



2017

Rapport annuel d'activité de l'IGPN

AVANT-PROPOS



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

Fédérer l'ensemble des membres de l'IGPN autour d'un projet commun, d'un objectif partagé, clairement identifié et qui donne du sens à l'action menée au quotidien par tous ceux qui composent cette communauté humaine, quels que soient leurs corps, grades et qualités, constitue ma priorité.

L'objectif que nous poursuivons ensemble s'impose, en fait, comme une évidence, c'est de donner les moyens de garantir le meilleur service rendu. L'inspection générale est au service des policiers, mais elle est également au service des usagers. C'est sa vocation.

Avant de développer un projet, il faut le munir de bases solides. C'est pourquoi, dès 2013, l'inspection s'est dotée d'une charte des valeurs, révélatrice de l'ambition collective de ceux qui la composent. Ces valeurs, identifiées par les agents de l'IGPN eux-mêmes, sont, je le rappelle, l'exemplarité, l'expertise, l'éthique de responsabilité et l'objectivité. A partir de ce viatique, il devenait plus aisé de préciser les contours de l'objectif à poursuivre, à savoir : renforcer la protection des policiers, améliorer le fonctionnement des services et être plus transparent vis à vis de la population à laquelle nous sommes redevables.

Pour que toutes les activités soient efficacement tournées vers ces objectifs, il fallait développer une véritable stratégie, laquelle a trouvé sa traduction dans la rédaction d'une feuille de route 2017-2019 qui, poursuivant sur l'élan fédérateur de la précédente, indique les axes autour desquels l'action doit s'organiser :

- une inspection dédiée à l'évolution de l'institution et à l'amélioration de son fonctionnement ;
- une inspection plus à l'écoute des besoins et des attentes des différents acteurs de la police nationale ;
- une inspection qui se donne les moyens de son ambition.

Le but étant fixé et l'itinéraire balisé, il restait à définir la façon de progresser sur la voie ainsi tracée. Aussi, 2017 a-t-elle été placée sous le double signe de la stratégie et du service rendu.

Tout au long de l'année, l'IGPN a fait en sorte de répondre efficacement aux différentes saisines,

judiciaires et administratives. En faisant toute la lumière sur les allégations, accusations ou supputations portées contre eux, l'IGPN contribue à la protection des policiers, même si elle le fait à bas bruit, secret de l'enquête oblige. C'est cette même attention portée aux autres, au sein de l'institution, qui l'a conduite à ouvrir la plateforme interne « Signal-Discr ». La mise en place progressive de l'outil de suivi de l'activité disciplinaire (Osadis) procède, quant à elle, d'un souci de plus grande équité et de meilleure coordination des procédures disciplinaires, mais elle répond aussi à un besoin de lisibilité et de visibilité auquel il n'est qu'insuffisamment répondu aujourd'hui.

L'IGPN a véritablement porté ses efforts sur l'aide, le soutien, l'accompagnement et les conseils prodigués aux directions et services de la police nationale. Elle l'a fait au travers du développement du contrôle interne, dans le cadre du dispositif AMARIS, par l'optimisation de la qualité des prestations offertes en matière d'audit interne, d'inspection technique ou d'étude, par le développement significatif de l'activité de conseil en management, en organisation et en gestion de projet, mais également de conseil juridique au profit d'un champ élargi de bénéficiaires.

Au nom d'une nécessaire transparence et d'une plus grande objectivité dans la production et l'analyse des données, l'IGPN a bâti un outil institutionnel de recensement des particuliers blessés ou tués à l'occasion de missions de police. Si, en toute logique, elle fait bénéficier les directions des observations réalisées au cours de ses nombreuses missions, au travers des préconisations figurant dans chacun de ses rapports, elle partage également ses connaissances et son expérience en animant des actions de formation qui profitent au plus grand nombre.

C'est donc à une activité particulièrement dense que chaque agent a contribué, avec énergie et talent, mais également, je le pense, avec le plaisir de travailler dans une ambiance propice à l'épanouissement et au dépassement de soi. Que chacun en soit sincèrement remercié.

Bonne lecture.



IGPN

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA POLICE NATIONALE

1

Page 6

Répondre
efficacement
aux différentes
saisines

2

Page 20

Garantir la
totale maîtrise
de l'activité
disciplinaire

3

Page 22

Apporter aide,
soutien et conseil
aux directions

« Une année placée sous le double signe de la stratégie et du service rendu »»

4

Page 34

Accorder une plus grande écoute et offrir une plus grande transparence

5

Page 37

S'ouvrir, accueillir, échanger

6

Page 39

Miser sur son capital humain

01

Répondre efficacement aux différentes saisines

En 2017, l'IGPN a été saisie de 1 085 enquêtes judiciaires, un niveau voisin de celui de l'année précédente

1- Les enquêtes judiciaires et administratives en 2017

Deux types d'enquêtes parfaitement distinctes, indifféremment menées par une centaine d'enquêteurs, qui maîtrisent les deux matières :

- *enquêtes judiciaires d'initiative ou sur instruction à la demande de l'autorité judiciaire (procureur de la République ou juge d'instruction),*
- *enquêtes administratives sur instruction du ministre de l'intérieur, du directeur général de la Police nationale, du préfet de police ou du directeur général de la sécurité intérieure, ou d'initiative si les faits donnent lieu également à une enquête judiciaire.*

1.1 - Les enquêtes judiciaires :

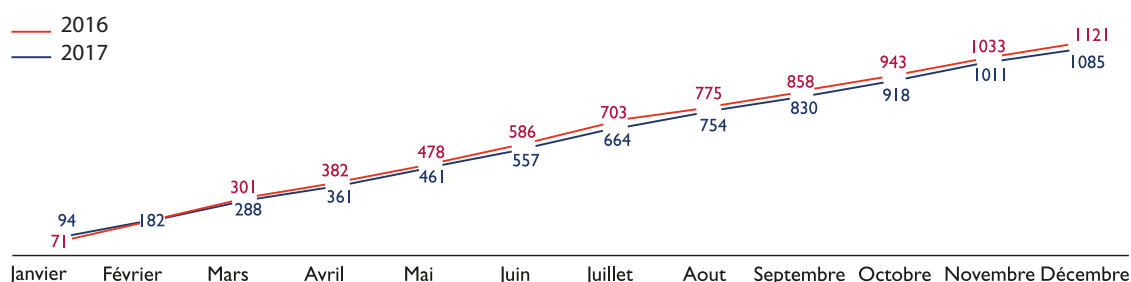
1.1.1 - un nombre de saisines globalement constant

En 2017, l'IGPN a été saisie de 1085 enquêtes judiciaires (contre 1121 l'année précédente). La légère baisse de 3% pourrait trouver une

explication dans le nombre des saisines de 2016 liées aux manifestations contre la loi travail.

L'IGPN est saisie par l'autorité judiciaire dans 60% des cas et dans 39 % par les plaintes et mains courantes déposées par les usagers. Le 1 % restant correspond

Saisines judiciaires cumulées



aux révélations effectuées dans le cadre de l'article 40 du code de procédure pénale (lorsqu'une infraction est mise au jour lors d'une enquête administrative). Ces enquêtes ont été menées dans 88 % des cas sous l'autorité du parquet et dans 12 % sous celle d'un juge d'instruction.

1.1.2 - Procédures clôturées et transmises : une activité en hausse

Au-delà des saisines dont le traitement est en cours, l'IGPN rend compte de son activité judiciaire sur la base des procédures clôturées et transmises en 2017.

1108 enquêtes ont été clôturées et transmises aux autorités judiciaires sur l'année écoulée, soit 10 % de plus qu'en 2016. En fin d'année 2017, l'encours des enquêtes judiciaires était de 482, dont 65 % ouvertes depuis moins de six mois. La durée moyenne de traitement des enquêtes s'est allongée de 22 jours et s'explique par une baisse

non négligeable du nombre d'enquêteurs de l'IGPN (-10%). L'allongement de ce délai procède également d'une hausse significative des saisines administratives de 17%. L'autorité judiciaire n'informe pas systématiquement l'IGPN des suites données aux procédures transmises. A l'exception de quelques affaires retentissantes dont la presse se fait écho, il est donc impossible de dresser le bilan du résultat définitif de ces enquêtes, que seule la Justice peut établir.

1.1.3 - Les infractions alléguées au moment de la saisine dans les enquêtes judiciaires transmises en 2017

75% des infractions alléguées concernent des atteintes à la personne (livre II du code pénal), tandis que 17% concernent des atteintes aux biens (livre III du CP) et 8% des atteintes à l'État (livre IV du CP).

Plus précisément, les qualifications les plus alléguées sont les suivantes :

Rapport annuel de l'IGPN 2017

Répartition des principales infractions alléguées

Infractions alléguées	%
Violences volontaires sans arme	36%
Violences volontaires avec arme	7%
Vols et assimilés	9%
Violation du secret professionnel	4%
Faux en écriture publique et usage de faux	4%
Injures à caractère raciste ou discriminatoire	4%
Harcèlement moral	3%
Corruption	3%
Agressions sexuelles	3%
Blessures involontaires	2%
Détournement de finalités de données informatiques à caractère individuel	2%
Usage ou détention de stupéfiants	1%

	Infractions	Enquêtes
Atteintes aux personnes (livre II Code pénal)	1 303	
dont violences volontaires	743	574
dont violation du secret	63	55
dont injures discriminatoires / racistes	62	42
dont harcèlement moral	53	38
Atteintes aux biens (Livre III Code pénal)	282	
dont vols et assimilés	139	125
dont corruption	53	43
dont destruction, dégradation, détérioration de biens	27	26
Atteintes à l'État (Livre IV Code pénal)	147	
dont faux en écriture publique et usage de faux	63	48
dont détournement de finalités de données informatiques à caractère individuel	40	32
TOTAL	1 732	1 108

NB : Une enquête peut comporter plusieurs allégations d'infractions.
Les qualifications alléguées ne signifient pas qu'elles sont avérées à l'issue de la procédure.

1.1.4 - L'usage de la force dans le cadre des missions de police génère des allégations de violences volontaires

Les enquêtes sur des violences volontaires constituent plus de la moitié du portefeuille de l'IGPN (574). Elles ont augmenté de 6% par rapport à 2016 et se répartissent de manière à peu près égale entre Paris et la province.

Ces chiffres portent sur des violences alléguées dans le cadre de l'activité professionnelle (94%), mais également dans la sphère privée (6%).

Dans le cadre professionnel, ces violences relèvent de faits commis sur la voie publique (53%), plus particulièrement lors d'interventions ou d'interpellations (35%), dans le cadre spécifique de manifestations (11,5%) ou de contrôles d'identité ou routiers (18%), dans les locaux de police (19%), notamment lors du déroulement d'une garde à vue ou d'une rétention (10%). Il n'est pas anormal de retrouver cet item en tête des allégations et des enquêtes traitées par l'IGPN. Il appartient effectivement à l'inspection de déterminer si l'usage de la force ou des armes a été ou non légitime dans les situations qui lui sont soumises.

16 % des enquêtes relèvent des blessures graves (incapacités totales de travail de plus de 8 jours attribuées par les unités médico-judiciaires) ou mortelles. Il convient de noter que le résultat de l'usage de la force (blessures ou décès) n'est pas corrélé au caractère légitime ou non de cet usage.

Dans 9 cas sur 10, les policiers incriminés font partie des unités locales de voie publique qui assurent des missions les mettant en relation directe et permanente avec le public.

En pratique, les policiers font face à un refus récurrent de certains usagers de se soumettre aux injonctions des forces de l'ordre. La désobéissance à ces ordres de se soumettre à un contrôle de la police ou à une interpellation justifiée, dans de nombreux cas, le recours à la force susceptible en soi de générer des contentieux, des blessures et donc des saisines judiciaires.

