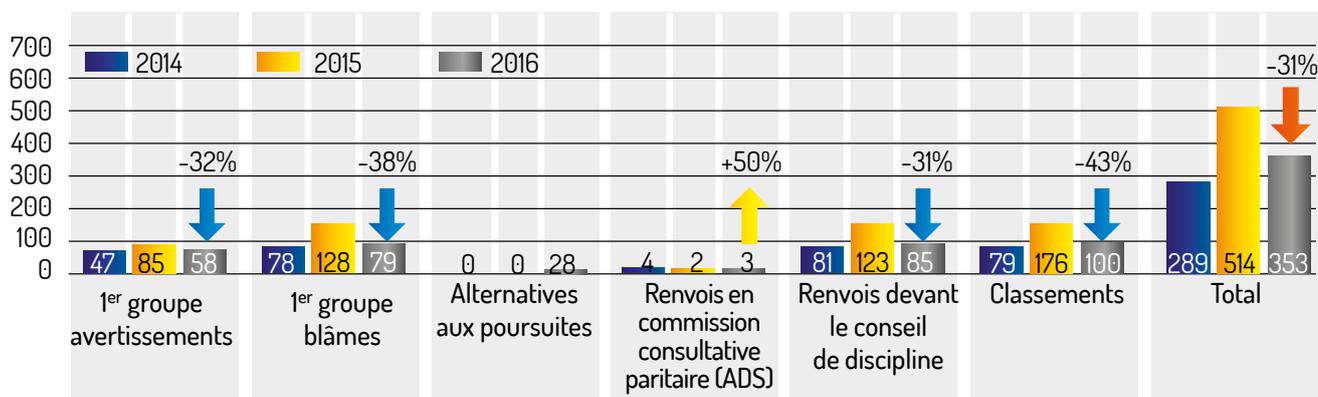
353 fonctionnaires de police, soit 31% de moins par rapport à 2015, ont été mis en cause dans les 211 enquêtes de l'IGPN clôturées. 25 ont fait l'objet d'un classement direct et 186 ont été transmises aux

autorités administratives compétentes pour suites à donner. 115 enquêtes impliquaient 1 seul agent et 27 enquêtes de 2 à 8.

Répartition des propositions disciplinaires



Évolution des propositions de sanctions par l'IGPN.



Répartition des propositions de sanctions par l'IGPN en 2016

Corps	Alternatives aux poursuites	1 ^{er} groupe avertissements	1 ^{er} groupe blâmes	Conseil consultatif paritaire	Conseil de discipline	Total	ratio par corps *
CCD	0	2	4	0	3	9	0,5%
CC	2	3	13	0	9	27	0,3%
CEA	26	48	60	0	68	202	0,2%
ADS	0	4	1	3		8	0,1%
Administratifs	0	1	1	0	4	6	0,0%
autres	0	0	0	0	1	1	0,1%
Total	28	58	79	3	85	253	0,2%

LES MANQUEMENTS PROFESSIONNELS ET DÉONTOLOGIQUES :

A l'occasion des enquêtes pré-disciplinaires transmises aux autorités administratives en 2016, 768 manquements ont été relevés.

Les 3 premiers manquements cités sont les mêmes qu'en 2015.

- ❶ le manquement au devoir d'exemplarité (21% du total de l'ensemble des manquements relevés), essentiellement lié aux comportements dans la sphère privée.
- ❷ le manquement à l'obligation de loyauté (11%)
- ❸ le manquement à l'obligation d'obéissance (11%)

Les autres principaux manquements relevés sont par ordre décroissant :

- la négligence professionnelle (9%)
- le manquement au devoir de probité (8%)
- le manquement à l'obligation de rendre compte (8%)
- l'atteinte portée au crédit de la Police nationale (7%)

Les enquêtes administratives peuvent être diligentées par les chefs de service, les services de déontologie et par l'IGPN. L'ensemble de ces enquêtes a abouti aux sanctions suivantes pour l'ensemble de la Police nationale hors ADS en 2016 :

* (source 2016 - DRCPN) le corps de conception et de direction (CCD) comprend 1 687 agents (1% des personnels de la PN), le corps de commandement (CC) comprend 8 685 agents (6%), le corps d'encadrement et d'application (CEA) comprend 102 558 agents (70%). À ces personnels actifs, il faut ajouter 10 847 adjoints de sécurité (7%), 21 335 agents administratifs, techniques et scientifiques (15%) et 1 559 autres agents (1%)

Répartition des sanctions pour la Police nationale par corps

Corps	Avertissement	Blâme	Sanctions du 2 ^e groupe	Sanctions du 3 ^e groupe	Sanctions du 4 ^e groupe	Total	Ratio par corps
CCD	3	7	1	0	0	11	0,7%
CC	18	42	18	7	5	90	1,0%
CEA	875	753	117	75	62	1882	1,8%
Administratifs, techniques et scientifiques	34	21	6	6	4	71	0,3%
Total	930	823	142	88	71	2 054	1,4%

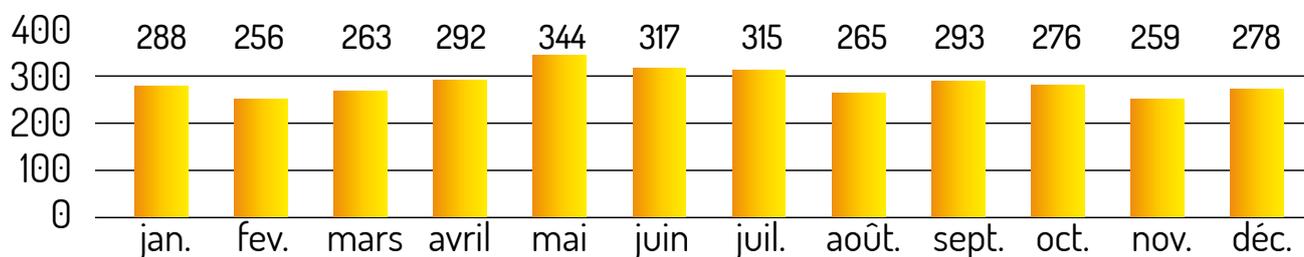
Au-delà de la recherche de responsabilités individuelles, les enquêtes administratives ou judiciaires révèlent souvent des dysfonctionnements ou des vulnérabilités structurelles auxquels il convient de remédier. L'unité de coordination des enquêtes (UCE) travaille en lien étroit avec le cabinet AMARIS en charge du pilotage et de la coordination du contrôle interne et de la maîtrise des

risques. En effet, les événements qui émaillent la vie des services et dont l'IGPN a connaissance (accidents, incidents, manquements) illustrent les nombreux risques liés à l'exercice de l'activité des policiers. Un même travail d'analyse est également opéré avec les signalements portés à la connaissance de l'IGPN.

LA PLATE-FORME DE SIGNALEMENT

3 446 signalements ont été enregistrés sur la plate-forme (PFS) en 2016, soit une évolution de +16,5% par rapport à 2015. La moyenne mensuelle est de 287 signalements (contre 247 en 2015 et 263 en 2014).

Signalements par mois



ORIENTATION DES SIGNALEMENTS

ORIENTATIONS DES SIGNALEMENTS DIRECTS DE LA PLATE-FORME DE SIGNALEMENT	2015	2016	Évolution 2015/2016
Police nationale/partenaires*	1 868	2 810	+50%
Délégations IGPN	70	136	+94%
Autres **	1 020	500	-51%
Total	2 958	3 446	+16%

*Partenaires : gendarmerie nationale, polices municipales, douanes.

**La rubrique « autres » est constituée des réponses directes aux déclarants par l'IGPN et des classements (signalement sans objet, incohérents, hors champ, destinataires erronés, etc.).

UNE HAUSSE LIÉE AU CLIMAT SOCIAL

Les manifestations contre la loi travail, ainsi que le mouvement « Nuit debout », ont donné lieu à 78 signalements, expliquant un tiers de la hausse enregistrée.

3 446

signalements ont été enregistrés sur la plate-forme (PFS) en 2016, soit une évolution de +16,5% par rapport à 2015. La moyenne mensuelle est de 287 signalements (contre 247 en 2015 et 263 en 2014).

RÉPARTITION DES SIGNALEMENTS

Les signalements enregistrés visent plus particulièrement les services concourant à la sécurité publique, compte tenu de la nature de leurs missions qui les met davantage en relation avec le public (accueil, police de la route, maintien de l'ordre public, contrôles d'identité ou encore investigations liées à la petite et moyenne délinquance).

En 2016, comme en 2015, le contexte le plus fréquemment abordé sur la plate-forme est celui de l'enquête judiciaire (19,5 %) : manque d'impartialité ou de discernement des enquêteurs, violences lors de gardes à vue ou encore dégradations en perquisition, sont des thèmes récurrents. C'est ensuite l'accueil et la prise en compte des victimes et du public qui sont le plus souvent évoqués (19 %) : refus de plainte, prises en charge inadaptées de victimes, mais aussi refus d'intervention dans le cadre de l'accueil téléphonique. Il semblerait pour ce dernier cas, que le surcroît des missions soit assez mal compris par l'utilisateur, compte tenu des priorisations qu'il impose.

ÉVOLUTION DES SIGNALEMENTS (2016 / ANNÉES ANTÉRIEURES)

L'évolution des signalements concernant spécifiquement la Police nationale est de **+12,8% par rapport à 2015 (+ 319 signalements)**. L'activité de la plate-forme a été dense en 2016, tout particulièrement entre le printemps et l'été, période marquée par un climat social tendu. Les manifestations contre la loi travail, ainsi que le mouvement « Nuit debout », ont donné lieu à 78 signale-

ments, expliquant un tiers de la hausse enregistrée. Les signalements liés à ces rassemblements ont concerné principalement Paris (48%), et dans une moindre mesure les villes de Bordeaux (15,5%), Rennes, Nantes et Lyon (respectivement 10%).

L'évolution des signalements est également significative en matière de :

→ **ordre public (+713%)** : les manifestations contre la loi El Khomri et le mouvement « Nuit debout » expliquent pour une large part l'augmentation des signalements liés au contexte de **l'ordre public, lesquels ont été 8 fois plus nombreux qu'en 2015** (126 signalements en 2016 contre 16 en 2015 et 87 en 2014 – ce dernier chiffre est à relativiser car 48 signalements visaient un seul et même événement survenu à l'occasion d'une manifestation sportive). La violence exercée sur leur personne est la principale doléance avancée par des déclarants. Majoritairement les faits signalés sont survenus durant une phase de rétablissement de l'ordre public.

→ **contrôle d'identité (+27,7%)** : le motif de la violence ou autres pratiques brutales ou indignes (palpations appuyées par exemple) est principalement allégué (27%), suivi des pratiques irrespectueuses, du tutoiement aux injures (21%). On peut y ajouter les propos racistes ou antisémites (5%). 8,6% des allégations visent la légalité du contrôle ou l'atteinte à la liberté d'aller et venir.

→ **sphère privée (+ 27%)** : l'abus du statut de policier et les pratiques autoritaires et intimidantes liées à ce statut sont les principales allégations dans ce contexte. A titre d'exemple, les signalements portant sur des différends d'ordre privé (conflits liés à des séparations difficiles entre ex-conjoints dont l'un est policier) ont été un peu plus nombreux qu'en 2015 (+10 signalements). Il est également fait état de détournements de finalité de fichiers de police, de harcèlement, de menaces.

→ **accueil, physique et téléphonique, du public (+ 21,7%)**.

