

BEAUVAU DE LA SECURITE

Table ronde n°2 : l'encadrement au sein de la Police nationale et de la Gendarmerie nationale

Le mardi 22 février 2021

> [Lien vers la vidéo](#)

PROPOS LIMINAIRES DU MINISTRE DE L'INTERIEUR

Le ministre de l'Intérieur considère qu'il y a un **certain nombre de difficultés rencontrées**, davantage au sein de la police nationale qu'au sein de la gendarmerie nationale et **particulièrement en matière de police de voie publique**. Ces difficultés posent la question de l'encadrement des forces de l'ordre.

Pour le ministre de l'Intérieur, les **derniers évènements médiatiques ont montré qu'il y avait un manque d'encadrement**, en partie responsable de ces situations.

Il rappelle que « *pour être respecté il faut être respectable, et pour être un exemple il faut être exemplaire* ». Il estime que les **ordres doivent être clairs**, les **missions clairement définies** et les **moyens matériels et de formation à la hauteur**.

ETAT DES LIEUX

Les débats se sont déroulés autour de trois réflexions :

- Comment rendre plus claires les responsabilités des chefs à chaque échelon ?
- Comment améliorer la répartition des chefs sur le terrain et comment mieux valoriser les missions sur la voie publique ?
- Quels parcours et quelles compétences pour les chefs sur le terrain de demain ?

1. Claude ONESTA, ancien sélectionneur de l'équipe de France de handball, explique que **certaines personnes sont davantage prédestinées à être chef que d'autres**.

- Il estime que **plus on apprend aux personnes à obéir, plus ils répondent à un ordre**. Ces personnes se retrouvent ensuite en incapacité de prendre des décisions ou des initiatives lorsqu'aucun ordre n'est donné.
- Dans le management, il est important de faire participer les autres à la réflexion, et il faut **entraîner ses effectifs à une forme d'autonomie dans la prise de décision en l'absence du chef**, en faisant en sorte que chacun porte et s'approprie les règles.
- Il souligne également qu'**être exemplaire** est essentiel si l'on veut diriger, et davantage encore dans la société d'image dans laquelle nous vivons, où tout est contrôlé et surveillé. Cette exemplarité **permet de créer les bons réflexes à tout moment au sein de son équipe**.

- Il juge que plus il y a de **strates de commandement**, plus cela **peut entraîner la déresponsabilisation** des chefs qui se défontent sur les autres.
2. Le Directeur général de la gendarmerie nationale (DGGN), Christian RODRIGUEZ, estime qu'il y a deux approches pour « *construire des chefs* » :
- Un chef de circonstance : celui qui est le plus ancien et qui a le grade le plus élevé dans une patrouille ;
 - Un chef par parcours de gradé, qui sous-entend de :
 - **sélectionner au mérite** plutôt qu'à l'ancienneté,
 - former dans la durée,
 - accompagner les gradés en plaçant **la bonne personne aux bons postes de commandement**,
 - valoriser et responsabiliser pour créer et entretenir l'envie d'être gradé.
- Il faut trouver « *l'équilibre entre autonomie et contrôle, et entre intelligence locale et subsidiarité générale* ».
3. Le Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie (CFMG) estime la **structure militaire** de la gendarmerie nationale en strates intermédiaires permet de :
- **connaître son rôle et ses responsabilités** ;
 - avoir une parfaite connaissance du service ;
 - avoir une meilleure formation et plus de responsabilités à chaque grade ;
 - **garder une proximité et un rôle de tuteur auprès des subordonnés** ;
 - savoir commander, guider et accompagner.
4. Pour le Syndicat des cadres de la sécurité intérieure (SCSI), **l'encadrement est en crise au sein de la police nationale**, il y a un **manque de cohésion** et une **scission des cadres de commandement**. Il pointe un modèle français apparaissant « *isolé et daté au vu de son grand nombre de strate et de sa séparation en deux corps à l'échelle nationale* ». En effet, **la police nationale est la seule au sein de l'Union européenne à ne pas disposer de modèle d'évolution de grade en interne** et à séparer les cadres A et A+ en deux corps.
5. Le sénateur Henri LEROY (LR, Alpes Maritimes) constate un « *moral dégradé et le malaise des forces de police* ». Il considère que « *l'institution est fragilisée par un manque de moyens chronique, une organisation défectueuse et des méthodes de management inadaptées* », et que « *la police nationale souffre de sa forte segmentation et d'un manque de cohésion* ». Il souligne un manque de centralisation.
6. Parmi les difficultés identifiées par le Directeur général de la police nationale (DGPN), Frédéric VEAUX, on retrouve :
- le **faible encadrement dans certaines zones** du territoire ;
 - la **désaffectation pour certaines missions** ;
 - un **accaparement par des tâches administratives indues** ;
 - des **perceptives de carrière mal définies**.