1.1.5 - Les enquêtes transmises relatives à l'usage d'armes

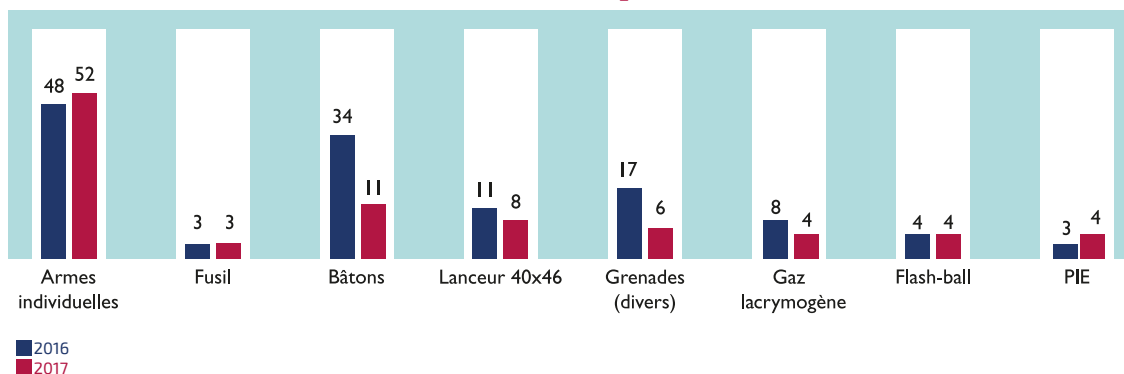
Les policiers sont dotés d'armes létales ou de force intermédiaire. Chacun d'entre eux sait qu'il peut devoir s'en servir et qu'une enquête judiciaire pourra être ouverte afin de trancher les conditions juridiques de cet usage.

Les enquêtes relatives à l'usage d'une arme ou aux circonstances entourant le recours à l'arme individuelle ou de force intermédiaire présentent un caractère sensible tant pour les autorités administratives que judiciaires.

Si les occurrences relatives à l'usage des armes à feu sont comparables en nombre à celles de 2016 (52 contre 48), il est constaté une diminution importante des enquêtes relatives à l'usage des armes de force intermédiaire, notamment des grenades. Cet écart s'explique sans aucun doute par un certain apaisement du contexte social en 2017.

Le recours à l'arme létale, qu'il s'avère ou non légitime in fine, entraîne l'ouverture quasi systématique d'une enquête judiciaire souvent confiée à l'IGPN pour marquer l'objectivité et l'impartialité des investigations qui seront engagées.

Occurrences de l'usage des armes dans les enquêtes



NB : Une enquête peut concerner l'usage de plusieurs armes

1.1.6 - Vols et autres atteintes aux biens : 13 % des enquêtes transmises

L'IGPN a traité 141 enquêtes dont 107 pour des faits de vols et infractions assimilées, et 34 pour des faits de détournements de scellés et de recel. Ce nombre est en recul de 7% par rapport à 2016.

Ces vols commis au préjudice d'usagers (espèces, téléphones portables, stupéfiants...) interviennent principalement lors de perquisitions, de contrôles d'identité ou routiers. Ils peuvent également s'être déroulés à l'intérieur des services de police, lorsque des objets ont été placés officiellement sous leur responsabilité (objets trouvés, contenus de fouilles, scellés...).

1.1.7 - Corruption active et passive : 46 enquêtes

Le nombre d'enquêtes traitées pour corruption est identique à celui de 2016, impliquant 44 agents contre 57 en 2016. Ces affaires sont en partie initiées à partir de dénonciations, de dépôts de plaintes ou, dans une moindre mesure, d'alertes de TRACFIN.

Le champ de la corruption est large. Il recouvre des faits d'une plus ou moins grande gravité qui peuvent aller de la fourniture d'informations (20%), au fait de réserver un traitement favorable à la gestion d'une procédure judiciaire (30%), de faciliter la délivrance de documents administratifs (30%), ou encore de s'abstenir de constater une infraction (20%). Dans la majorité des cas, la contrepartie reste financière. Elle peut aussi prendre la forme de cadeaux et services (voyages, invitations, travaux, ...).

1.1.8 - Faux en écriture et usage de faux

En 2017, 44 enquêtes pour faux et usage de faux en écriture, ont été diligentées. Elles révélaient notamment la rédaction de faux procès-verbaux afin de travestir la réalité des faits ou occulter certaines actions. Souvent, ces faux visaient à réparer une erreur ou une négligence de la part des policiers.

1.2 - L'activité pré-disciplinaire de l'IGPN

L'enquête administrative pré-disciplinaire constitue un devoir de réaction de l'institution face à des comportements ayant eu un caractère de gravité ou un retentissement. Elle ne préjuge pas de la responsabilité disciplinaire des policiers mais doit éclaircir les faits.

1.2.1 - L'origine des saisines administratives

46% des enquêtes sont demandées par les autorités administratives de saisine (ministre de l'intérieur, directeur général de la Police nationale, préfet de police, directeur général de la sécurité intérieure),

54% des enquêtes procèdent des auto-saisines conformément aux textes (possible lorsqu'une enquête judiciaire est déjà ouverte sur les mêmes faits).

1.2.2 - Nombre de saisines en 2017

En 2017, 276 enquêtes administratives ont été ouvertes, soit une progression de 17 % par rapport à 2016. Les délégations de Marseille et de Bordeaux sont principalement concernées par cette augmentation des saisines (+ 20 enquêtes pour la délégation de Marseille et + 11 pour la délégation de Bordeaux).

1.2.3 - Enquêtes administratives clôturées et transmises en 2017

A la différence des procédures judiciaires, l'IGPN peut rendre compte des qualifications disciplinaires qu'elle a retenues à l'issue de ses investigations.

Sur les 288 enquêtes administratives qui ont été transmises :

- 189 enquêtes ont imputé des manquements professionnels et déontologiques à des agents ;
- 99 enquêtes ont fait l'objet d'un classement pour absence de manquements professionnels et déontologiques imputés. Ainsi, pour 80 d'entre elles, la responsabilité des agents a été expressément écartée, alors que dans 19 enquêtes le ou les auteurs de la faute n'ont pu être identifiés.

1.2.4 - Manquements professionnels et/ou déontologiques

Dans les 288 enquêtes administratives qu'elle a traitées, l'IGPN a relevé 809 manquements (une enquête révèle souvent plusieurs manquements professionnels et déontologiques à l'encontre d'un ou plusieurs agents).

Rapport annuel de l'IGPN 2017

Manquements retenus	Nb occurrences	
Manquement au devoir d'exemplarité	185	23%
Manquement au devoir d'obéissance	105	13%
Manquement au devoir de loyauté	101	12%
Manquement à l'obligation de rendre compte	68	8%
Manquement au devoir de probité	61	8%
Négligence professionnelle	60	7%
Atteinte notoire portée au crédit et renom de la Police nationale	54	7%
Manquement aux règles d'utilisation des fichiers de données à caractère personnel	35	4%
Manquement à l'obligation de discernement par une décision ou une action manifestement inadaptée	35	4%
Manquement au devoir de discrétion et de secret professionnel	23	3%
Manquement à l'obligation de se consacrer à son activité	21	3%
Manquement au devoir de protection dû par l'autorité hiérarchique	13	2%
Usage disproportionné de la force ou de la contrainte	11	1%
Manquement au devoir de réserve et/ou de neutralité	10	1%
Manquement au devoir de protection de la personne interpellée	7	1%
Manquement au devoir d'intervenir et de porter assistance	5	1%
Manquement au devoir d'impartialité	4	
Manquement au devoir de respecter la dignité de la personne	3	
Manquement à l'obligation de prendre en compte le statut de victime ou de plaignant	3	
Manquement aux obligations permettant à la hiérarchie de rappeler un agent ou de vérifier qu'il se trouve en position régulière	3	
Manquement à l'obligation de courtoisie à l'égard du public	2	
Total général	809	100%

N.B : le manquement à l'obligation pour la hiérarchie de former ses personnels n'a pas été retenu en 2017

1.2.5 - Détail des manquements

Au devoir d'exemplarité **185** dont :

- 92** Au devoir d'exemplarité
- 53** Par un comportement indigne dans le cadre du service
- 25** Par un comportement indigne dans la vie privée

Au devoir de probité **61** dont :

- 28** Au devoir de probité
- 11** Par détournement de scellés et/ou d'objets sensibles (stupéfiants, argent, armes, objets trouvés, etc.)
- 10** Par confusion d'intérêts ou détournement du service dû à l'usager, pratiques corruptives

Usage disproportionné de la force ou de la contrainte **11**

- 6** Usage disproportionné de la force ou de la contrainte sans armes suivi de blessures
- 3** Usage disproportionné de la force
- 2** Usage disproportionné de la force avec AFI suivi de blessures

Aux règles d'utilisation des fichiers de données à caractère personnel **35**

- 20** Aux règles d'utilisation des fichiers de données à caractère personnel par détournement des finalités sans but lucratif
- 9** Aux règles d'utilisation des fichiers de données à caractère personnel
- 6** Aux règles d'utilisation des fichiers de données à caractère personnel par détournement des finalités dans un but lucratif

À l'obligation de discernement ou une action manifestement inadaptée **35**

Manquement au devoir de protection de la personne interpellée **7**

Au devoir de protection dû par l'autorité hiérarchique **13**

Au devoir de réserve et/ou de neutralité **10**

Manquement au devoir d'exemplarité

Le manquement au devoir d'exemplarité est retenu dans les deux tiers des enquêtes transmises (133 enquêtes) et à l'encontre de 170 fonctionnaires. Il se traduit par des comportements très divers qui portent atteinte à l'institution.

Ce manquement est principalement retenu lorsque l'agent fait l'objet d'une condamnation pour une infraction pénale. Il concerne à la fois des faits en relation avec sa fonction (comportement harcelant, état d'ébriété au service, comportement indigne, outrageant ou inapproprié au service) ou dans la sphère privée (comportement violent, usage ou consommation de substances illicites, conduite en état d'ivresse).

Manquement au devoir de probité

Ce manquement recouvre tout avantage indu dont un agent a pu tirer profit (détournement de scellés ou d'objets sensibles, confusion d'intérêts, atteinte à la propriété ou au bien d'autrui, abus de fonction).

Le manquement au devoir de probité a été relevé à l'occasion de 45 enquêtes administratives et imputé à 57 agents.

Les manquements au devoir de probité sont sévèrement sanctionnés par l'institution puisque, dans 80 % des cas, l'IGPN a proposé un renvoi en conseil de discipline qui peut conduire à l'exclusion de l'institution.

Manquement aux règles d'utilisation des fichiers de données à caractère personnel

Il se caractérise par des consultations sans rapport avec le service. Les informations

ainsi obtenues, peuvent avoir été remises à des tiers, avec ou sans but lucratif.

Ainsi, ces faits sont de gravité très inégale selon qu'ils procèdent de la curiosité (passage aux fichiers d'une ex-compagne ou d'un nouveau compagnon, d'une personne connue, d'un chef de service) ou du commerce des informations récoltées.

Les propositions de sanctions retenues dans ce cadre à l'encontre de 35 agents ont été les suivantes :

- 20 passages en conseil de discipline (lorsque adossé à un manquement à la probité) ;
- 10 sanctions directes ;
- 5 mesures alternatives aux poursuites disciplinaires.

Manquement à l'obligation de discernement

L'obligation de discernement repose sur l'exigence de « l'éthique de responsabilité ». Ainsi, un policier doit envisager, lorsqu'il a le choix et qu'il en a le temps, les conséquences de ses décisions. Ce manquement a été retenu pour 35 agents. Ce manquement n'a jamais été relevé seul dans une enquête. Les comportements répréhensibles qui y sont associés sont principalement, et à parts égales, les manquements au devoir d'exemplarité et à l'obligation de loyauté, au devoir d'obéissance, à l'obligation de rendre compte et la négligence professionnelle.

Usage disproportionné de la force ou de la contrainte et manquement au devoir de protection de la personne interpellée

Ces deux manquements professionnels et déontologiques se complètent et évoquent des coups portés de manière illégitime ou des brutalités. La qualification de manque-

ment au devoir de protection de la personne interpellée recouvre de tels faits lorsqu'ils ont été commis après que la personne a été maîtrisée et qu'elle est sous la garde et la responsabilité du policier.

Allégués à l'encontre de 30 agents, ces deux manquements ont finalement été retenus à l'encontre de 18 d'entre eux. Les policiers, pour lesquels cette faute a été retenue, se sont vus notifier une sanction du 1^{er} groupe pour 6 d'entre eux (1 avertissement et 5 blâmes), 11 ont été renvoyés devant le conseil de discipline et 1 agent a bénéficié d'une mesure alternative aux poursuites disciplinaires.

Les enquêtes diligentées par l'IGPN ont également démontré un usage légitime de la force dans 40 % de ces enquêtes administratives.