La progression des signalements dans les contextes de maintien de l'ordre et de contrôle d'identité paraissent cohérents avec le déclenchement de l'état d'urgence. Ce dernier implique, de fait, la multiplication de contrôles opérés par la police dans le cadre de sa mission de lutte anti-terroriste, autant d'actes sources de mécontentement pour des citoyens hostiles aux mesures prises ou qui ne comprennent pas l'action des policiers. A contrario, les contrôles routiers, s'ils demeurent en valeur absolue le 3ème contexte le plus régulièrement relevé dans les signalements en 2016 (12,5%), sont en diminution constante depuis deux années (-13,5 % par rapport à 2015, -19,7% par rapport à 2014). Notamment, la baisse des signalements venant en contestation d'une verbalisation s'explique en partie par les réponses adressées aux usagers par la plate-forme IGPN qui, suite aux vérifications effectuées avec les services, explicite le rôle de l'officier du ministère public et invite les déclarants à se rapprocher de ce dernier.

SUITES DES SIGNALEMENTS

Depuis la création de la plate-forme, des manquements ont été mis au jour dans 277 dossiers (11,8%) et ont concerné 352 fonctionnaires.

Par ordre décroissant, les manquements le plus souvent retenus à l'encontre des agents de police visés dans des signalements sont les suivants :

- le devoir d'exemplarité, essentiellement constatés dans un cadre privé : affichage inopportun de la qualité de policier à l'occasion de différends (familiaux, routiers, de voisinage), comportements inadéquats, voire violents, face à des tiers (notamment ex-conjoints) ayant connaissance de la qualité de policier de leur antagoniste, mise en avant d'informations découlant d'un détournement de finalité de fichiers de police.

- l'obligation de prendre en compte le statut de victime : refus de recevoir une plainte (motifs juridiques, impossibilité du plaignant de produire certaines pièces justificatives).

- l'obligation de courtoisie à l'égard du public, notamment dans des contextes d'accueil du public, physique ou téléphonique, ou de contrôle routier.

Parmi les 88,2 % de dossiers dont le traitement n'a mis en lumière aucun manquement, on distingue 4 types de situations :

- Dans 57% des cas, les résultats des vérifications ou investigations ont permis de conclure que les agents visés avaient, contrairement aux allégations formulées, adopté un comportement approprié. En revanche, il a été démontré dans ces situations qu'une méconnaissance par le déclarant du droit ou des procédures de police, ou encore sa mauvaise interprétation de l'action de la police, étaient à l'origine du signalement.

- Dans 27% des cas, les vérifications ont mis en lumière le caractère mensonger de tout ou partie des signalements, dont les auteurs avaient manifestement la volonté de se soustraire à leurs responsabilités en discréditant l'action de la police.

- Dans 8% des cas, si la situation décrite a bien été identifiée, l'allégation n'a en revanche pas pu être confirmée ou démontrée (parole contre parole).

- Enfin, 8% des signalements ont été classés en vaines recherches, les éléments fournis n'ayant pas permis d'identifier les fonctionnaires ou la situation évoqués par le déclarant.

Suite des signalements						
2016	Sanction directe 1 ^{er} groupe		Stage de remise à niveau	Rappel instruction	Conseil de discipline	Total
	Blâme	Avertissement				
ADS	01	00	00	05	01	07
CEA	08	12	01	31	02	54
CC	00	01	00	03	00	04
CCD	00	00	00	01	00	01
Administratif	00	00	00	01	00	01
Total	09	13	01	41	03	67

Bertrand
MICHELIN



LA FEUILLE DE ROUTE 2015-2016 DE L'IGPN

Une collectivité ou une organisation n'existe que par ce qui fédère ses membres. Il peut s'agir d'un but à atteindre, d'une cause à défendre, d'une culture partagée, d'une identité forte que symbolise un hymne, un étendard, un écusson ou une devise. L'IGPN n'échappe pas à ce besoin fondamental d'identification. Elle y a partiellement répondu en élaborant une charte des valeurs, dans lesquelles chaque agent se reconnaît. Mais encore fallait-il donner vie à cette identité pour qu'elle fasse sens, c'est-à-dire indiquer la route à suivre, préciser vers quoi l'on tend et décliner les moyens d'y parvenir. C'est en sachant où l'on va qu'on comprend qui l'on est. C'est là toute la finalité de la feuille de route de l'IGPN. Elle est, en quelque sorte, l'assistant de navigation qui permet de s'orienter vers le but à atteindre.

Si l'année 2014 fut celle de la mise en œuvre de la « nouvelle IGPN », 2015 et 2016 devaient être celles de sa consolidation. L'élaboration d'une feuille de route s'est donc naturellement imposée, à la fois comme outil de pilotage, levier de management et vecteur de communication. C'est au travers de cette première feuille de route que l'IGPN allait pouvoir expliquer et exprimer son ambition, puisqu'elle permet de mobiliser les énergies autour d'un plan d'action, de se projeter dans l'avenir en affirmant une vision à long terme

et de promouvoir son image en valorisant les agents et leurs compétences. La feuille de route 2015-2016 a été le résultat de propositions émanant de l'ensemble des agents et des réflexions communes exprimées lors d'un séminaire réuni en novembre 2014.

La feuille de route se décompose en cinq axes auxquels correspondent des objectifs qui se déclinent eux-mêmes en actions dont la réalisation est confiée à des pilotes qui doivent respecter un calendrier. Selon une métaphore employée dans le monde du conseil, l'axe stratégique, c'est la route sur laquelle on est engagé ; l'objectif, c'est le but à atteindre, l'endroit où l'on veut se rendre et l'action, les moyens d'y parvenir.

Les cinq axes :

- 1 piloter la fonction de contrôle de la Police nationale ;
- 2 assurer le développement de la dimension conseil ;
- 3 placer la démarche de prévention et de formation au cœur du fonctionnement de l'IGPN ;
- 4 travailler sur l'image de l'IGPN ;
- 5 renforcer les synergies entre les différentes entités.

Le bilan de cette feuille de route a été dressé fin 2016. Il est indubitable que la plupart des actions ont été réalisées. Le travail, une fois de plus, a été collectif.

Un questionnaire a été diffusé aux agents afin de recueillir, le plus largement possible, leurs avis, leurs observations et leurs propositions.

Des groupes de travail ont été organisés par chaque responsable hiérarchique afin d'exprimer et faire remonter les attentes des délégations et des cabinets. Plusieurs temps de travail y ont été consacrés par les membres du comité de direction.

L'objectif commun reste de finaliser la réflexion et de la concrétiser par la définition des nouveaux axes et des nouvelles actions qui constitueront la feuille de route de l'IGPN 2017-2018.

PILOTER LA FONCTION DE CONTRÔLE DE LA POLICE NATIONALE

Christophe
MAZOYER

AMARIS



du DGNP et du préfet de police, de la coordination et de l'animation du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques de la Police nationale. À cet effet, est créé un cabinet de l'amélioration de la maîtrise des activités et des risques, le cabinet AMARIS, placé sous la responsabilité du contrôleur général Christophe MAZOYER.

Cette stratégie, qui vise à développer la culture de maîtrise des risques dans le fonctionnement des services de la Police nationale, se déploie autour de plusieurs axes concourant à sécuriser les policiers dans l'exercice quotidien de leurs activités :

2016 : ANNÉE D'ENVOL D'AMARIS.

Après 18 mois de développement en mode projet, la démarche AMARIS (Améliorer la Maîtrise des Activités et des RISques) visant à organiser et à renforcer le contrôle interne de la Police nationale, est consacrée par l'arrêté ministériel du 10 juin 2016. Celui-ci prévoit, en effet, que le directeur général de la Police nationale et le préfet de police sont chargés de la mise en place d'un dispositif commun de contrôle interne et de maîtrise des risques au sein des directions et services placés sous leur autorité. Ce changement important au sein d'une institution dont les personnels sont fortement exposés aux risques opérationnels s'inscrit pleinement dans la démarche ministérielle d'organisation et de mise en œuvre de la maîtrise des risques prévue par la circulaire du 1^{er} août 2016. Deux décrets du 10 juin 2016 modifient l'organisation et les missions de l'IGPN qui est désormais chargée, par délégation

- la réalisation annuelle, par les directions d'emploi, de cartographies des risques « métier », véritables outils de pilotage qui permettent de prioriser les actions à conduire sur les zones de dangers auxquelles sont le plus exposés les acteurs du terrain. Les cartographies réalisées en 2016, qui ont donné lieu à des plans d'action expérimentaux, seront actualisées début 2017 sur la base d'un catalogue des risques de la Police nationale établi par le cabinet AMARIS ;

- l'exploitation d'une base nationale des incidents et accidents, destinée, d'une part à alimenter les cartographies de risques et à obtenir des éléments statistiques permettant d'orienter des actions de prévention, d'autre part à diffuser des





PARTAGEONS

NOS EXPÉRIENCES,

**RENFORÇONS
NOTRE SÉCURITÉ**



Intranet : <http://amaris.police.fr>

fiches d'alerte dans les services (une vingtaine de fiches test ont d'ores et déjà été diffusées dans plusieurs services). Cette base, qui monte progressivement en puissance, a enregistré près de 400 incidents en 2016 ;

- l'élaboration, par chaque direction d'emploi, d'un référentiel de contrôle destiné à énoncer clairement, dans un document établi à l'attention de la chaîne de commandement, quels sont les domaines où les risques doivent être maîtrisés en priorité, quels sont les contrôles à réaliser et quand les effectuer. Cet outil permettra de décliner localement, au sein des services, des dispositifs de contrôle permanent, organisant un contrôle de supervision permettant de responsabiliser les acteurs de la chaîne hiérar-

chique. L'objectif est d'obtenir une « assurance raisonnable » de la couverture des principaux risques opérationnels ;

- enfin, un nouvel outil de partage des bonnes pratiques verra le jour et se traduira par la diffusion de fiches mémo ; à vocation très pratique, elles sont destinées à aider les policiers à « mieux faire leur métier » dans des situations multiples et souvent inattendues auxquelles ils sont confrontés.

Parce que tous les policiers exercent un métier à risque et qu'ils doivent être sécurisés, AMARIS leur apporte une réponse : « Partageons nos expériences, renforçons notre sécurité » en est la devise.

osadis

OUTIL DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ DISCIPLINAIRE

La nécessité de se doter d'un outil commun de suivi de l'activité disciplinaire au sein de la Police nationale

« Le pilotage d'une politique en matière de déontologie et de discipline, à l'échelle de l'ensemble des forces de police, nécessiterait l'implantation d'un système globalisé de recueil de données commun à l'ensemble des directions et des services de la Police nationale ». Ce constat, effectué par la Cour des Comptes, associé à la mission dévolue à l'IGPN tendant à assurer le suivi de la mise en œuvre des sanctions disciplinaires, a été à l'origine du lancement, en 2015, du projet d'Outil de Suivi

de l'Activité DISciplinaire, dénommé « Osadis ». L'objectif poursuivi est triple : assurer un suivi en temps réel de chaque procédure disciplinaire, réaliser des études et analyses sur l'activité disciplinaire et fournir un espace documentaire à l'ensemble des acteurs du processus disciplinaire. Ce chantier, piloté par François-Xavier PIN, magistrat de l'ordre administratif placé auprès de la directrice de l'IGPN, est développé selon une démarche « projet » et associe l'ensemble des directions et

services parties prenantes à l'activité disciplinaire, relevant de la direction générale de la Police nationale et de la préfecture de police.

Osadis est un outil partagé entre tous les acteurs du processus prédisciplinaire et disciplinaire ayant à en connaître (services enquêteurs, DRCPN, SGA-MI, directions centrales, gestionnaires locaux des ressources humaines), privilégiant une saisie au plus près de la prise de décision, à chaque étape de la procédure.

Le contenu de l'outil Osadis

L'outil Osadis doit permettre de connaître les suites données à l'ensemble des enquêtes administratives prédisciplinaires – dès lors que celles-ci auront établi l'existence d'un manquement aux obligations professionnelles ou déontologiques – diligentées à l'encontre des agents affectés dans des services de police placés sous l'autorité du directeur général de la Police nationale et du préfet de police.