❖ Renforcer le recrutement et la formation des encadrants

▪ Le recrutement

- Le Syndicat des Commissaires de la Police Nationale (SCPN) estime qu'**il manque des encadrants dans la police nationale** (CEA, officiers et commissaires), et que le métier souffre d'une **perte d'attractivité**. Il y a donc un problème numérique qui **nécessite des recrutements**.
- En termes de politique de recrutement, le Syndicat des Cadres de la Sécurité Intérieure (SCSI) propose :
 - un recrutement à **Bac+5 pour les externes** comme la gendarmerie et toutes les administrations partenaires ;
 - une **sélection interne et une formation pour accéder au grade supérieur** ;
 - une plus grande cohésion dans la « *maison police* ».
- Le Directeur général de la police nationale (DGPN), Frédéric VEAUX, propose de
 - **faciliter les promotions internes entre les corps de police** en majorant la part de candidats interne dans le cadre de concours internes, pour en faire « *un vecteur de motivation et de reconnaissance* » ;
 - **diversifier les profils de recrutement** dans tous les corps.

▪ La formation

- Pour le Syndicat des Commissaires de la Police Nationale (SCPN), la police nationale **nécessite davantage de moyens** pour pallier les problèmes de formation en matière de management.
- Le Syndicat des Personnels Administratifs, Techniques, Scientifiques et Infirmiers (SNAPATSI) estime que les « **fondamentaux managériaux** » **doivent être dispensés à tous** par des modules communs, et qu'une **valorisation financière est nécessaire** afin de rendre les postes d'encadrants attractifs.
- L'Alliance police nationale estime qu'il faut repenser le management au sein de la police nationale en s'orientant vers un **management participatif**. Pour le Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie (CFMG), il doit y avoir **une part de concertation qui vient éclairer les décisions du chef**.
- Le Directeur général de la police nationale (DGPN), Frédéric VEAUX, propose de :
 - **raccourcir le temps de formation en école pour les internes**, avec la mise en place d'entretiens individualisés à l'entrée à l'école « *afin d'adapter le temps de formation au parcours professionnel de chacun* »,
 - rendre **obligatoire les parcours de formation pour accéder aux grades sommitaux**,
 - mettre en place des **formations communes à tous les corps**.

- Le Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie (CFMG) considère que mieux **reconnaitre et valoriser les efforts de formation et les responsabilités est essentiel** pour garder les chefs motivés. Il ajoute que l'encadrement commence dès le premier jour de la formation initiale, et que c'est à ce moment que les valeurs sont inculquées. Il souligne également l'importance d'**augmenter les capacités en formation** pour faire face à la montée en puissance de menaces qui demandent d'être organisés.
- Le sénateur Henri LEROY (LR, Alpes Maritimes) a partagé les propositions du Sénat en matière de formation dans le cadre de la LOPPSI 2022, consistant à « **réformer l'organisation de la formation initiale des agents de la police nationale de manière à favoriser un rapprochement entre les 3 corps et la police technique et scientifique en créant une académie de police** ».
- Pour le maire de Saint-Yon, Alexandre TOUZET (LR), la **relations avec les collectivités locales, l'activité économique et l'évolution de la population du territoire doivent être davantage pris en compte dans la formation**. Il estime que le chef anime et s'inscrit dans un projet territorial et doit donc être capable d'avoir du recul par rapport à un territoire.