Certaines d'entre elles, conduites conformément au devoir de réaction de l'administration et distinctement d'éventuelles enquêtes judiciaires, ont pu être remises à

l'autorité judiciaire qui les a requises pour diligenter ses procédures.

1.2.6 - Propositions de sanctions de l'IGPN

Les propositions de sanctions de l'IGPN ne concernent que les enquêtes administratives qu'elle a elle-même diligentées et représentent à peu près 10 % des sanctions prononcées par l'institution.

Le volume des propositions de sanctions et mesures alternatives aux poursuites (286 en 2017) a augmenté de 13 % par rapport à 2016 (253).

Au total, l'IGPN a proposé :

- 250 sanctions :
dont 110 sanctions directes
et 140 renvois en conseil de discipline
- 116 classements :
dont 36 mesures alternatives aux
poursuites disciplinaires
et 80 classements

Proposition de sanctions faites par l'IGPN selon les corps

Corps	1 ^{er} groupe avertissement	1 ^{er} groupe blâme	Conseil de discipline / consultatif paritaire	Total proposition de sanctions
CCD	3	2	1	6
CC	5	11	8	24
CEA	29	50	119	198
Administratifs	2	4	2	8
Adjoint de sécurité	1	3	9	13
Autre			1	1
Total général	40	70	140	250

Alternatives aux poursuites disciplinaires

La mise en œuvre, courant 2016, par l'IGPN, du dispositif inédit « d'alternative aux poursuites disciplinaires » et dont 36 agents ont pu bénéficier, a logiquement concouru à une baisse des propositions de sanctions du 1er groupe (-20 % en 2017). L'alternative aux poursuites disciplinaires concerne des enquêtes dans lesquelles un ou des manquements ont été identifiés et imputés à un ou des agents mais dont la gravité est faible. D'autre part, pour en bénéficier, les

agents doivent avoir pris conscience et reconnu leur faute.

1.2.7 - La répartition globale des sanctions de la Police nationale par corps

L'IGPN ne traite qu'une partie des enquêtes administratives pré-disciplinaires qui sont d'abord prises en compte par l'autorité hiérarchique.

Corps	Avertissement	Blâme	Sanctions du 2 ^{ème} groupe	Sanctions du 3 ^{ème} groupe	Sanctions du 4 ^{ème} groupe	Total
CCD	6	5	0	2	0	13
CC	26	16	9	7	3	61
CEA	942	718	109	94	54	1917
Administratifs techniques et scientifiques	37	26	7	5	4	79
Total général	1011	765	125	108	61	2070

L'IGPN est à l'origine d'environ 12 % de la totalité des sanctions prononcées et de près de la moitié des sanctions du 2^{ème} au 4^{ème} groupe.

2 - La relation de l'IGPN au public

Dans le cadre de sa mission de service public, l'IGPN répond aux demandes exprimées par les usagers qui, pour la saisir, privilégient, aujourd'hui, la plate-forme de signalement.

L'accueil physique au guichet diminue de 20 %, mais cet indicateur est à apprécier

avec précaution ; d'abord, il concerne, pour l'essentiel, la seule délégation de Paris, en outre, cette démarche est inspirée par des motifs divers : demande de simples renseignements, rédaction d'une main courante ou dépôt de plainte.

Le nombre de courriers reste stable et se situe autour d'un millier. Les appels téléphoniques connaissent une baisse (- 23 %) qu'on peut expliquer, notamment, par la mise en œuvre de la plate-forme, permet-

tant de passer directement en mode signalement sans avoir à téléphoner, et par le nouveau mode de gestion des appels, désormais pris en compte par les délégations d'enquêtes et l'UCE, à travers un système de serveur vocal automatiquement connecté au secrétariat de la délégation IGPN territorialement concernée. Ce système interactif, outre qu'il incite à la réflexion dès lors que le serveur vocal réclame un certain nombre de renseignements, constitue aussi un frein à certains appels intempestifs ou fantaisistes.

La plate-forme de signalement

La plate-forme de signalement (PFS) a enregistré 3 661 signalements en 2017, soit une moyenne mensuelle de 305, et une évolution de + 6 % par rapport à 2016. Cette hausse des signalements s'explique, pour partie, par la préfiguration du projet SIGNAL-DISCRI et son lancement officiel en octobre 2017 (+ 70 signalements). Le succès rencontré par la plate-forme de signalement et sa grande accessibilité génèrent également une augmentation de signalements fantaisistes ou n'entrant pas dans le champ de ses attributions (+ 118 signalements).

Signalements de particuliers	2016	2017	Évolution 2016/2017
accueil guichet	578	465	-20%
plateforme de signalement	3 446	3 661	6%
courrier	1 040	1 012	-3%
accueil téléphonique	2 467	1 898	-23%

Orientation des signalements	2016		2017		Évolution 2016/2017
Police nationale / IGPN	2 810	81,5%	2 897	79%	3%
Dont vers les délégations IGPN	136	4%	87	2%	-36%
Partenaires (gendarmerie nationale, polices municipales, douanes.)	186	5,5%	196	5%	5%
Autres (sans objet, incohérents, hors champ, destinataires erronés, etc.).	450	13%	568	16%	26%
TOTAL	3 446	100%	3 661	100%	6%

Répartition thématique des signalements : faits signalés et reprochés aux policiers

Le principal grief a trait aux violences ou autres comportements jugés brutaux (14,8%), principalement lors d'interpellations (33 %), de contrôle d'identité ou de la garde à vue.

Vient ensuite le manque de respect, de courtoisie dû à la population (14,7 %), qui comprend les comportements agressifs, moqueurs, familiers (tutoiement) ou injurieux, émis dans des contextes d'accueil physique ou téléphonique du public et à l'occasion de contrôles routiers.

Enfin, on dénombre les reproches liés aux refus de prendre une plainte ou à l'absence de considération du statut de victime (10,5 %). Les services justifient cependant leur fin de non-recevoir par des motifs juridiques indiquant que les faits signalés ne recevaient aucune qualification pénale susceptible de faire l'objet d'une plainte judiciaire. Ils invoquent également (à tort) l'incapacité pour le plaignant de fournir une pièce justificative.

4 795 allégations de manquement ont été formulées en 2017. Comme chaque année, les services les plus régulièrement visés par les signalements des citoyens sont ceux concourant à la sécurité publique. Compte tenu de la nature de leurs missions, ces services sont davantage en relation avec le public (accueil, police de la route, maintien de l'ordre public, contrôles d'identité ou encore investigation liée à la petite et moyenne délinquance). 90 % des faits dénoncés le sont dans un contexte professionnel et 10 % dans un contexte de vie privée.

Suites réservées aux signalements

Dans 8 % des cas des manquements professionnels ont été mis en évidence :

- manquement au devoir d'exemplarité ;
- manquement à l'obligation de prendre en compte le statut de victime ;
- manquement à l'obligation de courtoisie à l'égard du public ;
- manquement à l'obligation de discernement ;
- atteinte portée au crédit et au renom de la Police nationale.

Ces items reflètent assez bien la vocation de la plate-forme de signalement en ce qu'elle permet d'évaluer à la fois le service rendu au public et la qualité du rapport de la police à la population.

Les faits les plus fréquemment signalés sur la plate-forme ne sont pas ceux qui entraînent le plus de sanctions disciplinaires. Si l'usage de la force et de la contrainte par les policiers est en soi perçu comme illégitime ou inutilement brutal, les investigations consécutives à ces signalements ne démontrent que rarement son usage disproportionné.

Sur les 92% des signalements qui n'ont révélé aucun manquement professionnel :

- 57% démontraient une incompréhension et une méconnaissance des prérogatives des policiers ;
- 28% mettaient en lumière la mauvaise foi du déclarant ou du signalant ;
- 10 % ne permettaient pas d'établir la réalité des faits (parole de l'usager contre parole du policier) ;
- 5% ne permettaient pas d'identifier les faits eux-mêmes.

En 2017, 58 agents se sont vu imputer un manquement à la suite d'un signalement :

- 32 d'entre eux ont fait l'objet d'un rappel d'instruction ou se sont soumis à une mesure alternative à la sanction disciplinaire (entretien, retour d'expérience, formation) ;
- 26 ont été sanctionnés (18 sanctions directes et 8 renvois en conseil de discipline).

Focus sur l'unité d'investigation en cyber-criminalité

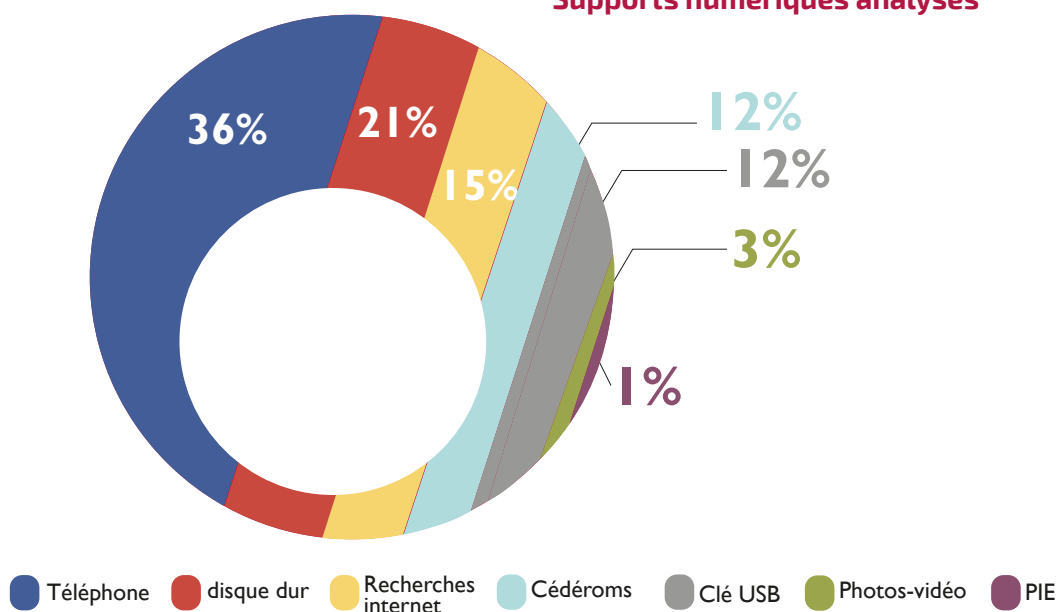
L'IGPN s'est dotée depuis plusieurs années d'une équipe d'investigateurs en cybercriminalité (ICC) formés et dûment habilités, en mesure d'effectuer des investigations numériques que nécessitent de plus en plus d'enquêtes judiciaires diligentées par l'inspection.

Cette unité, dirigée par le chef du pôle informatique, compte six personnels brevetés ICC et une technicienne habilitée en tant que primo-intervenant en cybercriminalité. En complément, deux enquêteurs brevetés, affectés respectivement au sein des délégations de Bordeaux et de Fort de France, procèdent ponctuellement à des assistances techniques au bénéfice de leur service.

En 2017, 143 opérations ICC ont été menées et 273 supports numériques analysés, pour, 1084 heures de travail.

Dotés de malles d'analyse et équipés de matériels informatiques métiers, les investigateurs interviennent sur tous les types de supports numériques disposant d'un stockage de données (ordinateur, téléphone mobile, tablette, clé usb, carte mémoire, pistolet à impulsion électrique, terminal informatique embarqué...) et procèdent également à des recherches de traces des navigations internet et de messageries.

Supports numériques analysés



02

Garantir la totale maîtrise de l'activité disciplinaire

Mieux partager l'information pour améliorer le pilotage de l'activité disciplinaire

2017: mise en œuvre opérationnelle du projet :



1- La genèse et les objectifs du projet

La nécessité de renforcer le pilotage de la fonction disciplinaire au sein de la Police nationale est apparue à la suite de constats effectués par la Cour des comptes puis par plusieurs études conduites par l'IGPN qui ont démontré l'intérêt de faire évoluer la durée, les méthodes, la lisibilité et la coordination des procédures disciplinaires.

Ainsi, l'IGPN a entrepris de mettre en place un système d'information, dénommé OSADIS (outil de suivi de l'activité disciplinaire) dont le triple d'objectif est d'assurer un suivi fiable, exhaustif et

instantané de chaque procédure disciplinaire, de réaliser des études quantitatives et qualitatives sur l'activité disciplinaire et, enfin, d'apporter des réponses aux questions des différents acteurs de la matière disciplinaire par la diffusion d'une documentation pratique pour l'ensemble de la Police nationale. OSADIS doit permettre de disposer d'un suivi partagé, alimenté par les différents acteurs impliqués dans le suivi de la procédure et d'une vision précise et instantanée des actions disciplinaires engagées.