Afin de pouvoir établir des analyses sur l'activité disciplinaire, il sera renseigné des éléments tels que la nature des faits reprochés, le contexte dans lequel ils ont été commis et les manquements professionnels et déontologiques qui en découlent. En cas d'engagement de poursuites disciplinaires, les phases clés de la procédure disciplinaire et la nature de la sanction prononcée seront renseignées.

L'ensemble des données relatives à la situation professionnelle et à l'affectation de l'agent faisant l'objet d'une procédure disciplinaire sont directement incrémentées à partir des données figurant dans le SIRH Dialogue, et ce, afin d'éviter une double saisie de données existantes.

Le développement technique et le déploiement d'une version expérimentale en 2016

Après avoir procédé au recensement des besoins des services et à une définition des spécifications générales de l'outil, la phase de développement technique a été lancée au début de l'année 2016 par le ST (SI) ², en lien constant avec l'équipe projet. La livraison de l'application s'effectue en plusieurs tranches, via un processus qui permet de proposer aux utilisateurs des phases de tests sur des modules aux fonctionnalités restreintes afin de procéder rapidement aux correctifs nécessaires avant de développer de nouvelles fonctionnalités.

La livraison d'un premier module a été effectuée à l'automne 2016, sur un périmètre restreint, dans un premier temps, à la direction de l'ordre public et de la circulation (préfecture de police), à titre de test. L'objectif de cette version expérimentale est d'assurer le suivi de la phase disciplinaire des sanctions du premier groupe, c'est-à-dire les sanctions de l'avertissement et du blâme. Ce module permet, ainsi, de suivre de manière partagée, entre tous les acteurs du processus, l'en-cours des procédures disciplinaires aboutissant à une sanction du premier groupe et de proposer des alertes lorsqu'un délai anormalement long est constaté entre deux étapes de la procédure disciplinaire.

Cette version s'accompagne d'une base documentaire, alimentée d'environ 60 questions/réponses portant sur le droit et les pratiques disciplinaires.

Cette première version, ainsi que l'a validée le comité de direction du projet, doit être progressivement déployée au sein de quatre autres directions (DCPAF, DCCRS, SDLP pour la DGPN et DSPAP pour la préfecture de police). Concomitamment, sera développée la fonctionnalité permettant de suivre les procédures disciplinaires avec renvoi en conseil de discipline.

François-Xavier
PIN



Mes deux années passées à l'IGPN :

La création, en 2014, d'un poste de chargé de mission à l'IGPN, ouvert à un magistrat administratif, participait de cette volonté de l'inspection de rechercher des compétences extérieures pour enrichir son analyse sur des questions de plus en plus nombreuses et diverses. Cela m'a d'emblée paru être une réelle et très belle opportunité, après avoir passé les sept premières années de ma carrière dans le corps des magistrats administratifs.

À l'occasion de mes précédentes fonctions, j'ai pu appréhender les rouages du contentieux de la fonction publique, mais également présider des conseils de discipline de la fonction publique territoriale. J'ai pu mettre en pratique l'ensemble de ces principes juridiques, au service de l'inspection, de ses enquêteurs, et plus largement de la Police nationale, administration dont, jusqu'alors, je connaissais peu de chose.

Le cœur de métier de toute inspection générale, dans l'administration, consiste à diligenter des enquêtes administratives prédisciplinaires dont la sécurisation juridique, comme celle de la procédure disciplinaire qui s'ensuit, est l'une des missions essentielles. Les formations à l'enquête administrative dispensées au profit des enquêteurs, des représentants des directions d'emploi ainsi que des membres des conseils de discipline, auxquelles j'ai participé, ont permis de rappeler à un large public, les principes juridiques qui doivent guider l'administration dans le cadre des enquêtes prédisciplinaires, puis du processus disciplinaire proprement dit. De ces formations, il ressort que le partage de bonnes pratiques peut faciliter la vie des services, tout en respectant la règle de droit.

Le projet OSADIS participe de ces mêmes objectifs : un suivi rigoureux des procédures disciplinaires, une plus grande transparence dans l'action disciplinaire et une meilleure égalité de traitement des agents. Le pilotage de ce projet

m'a également permis de mieux découvrir le fonctionnement de la Police nationale, grâce à des échanges constants et fructueux avec les différentes directions de la DGPN et de la préfecture de police.

Les missions d'une inspection, et en particulier de l'IGPN, vont bien au-delà de ce que fait le juge administratif – dont la mission est de dire le droit – : c'est aussi d'anticiper les difficultés et de proposer des solutions. Ce rôle de conseil a revêtu, pour ce qui me concerne, une dimension nouvelle, opérationnelle et particulièrement intéressante. Et ce d'autant plus que je mesure pleinement la chance d'avoir été intégré dans une équipe polyvalente, ouverte, riche de compétences, et où l'échange est permanent. L'esprit d'équipe et la qualité constante des échanges font de l'IGPN un environnement de travail exceptionnel.

Cette expérience, riche et diversifiée, m'a aussi permis d'appréhender concrètement les contraintes qui pèsent sur l'administration, et qui, s'agissant de la Police nationale, sont la contrepartie de l'importance de son rôle et des prérogatives qui lui sont reconnues pour la préservation de l'ordre public. C'est un élément qu'il convient d'avoir toujours à l'esprit lorsque l'on est amené à juger l'action de l'administration en général et de la police en particulier.

Après ces deux années passées à l'IGPN, je repars donc dans la juridiction administrative enrichi d'une expérience atypique pour un magistrat administratif, mais qui trouve tout son sens au regard de la nature des missions de l'IGPN et j'espère, très modestement, avoir pu apporter à l'institution autant que ce que j'y ai reçu.

LE TRAITEMENT ET LE SUIVI DES DOSSIERS DU DÉFENSEUR DES DROITS (DDD) ET DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DES LIEUX DE PRIVATION DE LIBERTÉ (CGLPL) EN 2016

L'IGPN est le point d'entrée pour la Police nationale du Défenseur des droits et du Contrôleur général des lieux de privation de liberté. L'inspection est chargée du suivi des dossiers, rassemble les éléments de réponse, analyse les pièces remises par ces deux autorités indépendantes (AAI) ainsi que celles émanant des directions d'emploi de la Police nationale et rédige les projets de réponse au nom du ministre de l'intérieur, du directeur général de la Police nationale et du préfet de police. Le volume d'activité en 2016, s'agissant du Défenseur des droits, représente environ 150 nouveaux dossiers, 170 demandes de renseignements et 12 projets de réponse aux décisions du DDD. Pour le CGLPL, 28 dossiers ont été soumis à l'IGPN tant sur des rapports de visite que sur le traitement de dossiers individuels relatifs au respect des droits des personnes en rétention.

Les sujets, visés dans les observations du DDD, sont assez similaires à ceux que relève l'IGPN dans le cadre des signalements sur la Plateforme (refus de plainte, respect des droits dans le cadre de situation d'urgence, maintien de l'ordre, usage de la force, etc.).

Autorité de contrôle interne, l'inspection entretient des relations étroites avec les autorités de contrôle externe que sont le DDD et le CGLPL dont les préoccupations sont proches et les objectifs en partie partagés.

Sur les dossiers soumis, le travail de l'IGPN consiste d'abord à examiner les faits allégués et à répondre en droit aux sollicitations, décisions ou recommandations des autorités administra-

tives indépendantes, souvent déjà mises en application, au titre de l'action spontanée de l'administration.

Il s'agit, ensuite, de veiller à la fois au respect des droits des usagers, mais également de prendre en compte la bonne exécution des missions de police exigée par la population. À cet égard, il est nécessaire d'évaluer l'éventuel impact des recommandations relatives à des mesures individuelles ou institutionnelles. Ainsi, à titre d'exemple, le retrait d'une arme de force intermédiaire ne peut pas s'analyser isolément. Une telle décision se doit de prendre en compte les moyens qui seront utilisés pour faire face aux conséquences d'une telle mesure et de vérifier si ceux-ci ne seront pas moins sûres pour les usagers et les policiers. C'est cette démarche très complète qu'exige l'éthique de responsabilité, une des quatre valeurs essentielles que l'IGPN a fait sienne.

Enfin, concernant les dossiers individuels, le Défenseur des droits se prononce parfois sur la faute qu'aurait commise un agent. L'IGPN reprend les faits, en vérifie la qualification juridique en termes de manquements professionnels ou déontologiques, et, le cas échéant, procède à cette qualification lorsqu'elle n'a pas été faite. À l'issue de ce travail, l'inspection propose au directeur général de souscrire ou non à une recommandation de sanction émanant de ces autorités.

21 SÉANCES
832
AGENTS

21 séances de formation,
au cours de l'année 2016,
au profit de 832 agents,
sur l'ensemble
du territoire national

+16%

157 consultations ont été réali-
sées en 2016, soit 16 % de plus
que l'année précédente.

ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE LA DIMENSION CONSEIL.

Depuis la réforme de 2013, la dimension « conseil » représente un axe majeur de l'évolution de l'IGPN qui a choisi d'adopter une posture orientée « bénéficiaire », tout en cherchant à améliorer l'efficacité de ses interventions. Il était donc logique que cette exigence se situe en bonne et due place dans la feuille de route 2015-2016 dont elle constitue l'un des axes stratégiques.

Le cabinet de l'analyse, de la déontologie et de la règle (CADRE) est naturellement disposé à ce type de fonction dans la mesure où il répond, avec le conseiller juridique de la direction, à des sollicitations de plus en plus nombreuses en provenance des autres entités de l'inspection ou d'autres directions, qu'il s'agisse de questions juridiques pures ou d'interrogations ayant trait à la déontologie et aux doctrines d'emploi (157 consultations ont été réalisées en 2016, soit 16 % de plus que l'année précédente). Le conseiller juridique de la direction diffuse en interne des analyses jurisprudentielles et est associé au CADRE et à l'unité de coordination des enquêtes (UCE) pour la rédaction de notes juridiques trimestrielles sur des sujets intéressants, avant tout, le réseau des enquêteurs de l'IGPN, mais qui sont aussi transmises, autant que de besoin, aux directions et services concernés.

CADRE, UCE et conseiller juridique ont également mis leurs connaissances au service des directions d'emploi et des membres

des conseils de discipline en organisant 21 séances de formation, au cours de l'année 2016, au profit de 832 agents, sur l'ensemble du territoire national, y compris Outre-mer. Le travail engagé pour modéliser et mettre en pratique l'alternative aux poursuites disciplinaires procède de ce même souci pédagogique.

Le cabinet AMARIS, à partir de l'exploitation des données d'une base nationale des accidents et incidents, diffuse des fiches d'alerte (22 ont été mises en ligne sur son site intranet) sur certains risques bien identifiés. De même, 19 missions d'analyse des incidents-accidents conduites dans les services ont permis d'identifier et d'analyser les causes d'événements dommageables effectivement survenus, pour en tirer tous les enseignements utiles et diffuser les meilleures pratiques. Enfin, le cabinet AMARIS a aidé les 14 directions de la Police nationale à établir leur propre cartographie des risques et il les accompagne pour entrer dans une nouvelle culture de la gestion du risque grâce au renforcement du contrôle interne. Ce dernier sera développé grâce à la mise en commun d'outils et méthodes partagés entre toutes les directions.