- **La gestion des ressources humaines**

- Le Directeur général de la police nationale (DGPN), Frédéric VEAUX, estime qu'il est nécessaire :
 - d'**accompagner le management des cadres** et de gestion des ressources humaines ;
 - de **diffuser des valeurs et des principes déontologiques** ;
 - de **passer d'« une culture de la notation à une culture de l'évaluation basée sur les missions et postes exercés »**.
- Le sénateur Henri LEROY (LR, Alpes Maritimes) a partagé les propositions du Sénat dans le cadre de la LOPPSI 2022, consistant à :
 - « **réaffirmer le rôle de pilotage de la direction des ressources et des compétences de la police nationale en matière de gestion des ressources humaines en lui conférant une autorité sur les directions d'emploi dans ce domaine** » ;
 - « **lancer une réorganisation de l'accompagnement des agents victimes pour rendre la protection fonctionnelle enfin effective, mettre systématiquement en œuvre l'accompagnement des agents à l'audience par un supérieur** » ;
 - « **renforcer la transparence sur les procédures de mutation et d'avancement au sein de la police nationale en suivant davantage les avis du médiateur** ».

- ❖ **Modifier l'organisation de la hiérarchie**

- Pour le Syndicat Indépendant des Commissaires de Police (SICP), les **postes charnières sont une « fausse bonne idée »** qui créeraient de la confusion, et entraîneraient une « *déflation masquée* » et une « *négation des différences des corps* ». Il estime que les **évolutions en interne sont le meilleur moyen d'accéder au corps sommital**.
- Le Syndicat National des Personnels de Police Scientifique (SNPPS) considère que **la filière scientifique devrait prendre sa propre autonomie**. Il y a une **absence d'encadrement supérieur** de la filière qui **pose problème en termes de perspectives** pour les chefs.

- Le Syndicat National Indépendant des Personnels Administratifs Techniques et Scientifiques de la Police Nationale (SNIPAT) estime qu'il faudrait **repenser le positionnement des hiérarchies scientifique et technique** au sein de la police nationale, qui selon lui « *n'a pas évolué* ». Il aimerait également que **clarté soit faite sur les responsabilités de l'IGPN**. Il estime que pour qu'elle assume pleinement ses responsabilités « *il faudrait déjà qu'elle est toute latitude sur l'organisation de la police nationale* ». Ainsi, il prône une **modification de l'architecture et de l'organisation** de la police nationale.
- Le Syndicat des Cadres de la Sécurité Intérieure (SCSI) estime que la France devrait s'intéresser à ce qui se passe en Europe, en soulignant **l'exemple de l'Italie où il n'est pas possible d'occuper un poste de direction sans avoir été à un poste de commandement**. Il souhaite également une **harmonisation des chaînes hiérarchiques pour les élus et en interne**.
- Le Directeur général de la police nationale (DGPN), Frédéric VEAUX, propose de **simplifier les structures de commandement**.
- Le sénateur Henri LEROY (LR, Alpes Maritimes) a partagé les propositions du Sénat en matière de réorganisation dans le cadre de la LOPPSI 2022, consistant à « **réformer l'organisation déconcentrée de la police nationale pour la décloisonner** ».
- Sur l'organisation des institutions et leur organisation, le ministre de l'Intérieur :
 - a rappelé son **attachement à la distinction police/gendarmerie** et à l'idée qu'il y a plusieurs forces de sécurité à disposition du ministère de l'Intérieur, et souhaite également conserver cette « *déconcentration* » entre DGPN, préfectures de police, etc. Il s'est également dit « **très favorable** » à **l'expérimentation de l'autorité départementale (DDPN)** ;
 - regrette le fait que les personnes sont **davantage attachées à leur statut qu'à la mission qui leur est confiée**. Il se dit en faveur d'une « *fonctionnalisation de tous les corps* » et d'une réflexion en termes de mission et non pas de statut ;
 - juge que le **système de l'école de guerre devrait être appliqué à la police nationale et à la fonction publique**, estimant que la fonction publique est parfois trop dans un système d'ancienneté (objectif et transparent) que dans un système de mérite (subjectif).

❖ Renforcer la valorisation et l'attractivité des postes sur le territoire

- Le Syndicat National des Personnels de Police Scientifique (SNPPS) déplore qu'il y ait **certaines régions où les personnels ne veulent pas aller** car elles ne sont jugées pas intéressantes en termes de développement de carrière. Il propose de **fidéliser ces postes**.
- Le Syndicat des Commissaires de la Police Nationale (SCPN) souligne également un **problème de mobilité** dans la police nationale.
- Le Syndicat National des Personnels Civils Force Ouvrière de la Gendarmerie (SNPCFO) demande que les **taux d'encadrement soient identiques entre la gendarmerie nationale et la police**

nationale sur le territoire, et considère que ces prises de postes doivent s'accompagner d'indemnités.