2- La gouvernance et la méthode de travail

OSADIS est un outil commun à tous les acteurs du processus pré-disciplinaire et disciplinaire.

La conduite du projet est assurée par un comité de direction qui définit les axes stratégiques et un comité de pilotage qui s'assure du suivi régulier de l'avancement des travaux. Un groupe des utilisateurs, auquel participent tous les partenaires concernés, a été mis en place au cours de l'année. Ses observations permettent d'améliorer l'ergonomie du projet. La livraison de l'application s'effectue en tranches successives, afin de proposer aux utilisateurs des phases de test sur des modules aux fonctionnalités étroitement circonscrites de façon à pouvoir procéder rapidement aux correctifs nécessaires avant d'en développer de nouvelles.

3- Les principales réalisations

Au cours des années précédentes, l'IGPN a procédé au recensement des besoins des services et à la définition des spécifications générales de l'outil, afin de permettre au service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure (ST(SI)²) de développer une première version de l'application limitée au suivi des sanctions directes (avertissement et blâme). Cette version a été livrée et

testée avec succès par la direction de l'ordre public et de la circulation (DOPC) de la préfecture de police de Paris, à la fin de l'année 2016. Elle comprend une base documentaire composée de fiches thématiques, de textes de référence et d'une soixantaine de questions/réponses sur la pratique disciplinaire.

En 2017, cette première version a été implantée au sein des directions pilotes identifiées par les instances de gouvernance du projet. Pour la DOPC, la DSPAP et le SDLP, le déploiement est effectif depuis le mois de juin 2017. Pour la DCCRS et la DCPAF, une phase de test est en cours avant un déploiement qui doit intervenir au début de l'année 2018.

Un guide utilisateur a été mis à disposition des directions. De même, les spécifications nécessaires au développement d'une seconde version de l'application intégrant le suivi des sanctions avec passage en conseil de discipline ont été élaborées et un formulaire d'enquête réalisé. Accessible à partir de l'application, il sera renseigné lorsque des manquements auront été constatés. Cela améliorera la connaissance, tant du public visé par l'engagement d'une procédure disciplinaire, que des circonstances dans lesquelles ces manquements sont commis.

La mise en œuvre d'un Infocentre, alimenté par des données anonymisées en provenance de l'application OSADIS et de ce formulaire d'enquête, rendra possible la réalisation d'analyses quantitatives et qualitatives de l'activité disciplinaire au sein de la Police nationale. A cette fin, des tableaux de bord seront mis à disposition, selon le degré de visibilité accordé à chaque utilisateur.

L'ensemble du déploiement au sein des services de police de la direction générale de la Police nationale et de la préfecture de police de Paris devra être achevé à la fin du mois de juin 2018 pour la version « sanctions directes » et à la fin de l'année 2018 pour le suivi des sanctions disciplinaires nécessitant un renvoi devant le conseil de discipline.

03

Apporter aide, soutien et conseil aux directions

Améliorer le fonctionnement
de la Police nationale et
sécuriser les policiers dans
l'exercice de leurs activités

1- En pilotant la mise en place du contrôle interne



En charge depuis 2016 du pilotage, de l'animation et de la coordination du contrôle interne de la Police nationale, le cabinet AMARIS a pour mission de mettre en place des dispositifs pérennes permettant d'améliorer l'activité des services tout en offrant plus de sécurité aux policiers dans l'exercice de leur métier.

Le risque étant inhérent à toutes les composantes institutionnelles et humaines de la Police nationale, il est au coeur de la démarche globale d'AMARIS qui s'articule autour de quatre axes :

1.1 - La base d'analyse des incidents et accidents (BAIAPN)

Afin d'identifier les risques auxquels sont confrontés les opérationnels, le cabinet AMARIS recense, sur la base d'informations transmises par les directions, les incidents et accidents qui se produisent dans les services et dont l'analyse peut être source d'un enseignement partagé. En 2017, 1201 faits ont été enregistrés dans la Base d'Analyse des Incidents et Accidents de la Police nationale (BAIAPN), contre 396 en 2016, témoignant ainsi de la progression de l'intérêt que portent les directions à cet outil qui permet de mieux connaître les risques encourus par leurs agents.

1.2 - Le catalogue des risques

En s'appuyant sur un catalogue des risques de la Police nationale élaboré par le cabinet, chaque direction sélectionne les risques qui la concernent, puis les évalue et établit une cartographie de ses risques les plus critiques. Celle-ci permet de définir des priorités pour la direction qui s'intègrent dans des plans d'actions lancés au profit des services. Cette démarche constitue une méthode de pilotage et un puissant outil de management.

1.3 - Fiches ALERTE et fiches MEMO

L'identification des risques et l'analyse des dysfonctionnements répétés ou graves mettent en évidence les sujets sur lesquels des actions de prévention et d'information peuvent être utilement menées. C'est dans ce cadre que sont élaborées les fiches ALERTE et les fiches MEMO, à l'attention des acteurs de terrain. Ces fiches sont devenues de véritables produits d'appel

dans les services où elles reçoivent un accueil particulièrement positif. Leur infographie a été adaptée pour cibler les lecteurs des services opérationnels et s'accommoder aux nouveaux vecteurs de communication (tablette NEO notamment). 28 fiches AMARIS ont été diffusées en 2017, via des canaux de distribution de plus en plus larges.

1.4 - Le mécanisme d'auto contrôle

La pierre angulaire d'AMARIS est le développement d'un **mécanisme d'auto-contrôle** pour les services. En effet, les différents contrôles auxquels les services sont soumis aujourd'hui reposent essentiellement sur une action extérieure (direction d'emploi, IGPN, défenseur des droits, CGLPL, ...) dont l'efficacité relève plus d'un effet saisonnier de dissuasion que d'une dynamique permanente d'amélioration. Afin de changer ce paradigme et de passer d'un « contrôle subi » à un « contrôle de responsabilité », AMARIS s'associe aux directions pour proposer une méthode et des outils qui vont permettre aux services d'évaluer leur propre fonctionnement et de se mettre eux-mêmes en sécurité.

Ainsi, sur la base d'un **référentiel de contrôle** co-construit par la direction d'emploi et AMARIS, qui décline les domaines sensibles à maîtriser (processus à risques), les contrôles à réaliser ainsi que leur fréquence, le chef de service répartira les contrôles à opérer entre ses principaux collaborateurs. Puis ces derniers auront la charge de vérifier, de façon mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle, le niveau de satisfaction d'exigences pré-définies. Le chef de service disposera in fine d'un outil lui permettant de savoir si la situation est « sous contrôle ».

Dans cette optique, le cabinet AMARIS a développé, en collaboration avec certaines directions, une application web dénommée **Amaris-box**, qui permet la mise en place d'un dispositif d'auto-contrôle permanent dématérialisé. Ergonomique, l'application est d'utilisation facile et s'adapte à toutes les configurations d'organisation des services. Elle permet d'enclencher, dans le service qui l'utilise, un processus continu de maîtrise des risques en responsabilisant les acteurs des contrôles et en stabilisant dans le temps les bonnes pratiques et améliorations obtenues.

2017 aura été l'année de la conception et de la validation des premiers référentiels de contrôle portant sur les cinq domaines transversaux les plus générateurs de risques (armes, scellés, objets sous main de police, rétention, sécurité des personnels), et des premiers tests de l'application dans sept circonscriptions « pilotes » de la DCSP et de la DSPAP. Les résultats recueillis à ce stade sont très encourageants : ils montrent que l'application répond à un réel besoin, favorise le dialogue hiérarchique au sein des services et implique activement les collaborateurs auxquels les chefs de service confient les tâches de contrôle.

Quel que soit le mécanisme ou le public visé, les efforts d'AMARIS s'inscrivent dans le long terme et leur portée réelle ne sera mesurée que dans les années à venir. Développer une culture du risque dans une organisation aussi complexe que la Police nationale, avec des particularismes et des caractéristiques marqués, prend du temps et exige un investissement constant en termes de communication et de formation. Près de 750 personnes ont ainsi été sensibilisées à AMARIS en 2017. Une formation destinée aux policiers en charge du contrôle interne et de la maîtrise des risques sera prochainement dispensée en école.

Le site intranet d'AMARIS (<http://amaris.police.fr>) est constamment adapté et enrichi pour répondre aux attentes d'un nombre de visiteurs croissant.

La démarche AMARIS et ses axes de développement ont été présentés en séminaire le 6 décembre 2017 au directeur général de la Police nationale, au préfet de police et aux directeurs centraux, qui les ont largement approuvés.

En 2018, AMARIS va poursuivre sa montée en puissance au profit des directions, des chefs de service et des acteurs opérationnels. Parce qu'elle vise avant tout à sécuriser l'activité des policiers, la démarche de maîtrise des risques porte des valeurs perçues comme extrêmement positives par les agents qui y sont sensibilisés et qui la mettent en œuvre.



Emmanuel BOISARD, commissaire de police, chef de circonscription à la Courneuve (93), DSPAP :

«L'application AMARIS-BOX a été utilisée par les cadres du commissariat à partir de septembre 2017. La hiérarchie du service s'est totalement impliquée dans cette démarche novatrice de maîtrise des risques par un contrôle continu des process et de l'actualisation des notes de service, préférable aux lourds contrôles et audits parfois réalisés dans l'urgence après la survenance d'un dysfonctionnement grave. Si certaines échéances (contrôles annuels et trimestriels) représentent une charge de travail importante, surtout dans une circonscription difficile comme la nôtre, il n'en reste pas moins que ce système est une sécurité car proposant des «rendez-vous» de contrôle réguliers. Ainsi, les accidents devraient être évités mais à tout le moins, s'ils se produisaient, notre implication permanente tendant à les éviter ne pourrait être remise en cause. Les premiers enseignements tirés sont plutôt encourageants : la plupart des exigences sont respectées dans les domaines qui relèvent de notre seule action».



Liliane KLING, commissaire divisionnaire, responsable zonale du contrôle interne LILLE, DCSP :

«Ma mission est d'apporter un soutien aux chefs de service, fortement impliqués dans l'opérationnel, afin de les aider à développer un contrôle interne leur permettant d'améliorer les conditions d'exercice de la mission de chacun. Très rapidement, les outils développés par le cabinet AMARIS me sont apparus comme indispensables dans le cadre de mes fonctions de RZCI. Je diffuse notamment les fiches ALERTE et les fiches MEMO dans les services de la zone. De plus, la zone Nord a la chance d'avoir un site d'expérimentation de l'AMARIS-BOX, à la CSP de Bruay la Buissière (62). J'ai hâte de pouvoir prochainement participer au déploiement de cet outil au sein de ma zone car il s'agit vraiment de l'outil dont les chefs de service ont besoin. Si, pour l'instant, la démarche AMARIS leur semble encore lointaine, ils attendent avec impatience cet outil, dont ils sont convaincus qu'il leur permettra de développer une culture collective du risque au sein de leur commissariat ou service».

2- En optimisant la qualité des prestations offertes

2.1 - Par une démarche qualité engagée en matière d'audit interne

Présentant un haut niveau de technicité, la démarche d'audit interne implique une acculturation forte s'appuyant sur le développement d'outils techniques.

La formation des auditeurs

Les auditeurs internes bénéficient d'un cycle de formation de haut niveau, référencé et se déroulant sur plusieurs mois. Il débute par une session sur les principes fondamentaux de l'audit interne, dispensée par une structure externe à la Police nationale, puis se poursuit par une formation interne, assurée par un auditeur certifié. Les nouveaux auditeurs sont ensuite intégrés au sein d'équipes d'audit confirmées.

À l'issue de cette mise en pratique réalisée sous le contrôle des chefs de missions, les bénéficiaires font l'objet d'un ultime entretien d'évaluation conduit par un jury interne certifié. L'habilitation spécifique « d'auditeur interne IGPN » est délivrée par la cheffe de l'inspection à ceux qui atteignent le plus haut niveau d'expertise.



Le développement d'outils d'audit en matière de traitement et d'analyse de données massives

L'unité d'expertise des systèmes d'information (UESI) est désormais associée à la phase de préparation des missions et à celle d'analyse des données recueillies. Elle met à disposition des auditeurs des outils « sur mesure », leur offrant ainsi une forte valeur ajoutée dans la recherche et le traitement massif des données d'audit. La grande capacité et la souplesse de ces moyens techniques contribuent directement à l'amélioration de la qualité et de la pertinence des recommandations adressées aux chefs des services audités.