Le cabinet des inspections, des études et des audits (CIEA), créé à la fin du premier semestre, a vocation à conseiller les directeurs et chefs de service de police dans tous les

domaines où il intervient, qu'il s'agisse de domaines généralistes, comme de domaines spécialisés (comptabilité et budget, technologies de l'information et de la communication, temps de travail...) voire d'interventions ciblées (contrôles inopinés sur l'accueil, gestion des frais d'enquête...). Ainsi, au cours de l'année écoulée, 36 structures ont été auditées. Par ailleurs, 172 missions, dont 112 contrôles inopinés, ont été conduites sur des thèmes aussi divers que l'accueil du public, les technologies de l'information et de la communication, les centres d'information et de commandement, la sécurité des systèmes d'information, le temps de travail, l'utilisation du logiciel de rédaction des procédures. Ces missions ont donné lieu à autant de rapports assortis de recommandations, à l'intention des responsables policiers concernés. Le CIEA tend vers la systématisation d'un entretien contradictoire, en fin de mission, sur le modèle de l'audit interne, pour partager les constats et réfléchir avec le chef de structure inspectée sur les mesures à engager pour

se mettre en conformité. Les études réalisées par ce cabinet (27 en 2016) comprennent, désormais, des propositions concrètes d'accompagnement à la mise en œuvre des préconisations présentées à leurs commanditaires. L'IGPN est ainsi associée à la concrétisation de ses propres propositions. Cela a été le cas sur différents thèmes comme celui des enquêtes environnementales consécutives au suicide d'un policier, de la réforme de la formation dans la Police nationale ou du développement de la réserve civile.

Enfin, la MAC (mission appui et conseil) participe activement à cet objectif et l'affiche dans son intitulé même (cf pages 24 à 27).



Christian
HIRSOIL



L'IGPN a organisé en 2016, deux séminaires de réflexion à l'intention d'un public composé essentiellement d'enquêteurs, l'un sur le harcèlement, l'autre sur la corruption.

LES SÉMINAIRES SUR LE HARCÈLEMENT ET LA CORRUPTION

L'enquête judiciaire et administrative en matière de harcèlement moral ou sexuel.

Le 10 juin 2016, l'IGPN a organisé une journée de réflexion à l'intention d'un public d'enquêteurs. L'unité de coordination des enquêtes, le cabinet de l'analyse, de la déontologie et de la règle, le magistrat de l'ordre administratif, conseiller juridique de la cheffe de l'IGPN et la mission appui et conseil, ont coanimé ce séminaire qui visait, d'une part, à bien identifier les acteurs du harcèlement et à mieux comprendre leur profil psychologique et, d'autre part, à bien cerner les spécificités des situations de harcèlement en matière d'enquêtes judiciaires et administratives. Plusieurs intervenants extérieurs ont participé à cette rencontre et ont largement contribué à l'enrichissement des débats. Ainsi, l'inspection générale de l'administration, l'inspection générale de la gendarmerie nationale, une magistrate, un avocat et une psychologue ont fait part de leur expérience à l'auditoire et répondu aux questions. 25 enquêteurs de l'IGPN et quelques invités ont participé activement à cette journée dont l'approche se voulait essentiellement pratique. Cette rencontre a débouché sur la rédaction d'une fiche technique résumant le droit applicable, précisant les objectifs à poursuivre dans les enquêtes administratives et judiciaires et répertoriant les investigations à mener selon le cadre d'enquête.

La corruption.

La lutte contre la corruption est un objectif qui a été affiché dès le lancement de la nouvelle IGPN, en septembre 2013. Si cet objectif est partagé par l'ensemble des délégations territoriales de l'inspection, il est plus particulièrement porté par la division nationale des enquêtes qui a recruté des enquêteurs spé-

cialisés en matière financière et s'est engagée dans un effort conséquent de professionnalisation. Au bout de trois ans, il convenait de se pencher sur le chemin parcouru, de partager les expériences et d'en tirer les enseignements. Ainsi, le 16 septembre 2016, sous la présidence de la directrice, cheffe de l'IGPN, et en présence de la cheffe du service central de prévention de la corruption, Mme Xavière SIMEONI, une cinquantaine d'enquêteurs venus de toutes les délégations de l'IGPN, des représentants de l'IGGN, et des responsables de services spécialisés se sont réunis pour réfléchir et échanger sur la « lutte contre la corruption et les délits associés ».

La richesse du parterre d'invités a rendu les échanges d'autant plus intéressants et profitables au public d'enquêteurs, soucieux de s'imprégner des bonnes pratiques.

De nombreux points ont ainsi pu être abordés :

- les éléments constitutifs de la corruption, du trafic d'influence et de la prise illégale d'intérêt,
- la conduite de l'enquête financière et ses particularités,
- l'intérêt de l'enquête patrimoniale,
- la détection des « signaux faibles »,
- l'analyse des comptes bancaires.

Cette journée s'est révélée dense et riche en échanges divers, ainsi qu'en partage des bonnes pratiques professionnelles. Elle a, en tout cas, confirmé l'intérêt de placer cette thématique au cœur des priorités de l'IGPN.

L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS PAR LA MAC

Créée en 2013, la mission appui et conseil (MAC) apporte son soutien aux services de la Police nationale, soit pour surmonter leurs difficultés passagères ou historiques, soit pour appuyer la mise en œuvre de projets de réformes complexes, avec toujours la volonté de placer l'agent au cœur de la démarche.

À l'origine, une ressource mise à disposition des chefs de service

La MAC met à la disposition des chefs de service une équipe d'experts pour les accompagner dans la résolution de situations managériales complexes et paraissant insolubles.

Depuis sa création, huit services, relevant de différentes directions d'emploi, l'ont sollicitée pour les aider à résoudre ce type de difficultés et ont ainsi retrouvé un fonctionnement plus serein et apaisé. Ces résultats ont été possibles grâce à la mobilisation des bénéficiaires de ces interventions et la confiance qu'ils lui ont accordée, mais également grâce à l'investissement de ses équipes qui se sont impliquées durablement sur le terrain pour trouver, avec les services, des

solutions adaptées à leurs besoins. En 2016, 2 nouvelles missions de ce type ont été initiées et sont toujours en cours.

Une capitalisation de l'ancrage terrain au service de toute l'institution

Cet « ancrage terrain », voulu par la directrice de l'IGPN, fait aujourd'hui la force de la MAC et sa spécificité. C'est ce qui fonde son expertise et sa légitimité et lui a permis de proposer, rapidement, un nouveau type de prestation : l'accompagnement de réformes et de projets complexes.

Aujourd'hui, plus d'une vingtaine de projets de ce type, dont 12 nouveaux en 2016, ont été accompagnés par la MAC. Ces projets revêtent une envergure nationale pour certains (développements de la stratégie de la Police nationale ou accompagnement de la création de la DCRFPN), territoriale pour d'autres (réforme de la DDSP de la Seine Maritime ou de la DIDPAF du Mesnil-Amelot) ou sont internes à l'IGPN (organisation de séminaires et feuille de route IGPN).



20 PROJETS

dont 12 nouveaux en 2016,
ont été
accompagnés par la MAC.

Privilégier une démarche de conduite du changement, fondée sur la concertation et le respect des conditions de travail des agents, permet d'optimiser les réformes et d'obtenir l'adhésion des personnels.

Les porteurs de projet ont ainsi pu bénéficier d'un appui complet, allant de la conception à la mise en œuvre jusqu'à la construction d'outils de communication. Privilégier une démarche de conduite du changement, fondée sur la concertation et le respect des conditions de travail des agents, permet d'optimiser les réformes et d'obtenir l'adhésion des personnels.

Ces réussites tiennent au fait que nos consultants ont toujours placé les bénéficiaires de leurs interventions, du chef de service aux agents de terrain, au cœur des réflexions et des actions menées pour leur permettre de mettre

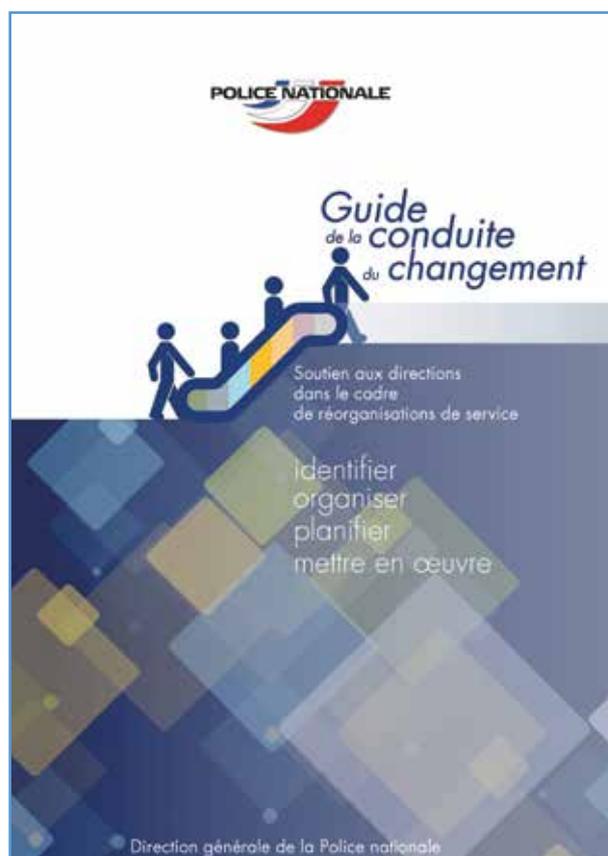
en place des réformes répondant au mieux à leurs contraintes.

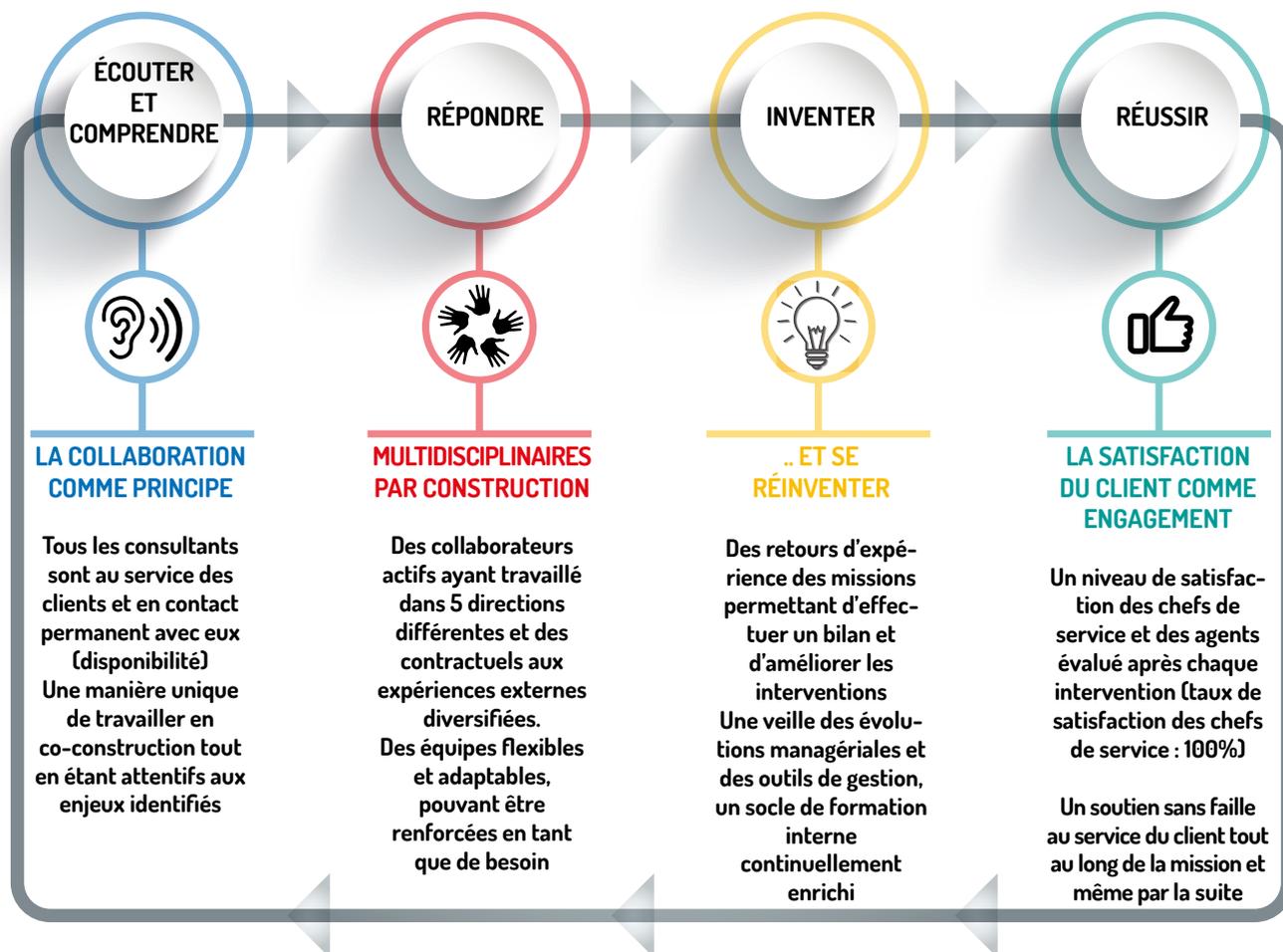
Forte de son expérience et s'inscrivant depuis sa création dans une démarche de capitalisation des résultats obtenus, la MAC se fixe pour objectif, en 2017, de renforcer son rôle de diffusion des bonnes pratiques managériales dans les services.