- Nathalie KOENDERS (SOC), première adjointe au maire de Dijon, propose de rendre attractifs les territoires en mettant notamment à **disposition des logements ou des places en crèche** par exemple, ainsi qu'un **système d'anuité dans les territoires peu attractifs** afin de permettre un départ anticipé à la retraite dans le cadre de la réforme des retraites.
- Pour le Syndicat des Personnels Administratifs, Techniques, Scientifiques et Infirmiers (SNAPATSI), la fidélisation va au-delà des logements et de l'accompagnement médico-social, et pourrait également **proposer une restauration, et une politique de l'enfance**.
- Le maire de Saint-Yon, Alexandre TOUZET (LR), estime que la **mobilité est une des solutions « pour ne pas s'inscrire dans une routine et être challengé »**.

❖ Renforcer la présence des encadrants sur le terrain

- Le SGP Police souhaite **renforcer l'encadrement sur le terrain**. Il souligne que ce sont les corps d'encadrement et d'application (CEA) qui travaillent davantage de nuit et estime qu'il faudrait déplaçonner l'encadrement. Il rappelle que d'après une étude menée en 2016 par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) montrait que le **management était la première cause de mal être des policiers**, suivi par les cycles horaires.
- Sur la question du cycle horaire, le ministre de l'Intérieur a annoncé que d'ici la fin du premier semestre 2021, il tirera les conclusions de la mise en place d'expérimentations menées par le Directeur général de la police nationale (DGPN).
- Pour le Syndicat National Indépendant des Personnels Administratifs Techniques et Scientifiques de la Police Nationale (SNIPAT), le « *maitre mot* » est la **substitution** :
 - la substitution immédiate qui permet d'augmenter le nombre d'encadrants sur le terrain ;
 - la substitution avec des projets d'ambition comme par exemple la **création de « greffiers de police »** afin de libérer les effectifs opérationnels « *de la paperasse* ».
- Le Syndicat des Personnels Administratifs, Techniques, Scientifiques et Infirmiers (SNAPATSI) ajoute qu'il est important de **reconnaitre les personnels de soutien en tant qu'encadrants**. Ces postes d'encadrants sur les missions de soutien **permettent au personnel de corps actif d'être davantage présent sur la voie publique**. A ce titre il estime que ces postes doivent prioritairement être occupés par des personnels des corps administratifs, techniques scientifiques et spécialisés plutôt que des policiers.
- Le Directeur général de la police nationale (DGPN), Frédéric VEAUX, propose :
 - d'organiser « *de manière plus exigeante* » la **permanence du commandement dans les unités avec un fonctionnement H24** impliquant tous les corps « *selon le nombre de personnes à encadrer et la difficulté des missions à accomplir* »,
 - d'**affirmer la substitution** sur les postes de commandement, et de police technique et scientifique,

- **systématiser et généraliser la pratique des lettres de missions.**

Il estime également qu'il est nécessaire de reconnaître et valoriser l'engagement des personnels sur les missions les plus exposées.

- Le sénateur Henri LEROY (LR, Alpes Maritimes) a partagé les propositions du Sénat en matière de tâches indues dans le cadre de la LOPPSI 2022, consistant à « *mettre en place le plus rapidement possible un travail de groupe commun à la police nationale et à la gendarmerie nationale chargé d'inventorier précisément les missions périphériques et d'établir en conséquence une feuille de route pour leur transfert à d'autres administrations ou leur abandon* ».

LES CONCLUSIONS DU MINISTRE DE L'INTERIEUR

Le ministre de l'Intérieur a clôturé cette table ronde en tirant trois conclusions des échanges :

- **Il faut un chef partout et tout le temps.** Pour cela il faut :
 - renforcer l'attractivité et la fidélisation,
 - améliorer la rémunération,
 - reconnaître et soutenir les chefs sur le terrain,
 - mettre en place un moyen positif d'évaluation.
- Il aimerait **mettre à disposition des chefs de service un budget pour améliorer les moyens à leur disposition**, et récompenser les effectifs quand ils le jugent nécessaire, car ce sont eux qui connaissent la réalité de leur terrain ;
- Il estime **important que les chefs instaurent des moments d'échanges**, expliquent leurs décisions et la mission ;
- Il est **favorable à la création de l'académie de police**, qu'il souhaite mettre en place dès cette année ;
- Il considère que **chaque policier doit avoir la perspective de devenir chef s'il le souhaite.**