2.2 - Par une approche renouvelée des missions d'inspection technique

Les agents de l'IGPN chargés de conduire les inspections techniques s'inspirent de la démarche des entreprises en matière d'audit interne.



La révision des inspections techniques

Les inspections techniques conduites par les unités d'expertise du temps de travail et des technologies de l'information et de la communication ont été revues. Désormais, en matière de communication, un bornage de la mission sur site a été instauré à l'identique de l'audit interne. Une réunion

de lancement préalable à l'engagement des opérations permet ainsi de mieux présenter l'action et d'identifier les problématiques locales. De même, la réunion de clôture organisée par le chef de mission, offre une réelle plus-value en favorisant l'acceptation et la mise en œuvre des prescriptions faites.

Les actes techniques d'inspection ont pour leur part été modernisés. Ils reposent désormais sur des référentiels enrichis et sur un traitement industriel des données recueillies. Grâce au concours de l'UESI, bon nombre de requêtes informatiques manuelles (extractions, comparaisons...), non seulement ont été automatisées, mais sont désormais opérantes sur des données massives (portant quelquefois sur 10 années). D'autres requêtes, précédemment réalisées sur site, le sont aujourd'hui à distance. La fine granularité et la solidité de la démarche actuelle renforcent la qualité des inspections techniques réalisées.

Focus sur les apports de la nouvelle méthode de traitement des données



La modernisation de la méthode de recueil et de traitement des données a été appliquée à la mission de contrôle de la qualité de l'accueil dans les services de police. Cette campagne de

contrôles inopinés repose sur des constats directs ainsi que sur des contacts, a posteriori, avec des victimes. L'ensemble des données recueillies depuis 2012, a fait l'objet d'un long retraitement au sein de l'UESI afin de constituer une base homo-

gène, actuellement composée de plus de 600 000 données, désormais mobilisables, chacune pouvant constituer un axe d'analyse (taille du service, type d'infraction, qualité de la prise en compte de la victime, jour de dépôt de plainte, heure du dépôt de plainte, sexe de la victime, formation à l'accueil, grade de l'agent d'accueil, confidentialité des locaux de plaintes,...).

2.3 - Par l'apport des éléments d'aide à la décision

Réaliser des constats objectifs, formuler des analyses pertinentes, énoncer des recommandations congruentes constituent les trois piliers structurant des études et rapports établis par, ou auxquels participe le cabinet des inspections, des études et des audits (CIEA). En effet, selon une tradition désormais bien établie, deux rapports sur trois sont réalisés avec d'autres inspections, au premier rang desquelles l'inspection générale de l'administration (IGA).

Ainsi, par exemple, le ministre de l'intérieur a demandé aux inspections générales (administration, police et gendarmerie nationales) de procéder à une évaluation des conditions de la mise en œuvre de l'état d'urgence et de mesurer ses effets. La mission a pu constater l'apport conséquent de l'état d'urgence au plan du renseignement et son utilité indéniable en matière judiciaire ; elle s'est prononcée, notamment, pour une meilleure définition du rôle de coordination et de régulation des préfets de zone, formulant vingt-quatre recommandations de nature et de portée diverses et apportant sa contribution à la préparation de la période postérieure à l'état d'urgence afin de maintenir la vigilance des forces de sécurité à haut niveau.

Un même souci guide l'inspection lors des études qu'elle mène seule. Ainsi, il lui a été demandé de procéder à un examen de la pertinence des tableaux de remontées de données réalisés par la direction centrale de la sécurité publique. En effet, si le reporting demeure un élément indispensable au pilotage et au management, les multiples demandes sont ressenties par les personnels comme d'autant plus inutiles et chronophages que les services territoriaux ne bénéficient pratiquement d'aucun retour d'informations. Aussi la mission a-t-elle formulé des recommandations visant principalement à contrôler et piloter les flux de demandes. À la suite de ce rapport, le directeur central de la sécurité publique signalait une note de service conduisant à supprimer certaines demandes et à en maîtriser le flux.

Cette recherche d'une aide à la décision s'est également traduite par la volonté du directeur général de la Police nationale d'associer l'IGPN à l'évaluation de l'expérimentation des plates-formes de gestion des gardes à vue, chargées des différents avis et recours formulés par les officiers de police judiciaire (avocats, médecins, interprètes, familles, employeurs, autorités consulaires). Ce projet constituait l'une des mesures de simplification de la procédure pénale devant assurer aux officiers de police judiciaire un gain de temps leur permettant de recentrer leur activité sur la conduite de l'enquête.

Le coût élevé en ETP, le gain de temps minime ont conduit l'inspection à démontrer que la généralisation de ce projet, en cette forme et périmètre, n'apparaissait pas pertinente, même si le concept reste intéressant. Cette expérience s'est achevée en octobre 2017.

3- En offrant accompagnement et conseil

3.1 - L'activité de conseil en management, en organisation et en gestion de projet de la mission appui et conseil (MAC)

Un service dédié au soutien des acteurs de la Police nationale

La MAC a vocation à apporter son soutien à l'ensemble des services et directions de la Police nationale dans les domaines managérial et organisationnel. Elle contribue ainsi à l'amélioration du fonctionnement de l'institution et des conditions de travail des agents.

Une diversification des champs d'intervention

A sa création, la MAC a essentiellement concentré ses efforts sur l'accompagnement managérial de services en difficulté. Par la suite, et parce que les réorganisations, réformes, expérimentations sont, par nature, génératrices d'attentes fortes, voire de craintes, la MAC a rapidement été amenée à développer une prestation d'appui méthodologique à la conduite de projets.

Pour répondre aux sollicitations croissantes, la MAC a par ailleurs développé des accompagnements méthodologiques ponctuels. Elle a notamment apporté son appui au cabinet du DGPN pour concevoir et animer la démarche de concertation sur la réforme de la procédure pénale.

Enfin, grâce à la capitalisation des pratiques managériales sur le terrain, la MAC a pu contribuer à l'évolution des modes de fonc-

tionnement au sein de la Police nationale. Elle s'est particulièrement engagée en 2017 dans des actions de sensibilisation auprès des cadres de la Police nationale (commissaires et officiers en formation initiale et continue ou à la demande d'une direction d'emploi) mais également de préfets au CHEMI (conduite du changement). Au total, 435 personnes ont assisté à ces sessions.

et l'utilisation de techniques et d'outils éprouvés dans le secteur privé favorisent l'émergence de solutions innovantes adaptées à la Police nationale.

Enfin, la MAC s'inscrit dans une dynamique de formation et d'ouverture à la société civile et accueille chaque année un apprenti en master II.

Une méthode innovante, adaptée et reconnue

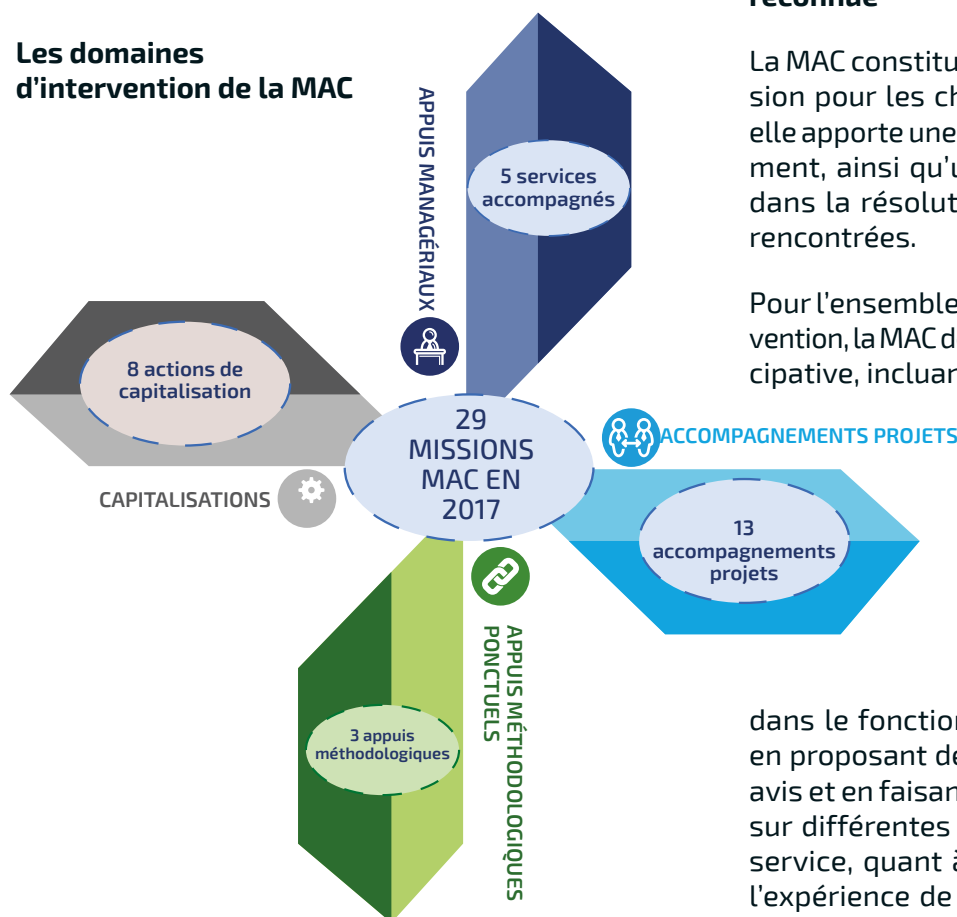
La MAC constitue un outil d'aide à la décision pour les chefs de service auxquels elle apporte une vision externe, sans jugement, ainsi qu'une expertise spécifique dans la résolution des problématiques rencontrées.

Pour l'ensemble de ses domaines d'intervention, la MAC déploie une démarche participative, incluant l'ensemble des acteurs concernés.

Cette méthode permet la co-construction de solutions « sur mesure » pour chaque service.

La démarche conduit les agents à s'impliquer dans le fonctionnement de leur service en proposant des idées, en donnant leur avis et en faisant part de leurs difficultés sur différentes thématiques. Le chef de service, quant à lui, peut s'appuyer sur l'expérience de ses collaborateurs pour prendre ses décisions de manière éclairée et ainsi favoriser l'adhésion.

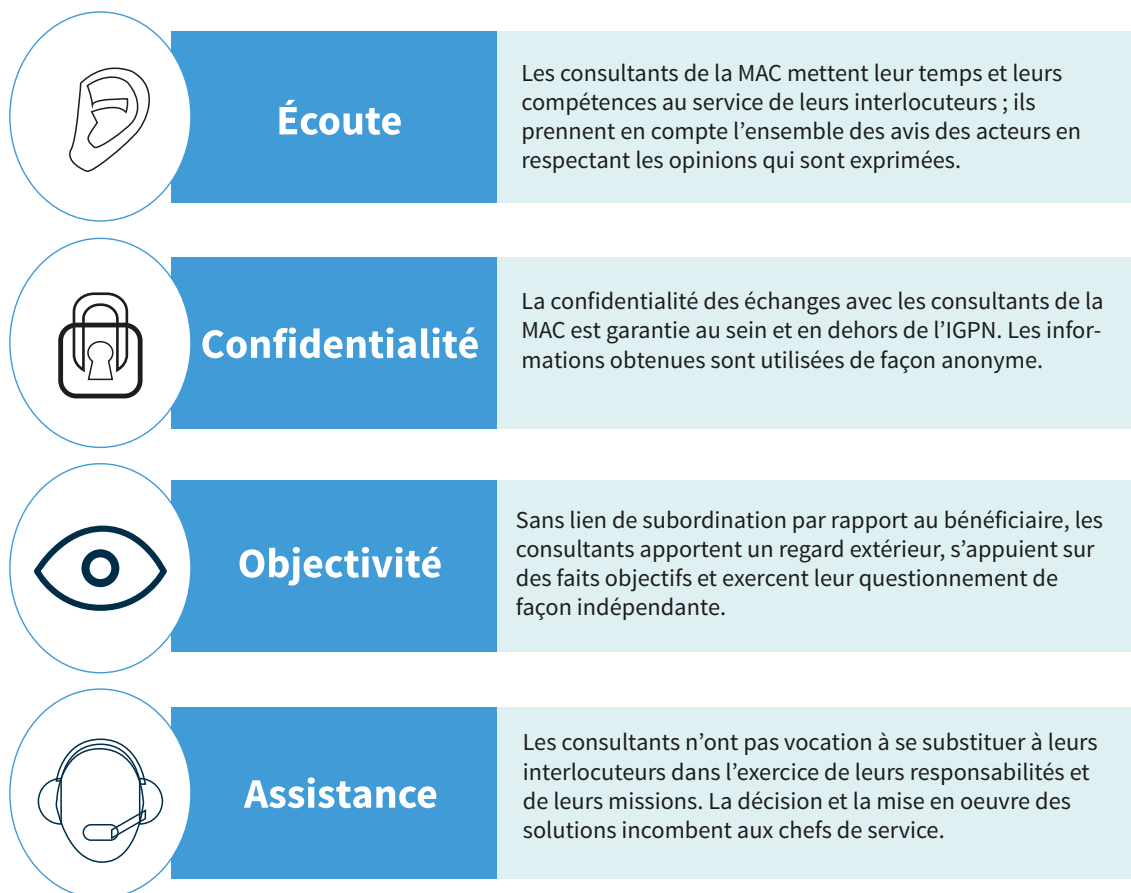
Les domaines d'intervention de la MAC



Une équipe aux compétences complémentaires, étoffée en 2017

La MAC est désormais composée de 10 agents aux profils et compétences complémentaires, issus de la Police nationale ou de cabinets de conseil en stratégie, management et organisation. Cette mixité