FOCUS :

Guide de la conduite du changement

S'appuyant sur les retours d'expériences de projets mis en œuvre tant au sein de la Police nationale que dans le secteur privé, la MAC a conçu un guide de la conduite du changement. En effet, sauf à vouloir cristalliser les mécontentements, le changement ne se décrète pas. Il se prépare, s'accompagne et s'évalue selon un processus modélisé dans le guide. Véritable vade-mecum du chef de projet, le guide de la conduite du changement détaille les aspects pratiques des différentes étapes de ce processus devant être respectées pour réussir un projet tout en limitant les préoccupations et inquiétudes inévitablement générées par un changement.





La MAC vue par les bénéficiaires :

« Le directeur général a souhaité, dès sa prise de fonction, doter la Police nationale d'une capacité à anticiper et donc à préparer son avenir. À cet effet, il a mis en place, à son côté, un conseil de la stratégie et de la prospective. Mais s'agissant d'une compétence nouvelle, l'institution ne disposait d'aucune ressource interne pour faire face à ce défi. Or, dans le cadre du développement de ses activités de conseil, l'IGPN a créé la mission appui et conseil (MAC). L'originalité de la MAC repose sur un recrutement marqué par une ouverture sur l'extérieur, et notamment celui de contractuels issus de cabinets de conseil externes et rodés à l'exercice complexe qui m'était demandé. Bénéficiant du fait de leur expérience d'une connaissance intime de l'organisation et du fonctionnement des services, les consultants de la MAC ont donc logiquement été associés au projet dont ils sont devenus l'élément moteur. Ainsi, grâce à l'accompagnement de l'équipe de la MAC, depuis un peu plus

d'un an, nous construisons progressivement la démarche stratégique de la Police nationale en nous appuyant sur une méthode éprouvée et efficace ». (Marc BAUDET, conseiller stratégie et prospective du DGPN)

« La MAC a suivi le projet de bout en bout et participé très activement à celui-ci apportant ainsi une plus-value indéniable avec un accompagnement qui a su s'adapter aux difficultés de calendrier et aux contraintes opérationnelles. Sous l'autorité du Directeur Départemental et en lien constant avec le commissaire et le commandant chargés d'organiser cette réforme, la MAC a assuré un soutien et une aide qui ont rendu possible la validation du projet en décembre 2016.

La participation de la MAC a été fortement appréciée et on pourrait dire qu'elle a été quasi indispensable dans le cadre d'une réelle réorganisation de fond telle que souhaitée par la DDSF 76 et en conformité avec la doctrine DCSP. La MAC a dispensé des conseils personnalisés au DDSF et a

ANTICIPER

Le directeur général a souhaité, dès sa prise de fonction, doter la Police nationale d'une capacité à anticiper et donc à préparer son avenir.

- TRAVAILLER EN COLLABORATION
- PROPOSER DES COMPÉTENCES MULTI-DISCIPLINAIRES
- SE REMETTRE EN CAUSE
- SATISFAIRE LE CLIENT

assuré un accompagnement de l'équipe projet tout au long des travaux. Elle a été d'un grand conseil sur l'aspect communication avec les personnels et leurs représentants, en participant notamment à la plupart des réunions d'étapes avec l'ensemble des cadres de la CSP. La MAC a pu également faire part de son expérience dans le suivi de la réorganisation d'autres DDSP et donner des avis pertinents sur la conformité ou non de certaines options par rapport à la doctrine DCSP. Sans ce soutien et en raison de l'activité opérationnelle particulièrement dense sur la CSP Rouen Elbeuf au cours de l'année 2016, le projet n'aurait pas pu être mené à son terme».
(Philippe TRENNEC, DDSP 76).

«La MAC est intervenue auprès de la DCPAF en soutien et conseil de la mise en place, dans ses services départementaux de grande couronne, d'une direction interdépartementale. Le travail qu'elle a accompli auprès de la centrale et plus encore auprès du DID, des ex DD et de tous les personnels a été déterminant.

Par son écoute, par ses conseils et par sa méthode, elle a permis d'installer cette réforme dans de bonnes conditions. Son soutien au DID a conduit celui-ci à appréhender d'une autre manière certaines problématiques. Les personnels se sont sentis davantage pris en compte et la nouvelle organisation a pu se mettre en place sans heurt.

Cette collaboration entre ma sous-direction et la MAC est un succès».

(Patrick HAMON, Sous-directeur des services territoriaux DCPAF).



LES INTERVENTIONS À L'ENSP

Les agents de l'inspection générale interviennent sur les différents sites de l'École Nationale Supérieure de Police afin d'accompagner la formation initiale et continue des élèves et stagiaires dans des domaines tels que :

- « la déontologie » ;
- « l'enquête administrative prédisciplinaire » ;
- « le risque juridique et l'ordre public » ;
- « Contrôle interne et maîtrise des risques » ;
- « les bonnes pratiques managériales ».

Sensibilisation à la déontologie dans la Police nationale

Le code de déontologie a été remis solennellement aux élèves commissaires de la 68^e promotion par la directrice, cheffe de l'IGPN et le directeur de l'ENSP.

Par ailleurs, le CADRE est, au sein de l'inspection générale, le cabinet référent en matière de déontologie. Il est vrai qu'il a contribué, pour une large part, à la rédaction du nouveau code de déontologie, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2014, et a produit et diffusé, cette même année, un guide de l'enquête administrative prédisciplinaire. De plus, tant sur les travaux préparatoires que sur les évolutions liées à l'actualité législative, réglementaire ou jurisprudentielle, le CADRE dispose d'une connaissance et d'une expertise reconnues au sein de la Police nationale qui sont largement sollicitées, tant en formation initiale qu'en formation continue.

Formations à l'enquête administrative prédisciplinaire

Cette année encore, et depuis 2014, l'action de formation a porté sur l'enquête administrative prédisciplinaire. Elle a été dispensée aux enquêteurs de l'inspection, aux cellules « déontologie » des services ou directions d'emploi, aux personnels des SGAMI et aux membres des conseils de discipline ; ces formations ont bénéficié aux officiers et commissaires de police, tant en formation initiale que continue. Elles ont été dispensées par le chef du CADRE, le chef de l'UCE et le magistrat, conseiller juridique de la cheffe de l'IGPN.

Présentation sur le risque juridique et l'ordre public

Cette présentation a été faite aux chefs de circonscription de sécurité publique, aux chefs des services de sécurité de proximité, aux sous-préfets, aux directeurs départementaux de sécurité publique et aux commandants de groupement de la gendarmerie nationale.

En effet, les opérations de maintien de l'ordre revêtent des aspects extrêmement divers sur le plan pratique et obéissent à un régime juridique complexe qui repose sur des normes législatives et réglementaires. La présentation proposée par le chef du CADRE a pour objet d'attirer l'attention sur les risques juridiques encourus par les forces de l'ordre dans leur action et le nécessaire respect du droit des usagers de la voie publique. La diversité des situations, la complexité de la mission, l'importance des enjeux, rendent aujourd'hui extrêmement difficiles les fonctions d'autorité et d'exécutant. Les signalements portés devant l'inspection et les plaintes déposées devant le parquet ou des juges d'instruction, conduisent à s'interroger sur les pratiques aujourd'hui mises en œuvre et sur les éventuels points de faiblesse juridique d'une action à la fois difficile et délicate et répondant cependant à une impérieuse exigence de sécurité.

Contrôle interne et maîtrise des risques

À ces formations, il convient d'ajouter la présentation de cas pratiques en matière d'enquêtes judiciaires, faite par le chef de la délégation de l'inspection à Lyon sur le site de l'ENSP.

Bien que la démarche de renforcement du contrôle interne et de la maîtrise des risques engagée au sein de la Police nationale s'appuie sur deux directives majeures - une circulaire ministérielle du 1^{er} août 2016 et instruction co-signée du directeur général de la Police nationale et du préfet de police du 3 août 2016 -, des textes ne suffisent jamais à mobiliser activement les acteurs lorsqu'il faut engager une démarche de profondeur, génératrice de changement, qui exige une implication dans la durée et conduit au développement d'une nouvelle culture.

La démarche AMARIS étant avant tout une démarche d'adhésion. C'est pourquoi le cabinet AMARIS ne ménage pas ses efforts en termes de communication, ainsi qu'au travers d'actions de formation - formation initiale et formation continue - conduites très régulièrement à l'ENSP au profit des commissaires de police et des officiers de police. Les réactions des stagiaires, leur enthousiasme même parfois, démontrent que l'entreprise est heureuse et qu'elle répond à de fortes attentes des acteurs de terrain qui, tous, cherchent à exercer leurs activités dans de meilleures conditions de sécurité.

Bonnes pratiques managériales

Des sensibilisations ont été réalisées par la MAC au bénéfice des commissaires de police, en formation initiale et continue.

UNE POLITIQUE DE FORMATION

VOLONTARISTE

Tous les auditeurs, nouveaux arrivants ou plus anciens, quelle que soit leur spécialité, ont reçu une formation initiale ou continue à l'expertise (budgétaire et en systèmes d'information).

De nouvelles ambitions pour le cabinet des inspections, des études et des audits.

LA DÉMARCHE QUALITÉ DU DÉPARTEMENT DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'EXPERTISE (DAIE)

Changer de paradigme

L'état des lieux

Reposant sur l'examen des archives, des dossiers de travail et des documents établis lors des missions, un diagnostic a été établi, permettant d'identifier, malgré un niveau global des réalisations satisfaisant, les forces et les faiblesses des douze missions type assurées par les six unités du département. Cette évaluation a mis en évidence que, si les unités composant le département avaient actualisé sporadiquement leurs référentiels et leurs écrits, aucune démarche d'ampleur n'avait été entreprise pour refondre, moderniser et optimiser les productions.

Passer d'une constatation statique à une exploitation dynamique

Or, les évolutions du périmètre du DAIE, avec le basculement de certaines missions dans le domaine de l'audit interne, conjuguées à la volonté de hausser le niveau de qualité des productions, ont conduit à engager un programme d'amélioration continue des processus. Celui-ci a été rendu possible par la création, au sein du département, d'un système d'exploitation spécifique qui a permis, en concaténant et croisant les données recueillies dans les services, d'aboutir à une finesse d'analyse encore jamais atteinte.