Des principes d'intervention, gages de confiance

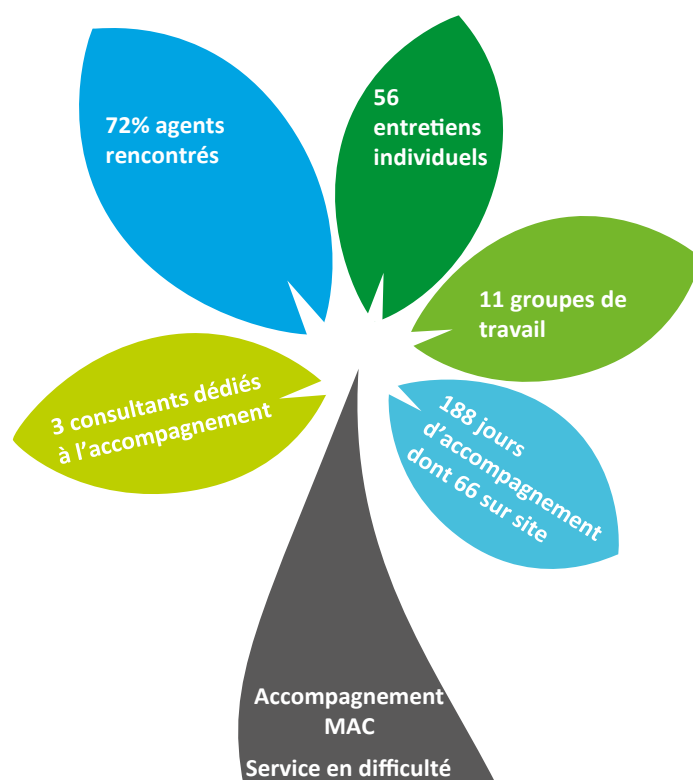


Exemples de missions :

• Une mission d'appui managérial en cours

Suite à la sollicitation d'un chef CSP et en accord avec la DCSP, la Mission Appui et Conseil intervient actuellement au sein d'une circonscription. L'équipe de la MAC travaille avec le chef de service et les agents depuis plusieurs mois afin de rétablir une dynamique positive, notamment en améliorant le fonctionnement, la communication et la cohésion en interne. Tout au long de la mission, la MAC a mis en œuvre une démarche participative afin de favoriser la concertation à tous les niveaux en vue de :

- définir les points forts et points d'attention (phase 1 - Diagnostic),
- rechercher des solutions concrètes, réalisables et adaptées (phase 2 – Plan d'actions)
- et faciliter la mise œuvre par le chef de service des actions/solutions retenues (phase 3 – Mise en œuvre).



- **Une expérimentation terrain – dialogue opérationnel**

En 2017, dans une volonté de faire évoluer les pratiques managériales, la MAC a, à son initiative, porté un projet d'expérimentation dénommé « dialogue opérationnel » mené selon la méthode « agile ». Le dispositif a été testé sur deux services franciliens à partir de juin 2017 (Saint-Germain-en-Laye et Chennevières-sur-Marne). Il repose sur la concertation de l'ensemble des agents avec un double objectif : l'implication des agents et managers de proximité dans l'identification puis la formalisation des besoins et la responsabilisation de chaque échelon hiérarchique sur les réponses relevant de son niveau. Les consultants internes de la MAC ont pour mission d'accompagner les chefs de service et les agents dans la mise en place de ce processus innovant d'expression et de prise en compte des besoins.

- **Un accompagnement méthodologique ponctuel – organisation d'une concertation sur la réforme de la procédure pénale**

Dans le cadre de la réforme de la simplification de la procédure pénale annoncée par la garde des Sceaux, le DGPN a souhaité associer les enquêteurs à la construction d'une feuille de route commune. Cette phase de concertation a fait l'objet d'un important travail d'accompagnement méthodologique par la MAC (cadre de la démarche, préparation du contenu, co-animation des groupes de travail, aide à la restitution écrite et orale) qui a débouché sur un séminaire de travail à l'INHESJ, les 7 et 8 novembre 2017. 30 policiers enquêteurs expérimentés ont pu produire et présenter 29 propositions concrètes, reprises dans la feuille de route de la DGPN pour l'investigation.

3.2 - L'activité de conseil juridique du cabinet de l'analyse de la déontologie et de la règle (CADRE)

Les questions posées par l'intermédiaire de la messagerie fonctionnelle dédiée (igpn-cadre@interieur.gouv.fr) portent sur des cas d'espèce rencontrés par les enquêteurs judiciaires ou administratifs et appellent des réponses circonstanciées et individualisées. Il s'agit de traiter de problématiques juridiques très spécifiques et non de se saisir de thématiques générales qui relèvent de la compétence d'autres services de la Police nationale.

Le champ des consultations

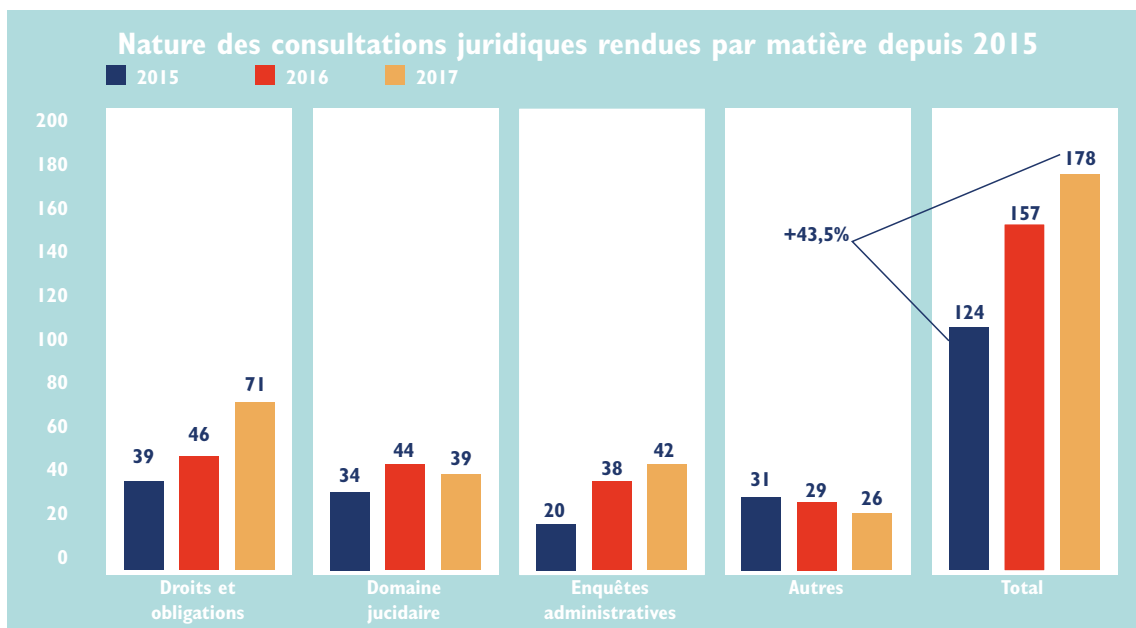
2017 a vu le nombre des consultations juridiques relatives aux droits et obligations bondir de 54 % (+25 par rapport à 2016), confirmant la tendance observée en 2016 par rapport à 2015 (*graph. 1*). Elles concernent notamment les sujets relatifs au cumul d'activité, à la disponibilité, l'insuffisance professionnelle, le port de l'arme, les tatouages. Le nombre de consultations liées aux modalités de l'enquête administrative a également progressé (+10,5%) et a porté plus particulièrement sur la gestion du dossier individuel, l'exploitation des images et la recevabilité de la preuve, le versement d'actes judiciaires, etc.

Les bénéficiaires des consultations

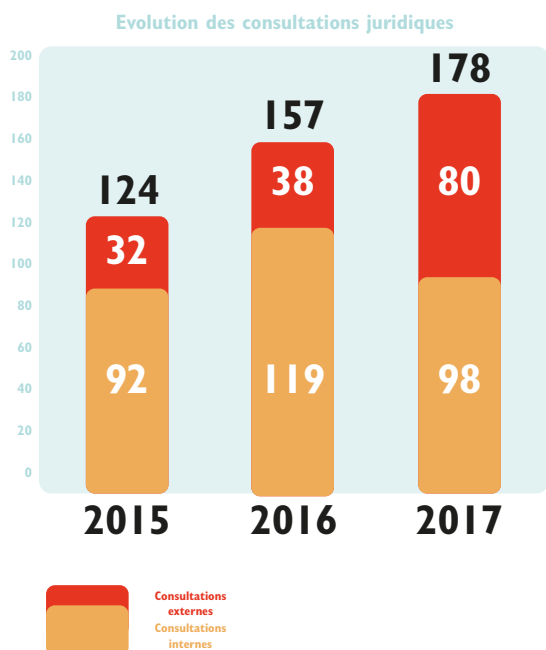
En 2015 et 2016, le CADRE était essentiellement questionné par les services de l'inspection générale, qu'il s'agisse de ses services centraux ou des implantations territoriales (*graph. 2*). Le périmètre des services intéressés évolue puisque, cette année, près d'une consultation juridique sur deux a bénéficié aux directions d'emploi de la Police nationale (80 consultations, soit 45 % des consultations en 2017 contre 24 % en 2016).

En deux ans, l'activité de conseil juridique spécialisé a progressé de 43,5 %, passant de 124 consultations en 2015 à 178 en 2017.

1 - (graph. 1).



2 - (graph. 2).



3.3 - Focus sur les ISST rattachés à l'IGPN

Le réseau des inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST), créé en 2001 au ministère de l'Intérieur, est désormais composé de 19 membres, dont un coordonnateur national. Officiers de police ou de gendarmerie, cadres techniques ou administratifs de catégorie A, ils ont tous reçu une formation initiale interministérielle qualifiante à l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Le rattachement fonctionnel des ISST au collège des inspections générales, instauré par l'arrêté interministériel du 1er décembre 2011, permet de leur garantir une totale indépendance dans l'exercice de leurs missions, laquelle est, d'ailleurs, confirmée dans leur lettre de mission. Leur domaine de compétence territoriale s'étend à l'ensemble des établissements d'une zone de défense et de sécurité, auprès desquels ils sont appelés à effectuer de nombreux déplacements.

Depuis une circulaire du 1er juillet 2014 relative à l'organisation et aux missions du réseau des fonctionnaires et militaires chargés de l'inspection en matière de santé et sécurité au travail au ministère de l'In-

térieur, les 7 ISST issus de la Police nationale, dont le coordonnateur national, sont affectés à l'IGPN.

Les missions qui leur sont confiées relèvent de trois domaines :

- l'inspection en matière de santé et sécurité au travail ;
- le conseil au profit de l'administration ;
- l'animation des réseaux de « préventeurs » (assistants et conseillers de prévention).

L'inspection

En 2017, 68 actions d'inspection (42% du nombre total) ont été conduites sur le périmètre de la Police nationale. 43 % d'entre elles étaient des inspections de portée générale, 33 % des audits portant sur la mise en place des vérifications générales périodiques et 24 % des inspections thématiques (stands de tir, structures de restauration collective, etc.)

Les principaux points de vigilance relevés à l'occasion de ces inspections portent notamment sur :

- L'organisation générale de la prévention : le rôle des acteurs de la prévention (chefs de service, médecins de prévention, « préventeurs », instances de concertation...), la formation et la tenue des documents obligatoires (document unique, registres SST, plans de prévention...);
- Les risques liés à l'environnement de travail dont, plus particulièrement, l'intervention des entreprises extérieures, l'amiante, le risque incendie, le risque électrique et l'hygiène générale des locaux ;
- Les risques liés à l'activité professionnelle et concernant, précisément : les stands de tir, les missions de police technique, les équipements de travail,

les risques chimiques, le risque biologique, les RPS et les rayonnements.

Les missions de conseil

Elles sont réparties en activités de portée nationale et en actions locales :

- activités de portée nationale (travaux menés dans le cadre du plan d'action annuel des ISST) : étude des dispositifs de prévention (rapport présenté en CHSCT ministériel et en CHSCT Police nationale), analyse a posteriori de l'accident de travail (élaboration et diffusion d'un outil d'analyse aux « préventeurs »), évaluation des risques professionnels, harmonisation des rapports d'inspection...
- activités locales : visites conseils, appui des assistants et conseillers de prévention lors de la rédaction du document unique, avis en matière de projets immobiliers, participation aux CHSCT et CCHS, participation aux cellules de veille RPS...

L'animation du réseau des « préventeurs »

48 actions ont été conduites au profit de 406 assistants, conseillers de prévention et membres de la chaîne hiérarchique de prévention sur différents thèmes comme le document unique ou les déclarations de dérogation.

En juin 2017, les ISST parisiens rassemblaient 155 personnes pour une réunion consacrée à la politique conduite au ministère de l'Intérieur en matière de santé et de sécurité au travail, à la question des rayonnements, à celle du risque incendie et aux outils de la prévention.

04

Accorder une plus grande écoute et offrir une plus grande transparence

Etre attentif aux difficultés des agents et disposer de données claires

1- La plateforme interne Signal-Discr

Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre les discriminations et le harcèlement au travail dans la Police nationale, une cellule dénommée « SIGNAL-DISCRI » a été mise en place au sein de l'IGPN.

Ouverte depuis octobre 2017, elle s'adresse à l'ensemble des agents de la Police nationale témoins ou victimes de discrimination ou de harcèlement dans le cadre de l'institution, en recherche d'information, de conseil ou d'assistance. Elle s'inscrit aux côtés de dispositifs similaires sur l'ensemble du périmètre du ministère de l'Intérieur mis en œuvre au sein du Secrétariat général du ministère de l'Intérieur (ALLO-DISCRI) et à la direction générale de la Gendarmerie nationale (STOP-DISCRI).



Cette cellule d'écoute offre un service personnalisé permettant le recueil de la parole des agents, à l'occasion d'un entretien confidentiel. Elle analyse, conseille et oriente l'agent selon la nature des éléments portés à sa connaissance. Elle n'a pas vocation à traiter le fond du dossier mais à déterminer le meilleur interlocuteur institutionnel vers lequel orienter l'agent.

Après 3 mois de fonctionnement, 41 saisines ont été enregistrées.

L'absence évidente d'élément susceptible de constituer un harcèlement ou une discrimination a donné lieu à ce stade au classement direct de 13 signalements.

- 4 signalements ont fait l'objet d'une orientation vers une plainte judiciaire.
- pour 5 signalements, il a été décidé l'ouverture d'une enquête administrative.
- enfin, 19 étaient toujours en cours de traitement fin 2017.

2- Le traitement relatif au suivi de l'usage des armes (TSUA)

L'usage des armes au sein de la Police nationale demeurait, jusqu'en 2011, mal recensé et peu analysé. Pour y remédier, il a été déployé, dans les services de la Police

nationale, un outil informatique spécifique : le traitement relatif au suivi de l'usage des armes (TSUA).

Mis en place dès janvier 2012, le TSUA, dont l'IGPN est direction d'application, permet à chaque policier de rendre compte de manière circonstanciée et contextualisée d'un usage d'arme réalisé dans l'exercice des missions, voire hors service, mais toujours en lien avec ses fonctions.

Le TSUA assure, ainsi, le recensement quantitatif et qualitatif des usages d'armes, qu'il s'agisse de l'arme individuelle, d'une arme longue (pistolets mitrailleurs, fusils d'assauts ...) ou d'une arme de force intermédiaire (lanceurs de balles de défense, pistolets à impulsions électriques et grenades à main de désencerclement).

L'étude systématique des informations collectées permet d'examiner les conditions de riposte des policiers face aux différentes menaces et l'adaptation des armements aux besoins opérationnels. C'est ainsi qu'au cours de l'année 2017, plusieurs tendances se sont dégagées.

L'année écoulée **est marquée par une hausse des usages de l'arme individuelle** et, en particulier, des tirs en direction des véhicules en mouvement fonçant sur les policiers ou susceptibles de blesser des tiers.

Par ailleurs, **une hausse des usages du lanceur de balles de défense (LBD)** a été enregistrée, liée pour l'essentiel aux opérations de maintien et de rétablissement de l'ordre menées dans le cadre des manifestations ou de violences urbaines.

Enfin, les déclarations du TSUA **confirment la pertinence du recours au pistolet à impulsion électrique (PIE)**. Cette arme

de force intermédiaire dispose en effet d'un système de pointage à rayon laser, lequel s'avère suffisamment dissuasif dans certaines situations, évitant ainsi aux policiers de faire usage de la force. De plus, en cas d'usage, il apparaît comme un substitut efficace à l'arme individuelle ou au LBD, pour neutraliser un individu armé sans le blesser.

3- Le traitement relatif au recensement des particuliers blessés ou tués (RBT) à l'occasion de missions de police

Faute d'un outil institutionnel de recensement, il n'était pas possible jusqu'à présent de fournir des données fiables et exhaustives sur les personnes blessées ou tuées à l'occasion des missions de police, notamment par l'usage des armes ou encore par l'emploi de la seule contrainte physique.

Cet état de fait favorisait nécessairement la diffusion d'information souffrant d'un manque de rigueur et d'objectivité et conduisant certains commentateurs à assimiler l'usage de la force physique ou armée à des « violences policières » voire à des « bavures », alors que le caractère légitime, ou non, de l'usage de la force n'est en rien déterminé par le résultat qu'il produit.

Le recensement des particuliers blessés ou tués a donc pour seule finalité de recenser les blessures sérieuses ou graves à partir de 9 jours d'ITT (critère médico-légal significatif) et les décès survenus dans le cadre de l'accomplissement d'une mission de police.

Les données issues du RBT permettront également d'éclairer les débats parlementaires ou institutionnels, notamment sur l'adéquation des armements en dotation, sur la pertinence des techniques d'intervention, ou encore sur des problématiques particulières telle la prise en charge des personnes en état d'ivresse publique et manifeste.

Après une phase d'expérimentation concluante, ce recensement sera généralisé à l'ensemble des services de la Police nationale en 2018.

05

S'ouvrir, accueillir, échanger

Ouverture,
échange
et communication

1- Les autorités administratives indépendantes

Le traitement et le suivi des dossiers du Défenseur des droits et du Contrôleur général des lieux de privation de liberté

L'IGPN est le point d'entrée pour la Police nationale du Défenseur des droits (DDD) et de la Contrôleuse générale des lieux de privation de liberté (CGLPL). Chargée du suivi des dossiers, l'inspection rassemble les éléments de réponse, analyse les pièces remises par ces deux autorités administratives indépendantes, 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 Défenseur des droits a saisi la police de 79 nouveaux dossiers en 2017 contre 150 en 2016. Il convient de souligner que de nombreux dossiers sont aujourd'hui traités par les délégués territoriaux du DDD.

S'y ajoutent 106 demandes de renseignements (contre 170 en 2016). Par ailleurs le DDD a pris 17 décisions (contre 16 en 2016) auxquelles il a été répondu.

Les sujets évoqués dans les observations du DDD sont assez semblables à ceux relevés par l'IGPN dans le cadre des signalements réalisés sur la plateforme dédiée (refus de plainte, maintien de l'ordre, usage de la force, etc.).

S'agissant du CGLPL, 58 dossiers ont été soumis à l'IGPN, portant tant sur des rapports de visite que sur le traitement de dossiers individuels relatifs au respect des droits des personnes en rétention, soit une forte augmentation par rapport à 2016 (26 dossiers).

Sur les dossiers soumis par le DDD et le CGLPL, le travail de l'IGPN consiste, d'abord, à reprendre les faits allégués et à répondre en droit aux sollicitations, décisions ou recommandations des autorités administratives indépendantes, souvent déjà prises en compte au titre de l'action spontanée de l'administration.

Il s'agit, ensuite, de veiller à l'équilibre entre le respect des droits des usagers et la bonne exécution des missions de police, telle qu'attendue par la population.

2- Les délégations étrangères et les instances internationales.

L'activité internationale de l'IGPN s'est traduite en 2017 par des missions d'expertise, de formation ou d'échange à haut niveau, des réceptions de délégations étrangères, et la participation aux travaux d'organisations internationales (EPAC, CEPOL, Centre pour le contrôle démocratique des forces armées).

L'originalité de l'organisation du contrôle de la Police nationale en France retient l'attention de nombreux pays qui viennent s'informer « in situ ». Ce fut notamment le cas d'une délégation des forces de sécurité irakiennes, d'une délégation de cadres de la sûreté générale libanaise et de représentants du Comité permanent belge.

Dans le cadre des travaux du réseau EPAC/ EACN (European Partners against Corruption / European contact-point network against Corruption), l'inspection a animé un groupe de travail consacré à l'évaluation des critères d'efficacité des organes de contrôle des forces de sécurité intérieure. Les réflexions et les échanges entrepris ont conduit à la rédaction d'un questionnaire d'auto-évaluation, utilisable par les différents organes de contrôle.

Fort du soutien de l'IGPN, la représentation de la France au sein de cette institution s'est vue renforcée par l'adhésion de l'agence française anti-corruption (AFA) et la haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Au cours de l'année écoulée, l'IGPN s'est aussi investie auprès du comité technique FRANCOPOP sur le comportement policier. Si ses travaux ne sont pas aujourd'hui finalisés, ils ont déjà permis d'évoquer, avec les services de police francophones, plusieurs sujets partagés comme l'usage des réseaux sociaux, le tatouage ou le port de la barbe par les policiers.

06

Miser sur son capital humain

Une direction riche de profils
professionnels variés et
d'expériences multiples

1- Une exigence d'expertise et de professionnalisme

L'IGPN, dans l'objectif de renforcement de l'expertise de ses agents, veille à ce qu'ils bénéficient, quels que soient leurs corps et leurs grades, d'une formation en rapport direct avec le poste occupé ou en lien avec un projet personnel. Le niveau de connaissance minimal exigé a permis d'élaborer un socle de formations prioritaires par métier.

L'évaluation de ces besoins permet l'élaboration d'un plan de formation particulièrement ambitieux qui fait l'objet d'un suivi attentif, par service, par agent, mais aussi par thématique et par métier. Cette méthode de travail permet un pilotage plus aisé et le choix des meilleures stratégies pour atteindre les objectifs fixés.

L'IGPN a consacré

398

heures

effectives à des actions
de formation
et de sensibilisation
au profit de

3620

personnes

Par ailleurs, les experts de l'IGPN dans les domaines de l'enquête administrative pré-disciplinaire, de la prévention des risques métiers, de la déontologie, animent régulièrement des actions de sensibilisation et des formations, initiales et continues, et participent à des projets européens dans le cadre du CEPOL, auprès d'autres organismes internationaux ou conjointement avec la direction de la coopération internationale (DCI).

2- La dimension RH

Au 2 janvier 2018, l'IGPN était composée de 268 agents : 201 personnels actifs (dont 6 ADS), 44 personnels administratifs et techniques, et 8 agents contractuels dont un capitaine de frégate et un magistrat de l'ordre administratif. L'inspection a accueilli, comme en 2016, 5 apprentis.