Créer les conditions du changement

Une politique de formation volontariste

Tous les auditeurs, nouveaux arrivants ou plus anciens, quelle que soit leur spécialité, ont reçu une formation initiale ou continue à l'expertise (budgétaire et en systèmes d'information), au contrôle ou à l'audit interne. Celles-ci ont été réalisées, soit en interne, grâce aux ressources du département lorsque cela était possible, soit en faisant appel à

des partenaires extérieurs.

La définition d'un plan d'action

Une dynamique de progression a été engagée, dans le respect du processus suivant :

- hiérarchisation des priorités,
- identification des actions à entreprendre,
- choix d'un changement progressif,
- maintien du plan de charge en cours (2016),
- réalisation d'un suivi des actions engagées,
- évaluation et valorisation des améliorations,
- poursuite d'une politique permanente d'amélioration.

Professionaliser la démarche

Créer des documents de travail normés

Ces normes concernent à la fois les documents préparatoires à la mission et les grilles d'évaluation. Elles permettront une démarche méthodique et rationnelle de récupération des données en privilégiant l'automatisation des requêtes et en élargissant l'assise statistique. Ces grilles d'évaluation seront actualisées en permanence, puis versées dans le système d'exploitation au moyen d'un traitement informatique automatisé autorisant les questions à entrées multiples permettant, au final, une analyse des plus fines.

Standardiser les procédures de travail

Désormais, le déroulement des évaluations et des audits, lors des déplacements des auditeurs sur le terrain, suit une procédure commune à tous, constante et répondant aux exigences de l'analyse. De plus, elles permettent de se prémunir contre d'éventuels oublis ou instrumentalisation des auditeurs. En outre, elles apportent aux services audités une lisibilité et une bonne compréhension de la

démarche - notamment au travers des réunions d'ouverture et de clôture des travaux sur site – préalable indispensable à la phase dite du « contractoire ».

Réaliser des documents adaptés

Ces documents, adoptant une présentation dynamique et synthétique, adaptés à l'échelon hiérarchique auquel le rapport est remis, doivent en tout premier lieu répondre aux attentes des commanditaires. À cette fin, le département a mis en œuvre une procédure de lecture miroir du rapport provisoire par une autre équipe d'auditeurs. Le docu-

ment est ensuite soumis à la supervision du chef du département, puis validé par le responsable du cabinet des inspections, des études et des audits. Ainsi à chaque niveau s'effectue un contrôle technique destiné à évaluer la robustesse de l'analyse présentée et la pertinence des préconisations.

Faire évoluer le système d'exploitation

Ce dispositif offre déjà aux auditeurs de multiples possibilités d'analyse des données recueillies sur le terrain. Il pourra par la suite s'appliquer à l'ensemble des éléments collectés lors des inspections et des études.

LE SUIVI DES ÉTUDES RÉALISÉES PAR LE DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ET DE L'INSPECTION

Le département des études et de l'inspection répond, pour l'essentiel, à des demandes du ministre de l'intérieur, du directeur général de la Police nationale ou du préfet de police. Les chargés d'inspection sont susceptibles de participer aux restitutions de leurs travaux devant la ou les autorités commanditaires et peuvent être chargés du suivi des recommandations validées par celles-ci.

La formalisation d'un nouveau processus :

Chaque année, une trentaine de missions sont menées, comportant une partie analyse suivie de préconisations, dont une majorité en partenariat avec d'autres inspections du fait de la transversalité des sujets. Pour sa part, l'IGPN effectue une dizaine de missions par an dans le seul périmètre de la Police nationale qui appellent, le plus souvent, une suite rapide. Aussi est-il apparu utile de formaliser une procédure, à la fois logique et systémique, afin de donner toute son efficacité au travail de l'inspection et faire en sorte qu'elle assure pleinement son rôle de conseil. Ainsi, le rapport de l'IGPN est, dans un premier temps, présenté au directeur général ou à son directeur de cabinet, par le chef du cabinet du CIEA et les auteurs du rapport. Il est accompagné d'une fiche de décisions énonçant les préconisations formulées.

À l'issue d'un processus interne au cabinet, le DGPN transmet le rapport accompagné de ses instructions aux directions et services concernés, avec copie à l'IGPN. Dans les délais fixés, il est rendu compte au directeur général des actions engagées pour la mise en œuvre des préconisations. Ce nouveau processus a notamment été utilisé pour le rapport consacré au recrutement dans la Police nationale, pour l'étude concernant la prévention du suicide dans la Police nationale ou pour celle traitant des perspectives d'évolution du dispositif de la réserve civile de la Police nationale.

Une implication forte de l'inspection

L'IGPN participe également, au cabinet du ou des ministres concernés, à la restitution des tra-

vaux réalisés conjointement par plusieurs inspections. Il en est allé ainsi pour la mission interministérielle relative à la médecine légale en Île-de-France, pour celle consacrée à la fiabilité du SIRH ministériel « Dialogue 1 » ou encore pour la mission d'évaluation du dispositif de sécurité intérieure en Nouvelle-Calédonie, présentée aux ministres de la justice, de l'intérieur et des outremer. D'autres rapports ont également pu faire l'objet de présentation au préfet de police, tel celui portant sur « L'évaluation de la police d'agglomération ». Mais c'est naturellement à l'occasion des missions qu'elle conduit seule que son rôle de conseil trouve à s'affirmer pleinement. Ainsi, l'IGPN a remis un rapport relatif à la mise en place de plates-formes logistiques de gestion des gardes à vue qui fait, actuellement, l'objet d'une expérimentation. L'IGPN siège au sein du comité de pilotage mis en place pour suivre celle-ci et l'évaluer. Un autre exemple peut être donné avec l'étude intitulée « Prévention du suicide dans la Police nationale / Enquêtes environnementales ». L'IGPN a proposé de mieux formaliser la réalisation et l'exploitation de ces enquêtes. Des instructions ont été diffusées en conséquence par le directeur général de la Police nationale qui a confié à la DRCPN, d'une part la charge de mettre en place un comité de suivi – auquel est associé l'IGPN – et, d'autre part, le soin de redéfinir la méthode et de standardiser le contenu de ces enquêtes.

Les conclusions de certaines études peuvent aussi servir de fondations au travail d'autres cabinets de l'IGPN. Ainsi, les travaux consacrés à la formation dans la Police nationale ont trouvé leur prolongement naturel dans l'apport de la « mission-appui-conseil » de l'inspection à la préfiguration de la direction centrale de la formation et du recrutement de la Police nationale. Cette valorisation des études se poursuivra en 2017, contribuant à la fois au décloisonnement de l'inspection et au développement de la mission conseil de l'IGPN.

CHAQUE ANNÉE 30 MISSIONS

Chaque année, une trentaine de missions sont menées, comportant une partie analyse suivie de préconisations, dont une majorité en partenariat avec d'autres inspections du fait de la transversalité des sujets.

Des mesures alternatives aux poursuites disciplinaires ont ainsi pu être proposées au profit de 28 agents.

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

Le rôle de l'IGPN au sein de l'institution et sa connaissance des risques auxquels sont confrontés les policiers dans l'exercice de leurs missions justifient le développement, au côté des activités de contrôle, d'actions spécifiques en matière de prévention et de formation. L'IGPN contribue, ainsi, à élargir le panel des solutions correctrices tout en renforçant le professionnalisme des agents, pour une meilleure maîtrise des activités.

L'alternative aux poursuites disciplinaires est une mesure proposée à l'issue d'une enquête administrative prédisciplinaire à un agent ayant commis un manquement professionnel ou déontologique, aux conséquences de faible gravité, conscient d'avoir commis une faute. Si elle est exécutée avec succès, elle évite l'engagement de poursuites disciplinaires. L'agent bénéficiaire de cette mesure s'engage en contrepartie à accomplir un acte positif en participant à un entretien, à un retour d'expérience, à une action de formation. Véritable troisième voie, l'alternative aux poursuites disciplinaires s'apparente donc à un classement sous condition.

Elle nécessite une analyse particulièrement fine de la situation pour évaluer, par rapport à une sanction, la plus-value qu'elle est susceptible d'apporter à l'agent et à l'administration. Exigeante en moyens humains, cette mesure

requiert une préparation minutieuse dans sa mise en œuvre. C'est donc à cette fin qu'un premier module de formation d'une journée a été conçu et proposé aux agents de l'IGPN, maîtrisant déjà l'enquête administrative et la procédure disciplinaire, pour les former, dans le respect des principes d'éthique et de déontologie, **à l'entretien individuel dans le cadre d'une mesure alternative aux poursuites disciplinaires.** Des mesures alternatives aux poursuites disciplinaires ont ainsi pu être proposées au profit de 28 agents.

Ce dispositif donne d'excellents résultats. Les fonctionnaires qui en bénéficient comprennent les erreurs commises et les risques pris. Nul doute que leur pratique professionnelle en sera améliorée.

David
CHANTREUX



LA FORMATION A L'ENQUÊTE PRE-DISCIPLINAIRE DES MEMBRES DES CONSEILS DE DISCIPLINE

La conjonction, d'une part des travaux de la mission pilotée en 2012 par M. Mattias GUYOMAR sur la protection fonctionnelle des policiers et gendarmes, d'autre part, de l'insertion en 2013, dans le code de la sécurité intérieure, du nouveau code de la déontologie et, enfin, la rédaction et la diffusion en 2014, par l'IGPN, du guide de l'enquête administrative, ont entraîné de profonds bouleversements dans la manière d'aborder la phase pré-disciplinaire et suscité un très fort intérêt, tant dans le cadre de la démarche de professionnalisation des enquêteurs de l'IGPN, que dans les formations délivrées par cette dernière auprès des chefs de service et des fonctionnaires des secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'intérieur (SGAMI).

Aussi, le directeur général de la Police nationale a-t-il proposé aux préfets délégués pour la défense et la sécurité, par note du 7 octobre 2015, de former les membres des conseils de discipline, dans un souci de clarification des procédures et d'harmonisation des pratiques.

A ce jour, une quinzaine de formations destinées aux membres des conseils de discipline, en métropole et outre-mer, ont été réalisées. Dans un souci de cohérence et de transparence, et pour la première fois, ces formations, ont concerné, au total et ensemble, environ 600 représentants de l'autorité hiérarchique et représentants du personnel siégeant dans les mêmes conseils de discipline.

Ces formations, organisées avec l'assistance active des SGAMI, ont été assurées par David CHANTREUX, chef du CADRE, François-Xavier PIN, magistrat administratif, conseiller juridique de la cheffe de l'IGPN et l'unité de coordination des enquêtes. Au-delà de la connaissance commune des règles qui régissent l'enquête administrative pré-disciplinaire, du droit de la fonction publique, du processus disciplinaire et de la jurisprudence des tribunaux administratifs, ces journées de formation ont permis aux membres des conseils de discipline et aux responsables des SGAMI de confronter leurs pratiques professionnelles, mais aussi, parfois, de prendre conscience de leurs différences d'interprétation du droit dans des échanges toujours constructifs et respectueux du rôle et des missions de chacun.

Ce dispositif se poursuivra en 2017, et a vocation à être pérennisé.

CHAQUE ANNÉE 3 JOURS DE FORMATION

L'objectif fixé par la direction de 3 jours de formation par agent et par an a été atteint.

900

Cette année, ce sont plus de 900 journées de formation dispensées au bénéfice de 3855 agents.

FORMATION 2016

Les actions de formation menées se sont inscrites en parfaite cohérence avec l'axe stratégique n° 3 de la feuille de route 2015-2016, plaçant la démarche de formation au cœur du fonctionnement de l'IGPN. 2016 a été de ce point de vue une année forte, innovante et ambitieuse. La mobilisation a été forte au travers des formations professionnalisantes suivies par les membres du cabinet AMARIS, le lancement d'un premier module dédié notamment à la conduite de l'entretien dans le cadre de l'alternative aux poursuites disciplinaires, la formation des membres des conseils de discipline à l'enquête administrative prédisciplinaire, ou les formations dispensées par le département de l'audit et de l'expertise du CIEA.

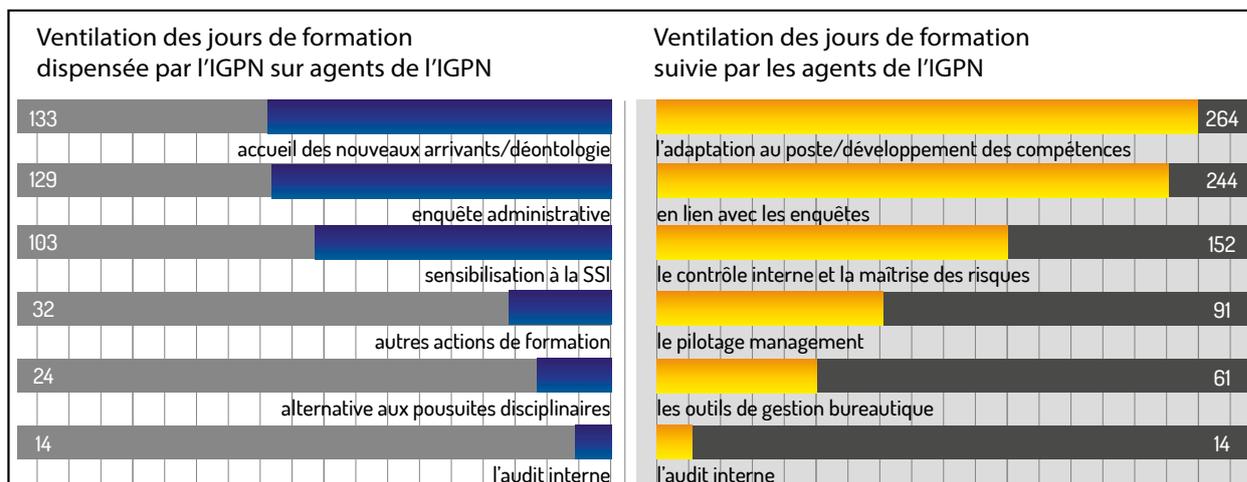
L'innovation a résidé dans la création d'un pôle dédié au sein du secrétariat général qui centralise, désormais, toute la gestion relative à cette thématique : préparation du plan de formation, suivi personnalisé, réalisation d'un bilan détaillé, rapprochement avec les structures de formation. L'action a fait preuve d'ambition, d'une part avec l'élaboration du nouveau plan de formation, global et synthétique qui introduit

la notion de « socles » métiers, indispensables pour asseoir le professionnalisme et l'expertise, et d'autre part dans le choix d'objectifs chiffrés et réalistes. Ce plan, conçu annuellement, peut être modifié en fonction de nouveaux besoins et/ou de nouveaux arrivants.

Cette année, ce sont plus de 900 journées de formation qui ont contribué, d'une part, à poursuivre l'effort de professionnalisation des agents de l'IGPN, et, d'autre part, à accroître le rayonnement de l'IGPN au bénéfice de 3855 personnes, appartenant à divers services de la Police nationale, mais aussi à d'autres administrations.

L'implication des chefs de service et l'engagement du personnel ont permis à 220 agents de bénéficier d'une formation, soit plus de 85 % de l'effectif total.

L'objectif fixé par la direction de 3 jours de formation en moyenne par agent et par an a été atteint.



Isabelle
SABLAYROLLES



Corinne
CHOPIN



Eric
BERTHILLIER



LE TRAITEMENT RELATIF AU SUIVI DE L'USAGE DES ARMES

Fortement lié aux représentations du métier de policier, l'usage des armes au sein de la Police nationale demeurait, jusqu'en 2011, mal recensé et peu analysé.

Soucieuse de connaître avec précision cet aspect de l'activité des services, et afin de déterminer les conditions de l'usage des armes pour mieux adapter les moyens mis à disposition des policiers, l'institution policière faisait le choix, en 2011, de développer un outil informatique spécifique, avec le soutien technique du service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure ST (SI) ².

Issu de cette volonté et généralisé à tous les services de la Police nationale le 11 janvier 2012, le traitement relatif au suivi de l'usage des armes (TSUA), dont l'IGPN est la direction d'application, est accessible, à partir d'un portail sécurisé et via l'Intranet, à tous les agents qui ont fait usage d'une arme à feu individuelle, collective ou encore d'une arme de force intermédiaire à effet cinétique ou électrique.

Après désormais cinq années de fonctionnement, le TSUA permet le recensement quantitatif et qualitatif des usages (incidences en termes de pédagogie et de logistique) et simplifie les formalités administratives liées à l'usage de l'arme et de son contrôle hiérarchique.

Son développement, soutenu et accompagné par l'IGPN, a connu de nombreux perfectionnements. Ces améliorations, relayées par les direc-

tions d'emploi, renforcent l'ergonomie de l'outil et l'adhésion à cette démarche, des agents et de leur hiérarchie. En 2016, une nouvelle version du traitement a rendu nettement plus facile l'utilisation de ce dispositif de remontée d'information, dont l'IGPN s'assure de la bonne alimentation.

L'étude systématique des informations collectées permet désormais d'examiner les conditions de riposte des policiers face aux différentes menaces et l'adaptation des armements aux besoins opérationnels.

Elle autorise également l'étude des circonstances ayant conduit à un tir accidentel.

De même, l'analyse des données du TSUA permet de proposer le retrait d'un armement qui apparaît inadapté ou, au contraire, le déploiement d'un autre dont les qualités opérationnelles auront été révélées.

Si l'année 2016 présente une baisse de l'usage de l'arme à feu individuelle, elle se caractérise en revanche par une forte hausse de l'emploi de certaines armes de force intermédiaire, comme le lanceur de balles de défense de calibre 40x46 mm et de la grenade à main de désencerclement (GMD), dans un contexte lié pour l'essentiel aux opérations de maintien et de rétablissement de l'ordre menées dans le cadre d'une part, des nombreuses manifestations contre la loi travail et d'autre part, de la gestion de la problématique des migrants dans le Calaisis.



LE PLAN DE **COM'** DE L'IGPN

met en exergue une double exigence : les missions confiées doivent être assumées avec un professionnalisme en constant perfectionnement et une éthique irréprochable.

VALORISER ET PROMOUVOIR

Cet axe stratégique recouvre un double objectif : valoriser les hommes et les compétences de l'IGPN et promouvoir ses missions tout en développant son attractivité.

TRAVAILLER SUR L'IMAGE DE **L'IGPN AU SEIN DE LA POLICE**

Cet axe stratégique recouvre un double objectif : valoriser les hommes et les compétences de l'IGPN et promouvoir ses missions tout en développant son attractivité.

Le plan de communication conçu à cet effet met en exergue une double exigence de l'IGPN : les missions confiées doivent être assumées avec un professionnalisme en constant perfectionnement et une éthique irréprochable.

Ce plan a également cherché à favoriser le rayonnement interne et externe, amplifiant le sentiment de cohésion et le travail collaboratif pour, in fine, toujours placer l'individu au cœur de l'activité.

Des obligations techniques d'hébergement des serveurs, concomitantes à l'instauration d'un portail d'entrée commun sur le site de la DGPN, ont créé les conditions d'une refonte du site intranet de l'IGPN qui offre aujourd'hui un nouveau graphisme, une architecture moderne et une technologie performante.

Il est ouvert à tous les fonctionnaires de la Police nationale.



Gilles
FURIGO



LA COORDINATION DES SERVICES DE POLICE DANS LE CALAISIS

Dans le cadre du plan de lutte contre l'immigration irrégulière et la traite des êtres humains dans le Calais, un coordonnateur des services de police issu de l'IGPN, l'inspecteur général Gilles FURIGO, a été nommé par lettre de mission du 9 décembre 2014 et sa mission s'est poursuivie jusqu'au 30 juin 2016. Celle-ci consistait à coordonner, sous l'autorité du Préfet du Pas-de-Calais, l'action de l'ensemble des services (PAF, SP, CRS et PJ) présents sur le terrain et impliqués dans le maintien de l'ordre public, la lutte contre l'insécurité ainsi que le démantèlement des filières d'immigration irrégulière et de traite des êtres humains.

Les objectifs visés étaient, tout à la fois :

- de garantir la sécurité et l'ordre public dans le Calais et de renforcer la sécurisation du centre-ville de Calais avec l'apport d'unités de force mobile,
- d'accentuer les opérations de contrôle dans Calais et ses alentours, aux péages et sur les aires d'autoroute, sur le réseau ferré,
- d'accentuer la régulation des flux de transport entre les forces de sécurité et les opérateurs de transport (Groupe Euro tunnel et Société d'exploitation des ports du détroit),
- de lutter contre les filières d'immigration illégale et d'accentuer le démantèlement des filières en lien avec le chef de l'OCRIEST,
- de développer les moyens d'investigation, d'assistance technique et d'appui de la DIPJ de Lille,
- de renforcer les échanges opérationnels avec les pays riverains, en particulier le Royaume-Uni.

Il s'agissait, en vertu des accords passés entre les deux ministres de l'Intérieur français et britannique, de désigner un haut responsable dans chacun des deux pays (« Gold commander »), afin d'être en mesure d'anticiper l'évolution des flux de migrants, de suivre l'avancée des travaux sur les secteurs du port et du tunnel, de coordonner l'action des services français et britanniques et de superviser la mise en place d'un centre conjoint d'information et de coordination.

Gilles FURIGO

«Les profonds changements consécutifs au démantèlement de la «jungle» du Calais n'ont pas rendu nécessaire la désignation d'un nouveau coordinateur. Après le retour de Gilles FURIGO, désormais responsable du pôle prévention et sécurité auprès du délégué interministériel à la gestion des événements sportifs (DIGES), ainsi qu'auprès du directeur général de la Police nationale.

L'IGPN»

OBJECTIF COCIPN

promouvoir l'ouverture et la transparence du contrôle interne de la Police nationale en favorisant la mixité et l'échange.

PARITÉ

entre acteurs internes et interlocuteurs extérieurs à la Police nationale.

LES TRAVAUX DU COMITÉ D'ORIENTATION DU CONTRÔLE INTERNE DE LA POLICE NATIONALE (COCIPN)



Le comité d'orientation du contrôle interne de la Police nationale a été créé à l'occasion du lancement de la nouvelle inspection générale de la Police nationale, le 2 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.

Les travaux du comité sont définis par ses membres et donnent lieu, lors de leur restitution, à des débats riches et constructifs. Le comité, installé le 24 janvier 2014, se réunit deux fois par an. Il est composé de 18 membres, à parité entre acteurs internes et interlocuteurs extérieurs à la Police nationale.

Sous la présidence de la directrice de l'inspection générale de la Police nationale, participent aux travaux du comité les représentants du directeur général de la Police nationale, du préfet de police, de l'inspection générale de l'administration, de deux directions actives particulièrement concernées par l'activité de l'IGPN, à savoir la direction centrale de la sécurité publique et la direction de la sécurité de proximité de l'agglomération

parisienne et des trois organisations syndicales les plus représentatives des personnels actifs de la Police nationale (SCPN, SCSi et UNITÉ-SGP-POLICE).

Au titre des personnalités extérieures sont présents, au sein de cette instance : le Défenseur des droits ou son représentant, le Contrôleur général des lieux de privation de liberté, un magistrat de l'ordre judiciaire, un professeur d'université, deux élus nationaux, un avocat, un journaliste et un dirigeant associatif.