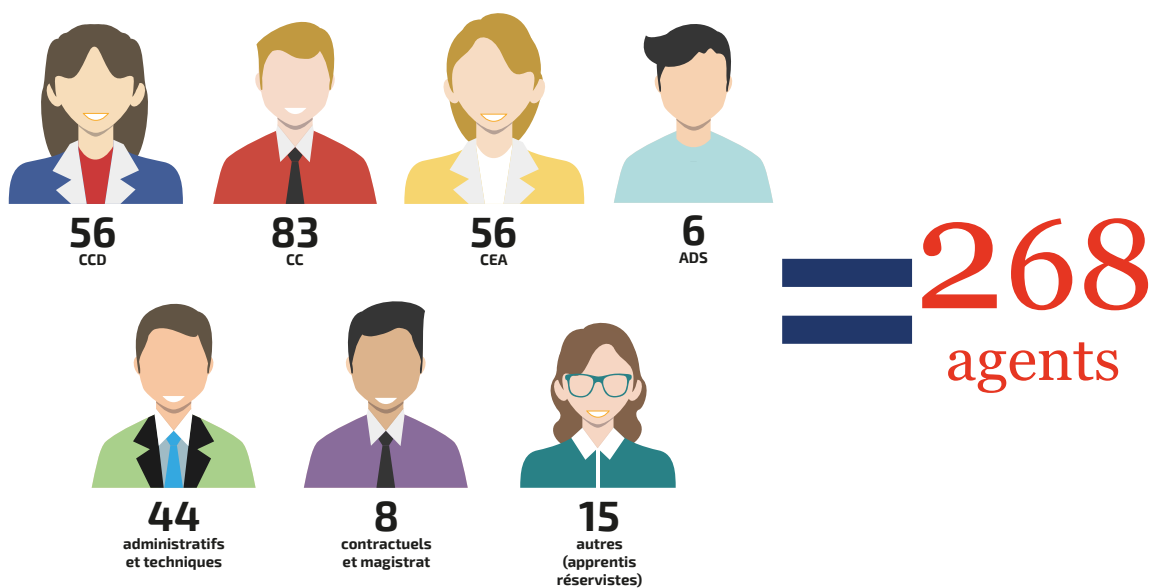
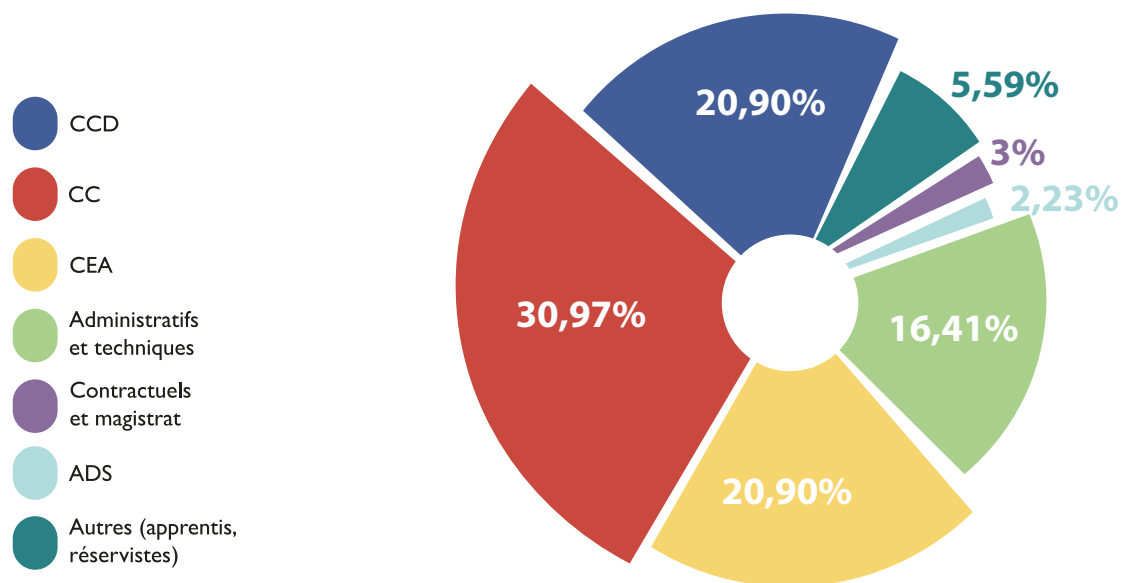
L'IGPN a pu, également, compter sur l'appui de 10 « experts » de la réserve civile (management, RH, enquêteurs).

L'effectif global (268 agents) a baissé par rapport à l'année précédente (285 agents) en raison du jeu naturel des mouvements rythmés par les commissions administratives paritaires.

L'inspection a poursuivi ses efforts de substitution actifs/administratifs en 2017 et son ouverture vers l'extérieur par le recrutement de 2 contractuels à fort potentiel, dont un issu de l'apprentissage.

Depuis 2015, l'IGPN accueille 7 inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST).

Effectifs de l'IGPN au 2 janvier 2018

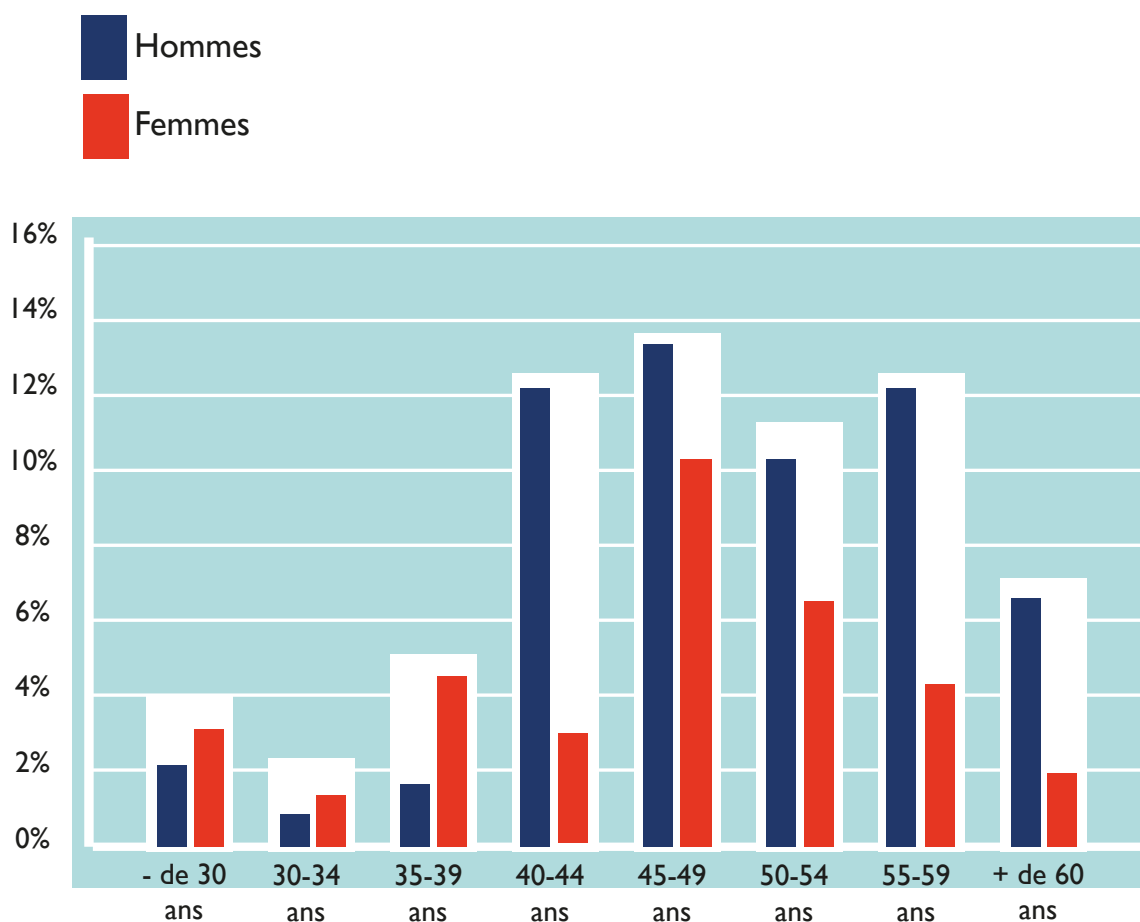


La réflexion sur l'organisation globale de l'IGPN, en vue d'améliorer l'adéquation entre les missions et le grade des agents, initiée dès 2013, a été confortée par l'actualisation et l'optimisation des nomenclatures du corps de commandement et du corps de conception et de direction.

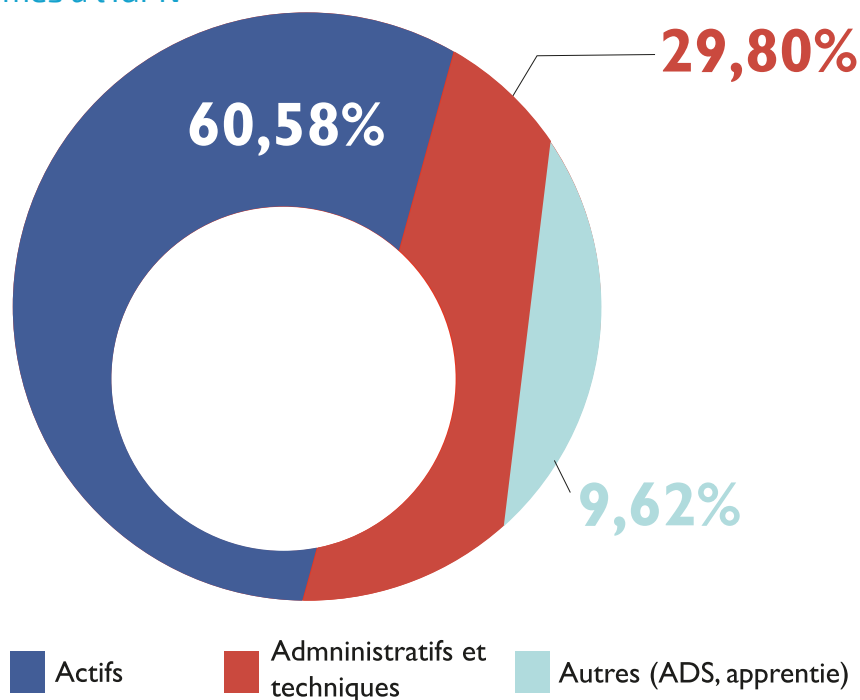
52 % des agents sont affectés à des fonctions opérationnelles, 32 % le sont sur des fonctions d'études, d'audit, de conseil et de soutien et 16 % sont affectés à des fonctions dites stratégiques.

58 % des agents ont moins de 50 ans (contre 60 % en 2016). La moyenne d'âge de l'inspection est de 47,5 ans (49,1 ans pour les hommes et 45 ans pour les femmes). Le

travail de l'inspection nécessitant de l'expérience et de l'expertise, les agents les plus jeunes sont les ADS, les apprentis et les contractuels. Au 2 janvier 2018, 61 % des agents sont des hommes et 39 % sont des femmes. Le taux de féminisation est en augmentation constante. Par comparaison, au sein de la Police nationale, les femmes représentaient 28 % des effectifs au 31/12/2016, tous services confondus.



Les femmes à l'IGPN



Répartition par catégories d'emploi des femmes à l'IGPN

Sur 104 personnels féminins, 73 occupent des fonctions opérationnelles nécessitant une expertise ou une forte technicité.

L'IGPN a continué à renforcer son image de direction active, dynamique et capable d'accueillir puis de réintégrer dans d'autres directions, des agents de tous corps. Ainsi, en 2017, sur les 51 agents qui ont quitté l'inspection, moins de 10 % seulement ont fait valoir leur droit à la retraite, les autres ayant poursuivi leur parcours de carrière enrichi de l'expérience acquise à l'IGPN.

L'IGPN, une direction active où il fait bon travailler et vivre

Un taux d'absentéisme à 2,03 % contre une moyenne nationale de 8 % en 2016.

Un stock d'heures supplémentaires au 31/12/2017 de 17114 heures (contre 20306 au 31/12/2016)

Un questionnaire réalisé début 2017 auprès de l'ensemble des agents de l'IGPN a permis d'évaluer leur sentiment d'appartenance à une même communauté de travail :

- 91 % des agents sont fiers de travailler à l'IGPN ;
- 90 % des agents sont satisfaits de l'ambiance générale au sein de l'IGPN ;
- 92 % des agents sont satisfaits de leurs conditions matérielles de travail.