Les deux réunions organisées en 2016 ont permis d'aborder les thèmes suivants :

- les bonnes pratiques relatives aux conditions de détention et l'examen des modalités d'attribution des kits d'hygiène pour les gardés à vue,
- l'implication des avocats pendant le temps de la garde à vue,
- le resserrement des liens entre police et population par le biais de la formation initiale et continue,
- la sanction des manquements.

De l'avis même de ses membres, ce comité traduit bien l'ouverture de l'institution vers la société civile et la volonté forte d'œuvrer au resserrement des liens entre la police et la population.

LA PRÉSIDENTE DES JURYS DE CONCOURS PAR DES CADRES DE L'IGPN

Si les enquêtes administratives et judiciaires représentent une bonne partie de l'activité de l'inspection, son rôle, tant s'en faut, ne peut se réduire à cette seule dimension disciplinaire. Le contenu de ce rapport d'activité démontre, qu'à l'évidence, l'IGPN est engagée dans une démarche beaucoup plus large et ambitieuse qui vise, tout à la fois, à prévenir les risques, préserver l'institution dans toutes ses composantes.

La qualité du recrutement est essentielle à la qualité du service rendu.

Aussi, par souci éthique et sens des responsabilités, plusieurs cadres de l'IGPN se sont engagés en assumant la présidence des jurys de concours de la Police nationale.

Quelle meilleure façon de préparer l'avenir que de réaliser ce travail en amont ?

Quelle meilleure manière de prévenir certains risques potentiels, que de prendre toute sa part dans le recrutement des futurs policiers et s'assurer de la qualité de ses futurs membres ?

C'est ainsi qu'en 2016, la cheffe de l'IGPN, Marie-France MONEGER-GUYOMARCH, a présidé le jury du concours de commissaire de police, Jean-Jacques HERLEM, chef du cabinet des inspections, des études et des audits, a présidé la voie d'accès professionnelle - commissaire, Jean-François LELIEVRE, inspecteur général, a présidé le concours d'officier et Bertrand MICHELIN, directeur adjoint, a présidé le jury national du concours de gardien de la paix.

EN 2017
285
AGENTS

Au 2 janvier 2017, l'IGPN était composée de 285 agents toutes catégories confondues

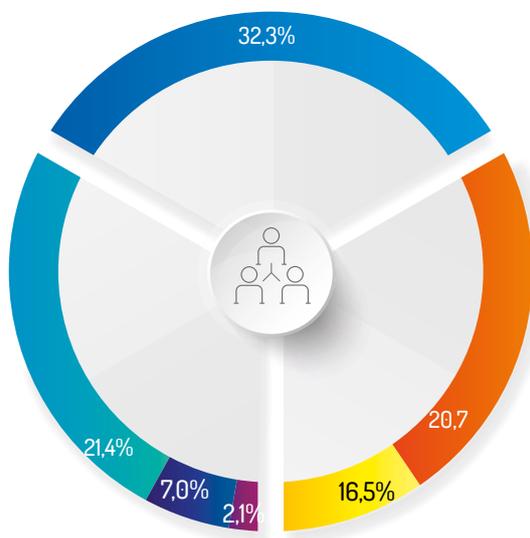
61%

des agents de l'IGPN sont affectés à des fonctions opérationnelles, 16 % le sont sur des fonctions de soutien et 23 % sont affectés à des fonctions dites stratégiques.

LA VIE À L'IGPN

Au 2 janvier 2017, l'IGPN était composée de 285 agents toutes catégories confondues : 220 personnels actifs (dont 8 ADS) et 60 personnels administratifs et techniques (dont 5 contractuels et un magistrat de l'ordre administratif). L'inspection a accueilli 5 apprentis en 2016 (2 en 2015).

L'IGPN a pu compter durant l'année sur l'appui de la réserve civile. 10 retraités de la Police nationale et 1 étudiante sont venus renforcer les différents services de l'inspection en 2016. L'effectif global a augmenté par rapport à l'année précédente (265 agents en 2015). Cette hausse est principalement due au recrutement d'apprentis et de contractuels, ainsi qu'au recours à de nouveaux réservistes.



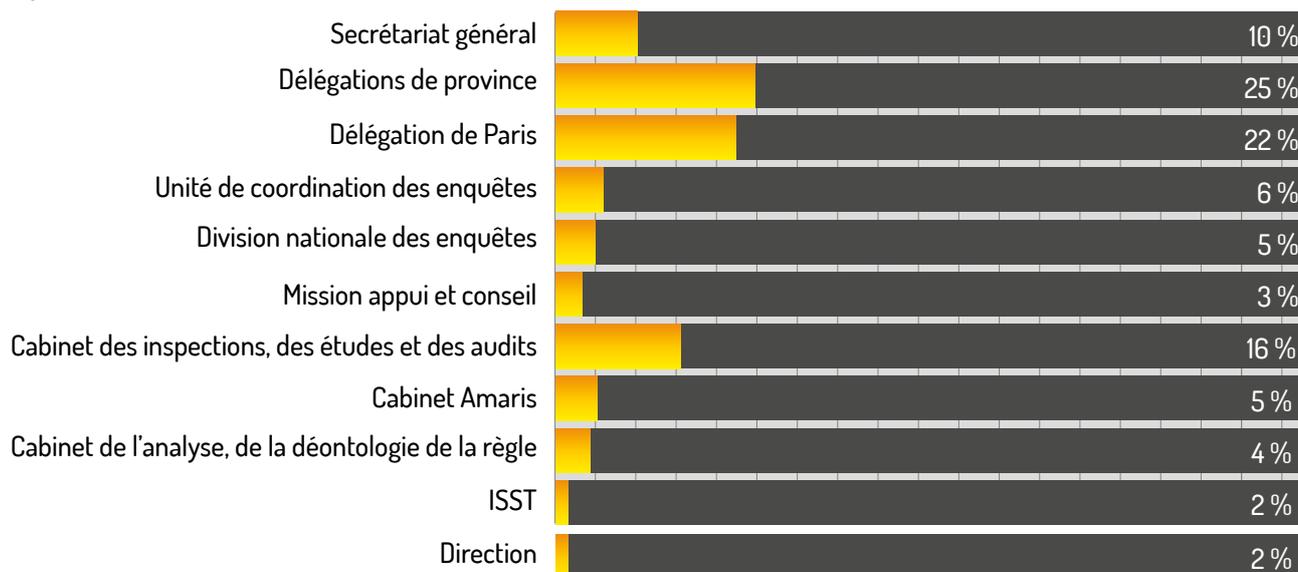
CCD	CC	CEA	Administratifs et techniques	Contactuels et magistrat	Autres (apprentis réserviste ADS)	Total
61	92	59	47	6	20	285

Conformément à la politique de substitution entamée il y a quelques années par l'IGPN, le nombre d'agents appartenant au corps de conception et de direction a encore diminué en 2016 (ils étaient 65 à la fin de l'année 2015). Ainsi, tous les postes d'adjoints aux chefs de délégation (à l'exception de la délégation de Marseille), et tous les postes d'adjoints aux chefs des cabinets d'enquête de la délégation de Paris ont été confiés à des agents du corps de commandement. Des postes d'officiers ont été également substitués par des agents

du corps d'encadrement et d'application, ce qui explique leur augmentation en 2016 (ils étaient 43 en 2015).

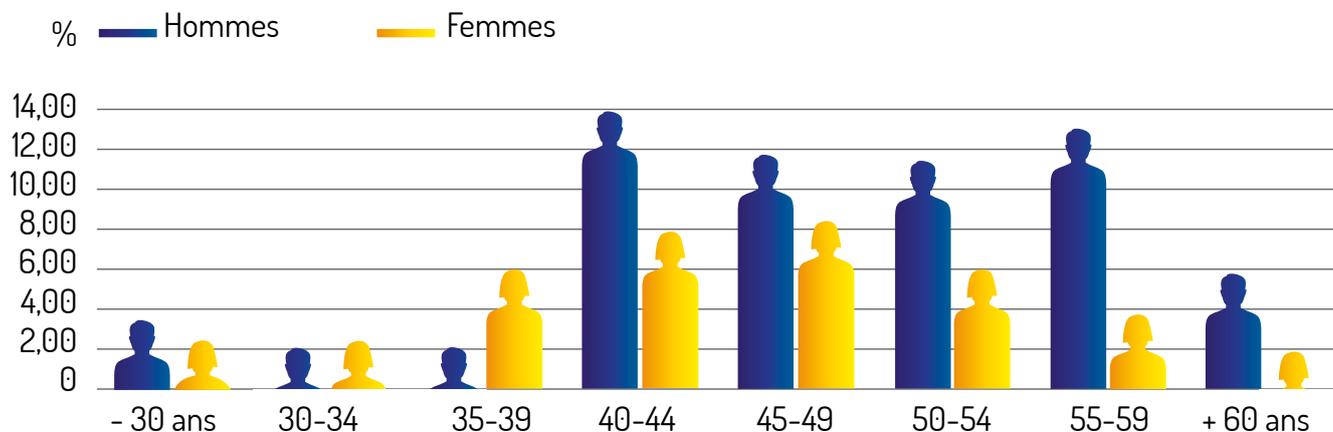
61 % des agents de l'IGPN sont affectés à des fonctions opérationnelles, 16 % le sont sur des fonctions de soutien et 23 % sont affectés à des fonctions dites stratégiques (principalement le cabinet des inspections, des études et des audits et le cabinet AMARIS).

Répartition des effectifs de l'IGPN dans les différents services.



Les effectifs de l'IGPN se sont considérablement rajeunis puisque 60 % des agents de l'IGPN ont moins de 50 ans (56 % en 2015). La moyenne d'âge de l'inspection est de 46,9 ans (48,5 ans pour les hommes et 44,5 ans pour les femmes). Au 31 décembre

2016, 63 % des agents sont des hommes et 37 % sont des femmes. Par comparaison, au sein de la Police nationale, les femmes représentent 27 % des effectifs en 2016, tous services confondus.



L'image de l'IGPN a fortement évolué car l'inspection n'est plus une direction où les agents viennent finir leur carrière. Ainsi, en 2016, sur les 45 agents

qui ont quitté l'inspection, 27 % seulement ont fait valoir leur droit à la retraite.

LES EFFECTIFS DE L'IGPN

RAJEUNISSENT
60 % des agents de l'IGPN ont
moins de 50 ans

37%

c'est le taux de féminisation de
l'IGPN.

Pour tenir compte du reproche longtemps adressé à la Police nationale d'être dotée d'un organe de contrôle composé presque exclusivement de policiers, la grande réforme des inspections conduite en 2013 a initié l'ouverture vers l'extérieur pour bénéficier d'un apport de compétences et d'expériences indispensables aux travaux de l'inspection de matière à garantir la transparence de ses activités.

L'ambition était double :

- créer une synergie autour d'un groupe de travail associant des acteurs extérieurs à la police, le comité d'orientation de contrôle interne de la Police nationale (COCIPN), composé de représentants des autorités administratives indépendantes, de représentants de la société civile et d'un magistrat ;
- recruter et intégrer aux côtés des policiers des spécialistes issus d'autres administrations et du secteur privé, porteurs d'une vision et de compétences nouvelles.

Trois ans après cette réforme ambitieuse, l'IGPN peut se targuer d'avoir réussi ce challenge puisqu'elle compte dans ses rangs :

- 5 contractuels,
- 1 magistrat de l'ordre administratif,
- 2 administrateurs civils,
- 1 capitaine de frégate,
- 1 ingénieur d'études,
- 5 apprentis.

Enfin, l'IGPN s'est également féminisée. En 2016, son taux de féminisation (37 %) est en hausse de 6% par rapport à 2013.







IGPN - Inspection générale de la Police nationale
Place Beauvau 75008 PARIS