



La Défense, le 14 décembre 2017

Réf : 162 – 2017 D

Monsieur le ministre,

Par votre courrier daté du 27 octobre 2017, dans lequel vous retracez les principaux axes de réflexion devant présider à la constitution d'une doctrine de police de sécurité du quotidien, vous avez invité notre organisation syndicale à émettre une contribution écrite, dans le cadre d'une large consultation engagée.

Nous vous livrons ci-dessous, conformément à votre sollicitation, des éléments de réflexion répondant aux souhaits que vous avez exprimés.

En propos liminaires, il nous paraît essentiel de rappeler le contexte dans lequel ce projet politique prend naissance, tant l'état d'engagement mais aussi d'exténuation de l'institution policière ne doit être négligé ou sous-estimé, à tout niveau de responsabilités.

Le bilan de la gestion française de la lutte contre la délinquance est pour le moins contrasté. Reposant sur les principes essentiels d'une police d'ordre, la police nationale, sur les territoires relevant de sa compétence, a parfois réussi à maintenir un niveau élevé de résultats dans le maintien et le rétablissement de l'ordre, comme dans les investigations sur le champ infractionnel haut. Concernant celui de la paix, de l'insécurité du quotidien et des incivilités, le constat est beaucoup plus mitigé. Si les forces de police ne sont nullement en cause, les cadres juridiques éculés, une chaîne pénale inopérante ou inadaptée, et une appréhension impropre du phénomène délinquant par les pouvoirs publics le sont. Au cœur de cet état de fait, la police nationale se trouve trop souvent stigmatisée, comme incapable de juguler ces dérives sociétales, relevant pourtant de politiques publiques qui n'ont pas su impliquer et coordonner d'autres acteurs institutionnels.

Et pourtant la délinquance et le délitement du lien social sont multifactoriels. Les causes à l'origine des déviances individuelles ou collectives sont polymorphes, et les réponses à y apporter aussi. Les pouvoirs publics le savent, et le rappellent régulièrement.

La police nationale est trop souvent seule, avec des outils inadaptés, dans un cadre institutionnel inapproprié, et pour des résultats jugés insignifiants, pour le moins inefficaces. Ceci est à l'origine d'une dépréciation de l'image de la police et, in fine, de l'estime que les policiers se portent à eux-mêmes.

A cette crise de la gestion de la délinquance au quotidien s'ajoute une crise existentielle chez les forces de l'ordre. Il s'agit à la fois d'une crise de sens (quelle mission pour le policier ?), et d'une crise de reconnaissance (comment l'assurer du soutien de son institution, et le protéger dans l'exercice de sa difficile mission ?).

Jusqu'à présent, beaucoup de dispositifs ont été expérimentés, avec plus ou moins de succès, puisqu'au délitement du lien social s'est jointe l'usure des appareils répressifs de l'Etat, et surtout de la police nationale.

Pour le SCPN, la police de sécurité du quotidien renvoie à une méthode qui, utilement déclinée, permettrait de résoudre des problématiques sécuritaires frappant les habitants d'une circonscription, d'un territoire, d'un quartier, lesquels retrouveraient confiance dans leur police et entretiendraient des relations privilégiées avec elle.

Le premier prérequis, indispensable à la réussite de la future PSQ, est le suivant : **la PSQ ne doit pas être un label mais une méthode**, c'est-à-dire des principes déclinés en pratiques concrètes et en structures locales dévolues au traitement de tous les champs infractionnels. Prendre en compte globalement et de manière ambitieuse un très large spectre de la délinquance constitue une condition sine qua non de la pacification réelle des espaces et donc de la fortification du lien de confiance avec la population.

Si elle devait être une coquille vide ou un projet réduit à une dimension communicationnelle, elle serait d'autant plus mal accueillie : l'exaspération des forces de l'ordre serait à son paroxysme et le lien entre elles et l'appareil d'Etat compromis.

Le second prérequis est que cette méthodologie puisse trouver une incarnation dans un environnement favorable, avec une gouvernance moderne et des cadres juridiques efficaces. Il n'est pas concevable que la PSQ bénéficie d'un déploiement réussi sans une réforme de la procédure pénale qui constituerait un véritable choc de simplification et non un énième toilettage des normes accablant les enquêteurs et plus généralement les services de l'Etat. Ce sujet fera l'objet d'une transmission ultérieure de notre organisation syndicale.

La troisième prérequis est que la PSQ concerne tous les acteurs utiles de l'Etat. Le bilan de l'ensemble des méthodes, missions, politiques et structures déclinées ces dernières années tient en majeure partie à une faille intrinsèque : elles reposaient, de droit ou de fait sur les seules épaules du ministère de l'intérieur. Cette méthodologie est désuète. Un appareil d'Etat fort et structuré peut, et doit, se permettre de saisir des occasions de faire travailler tous les acteurs de manière réellement intégrée.

Nous estimons que la PSQ doit être interministérielle, au risque de ne pas produire les effets escomptés. Des directives précises mobilisant de manière uniforme les ministères concernés doivent être envisagées. Si un acteur, sans doute le chef de la sécurité publique local, doit présenter un bilan à la population, ce dernier devra être celui de tous les partenaires impliqués dans sa réalisation. Un service public est au service du corps social, quel que soit son ministère de rattachement et doit répondre de ses actes.

Le dernier prérequis consiste enfin en une association intelligente des citoyens, et non un empilement de pratiques et structures « empiriques » et disparates, comme il en existe encore.

La réponse du SCPN décline une proposition de méthodologie de la PSQ. Des préconisations concrètes y sont formulées, reposant sur l'expérience de notre organisation syndicale et les importantes consultations qu'elle a réalisées.

Suivant votre proposition, nous avons ordonné notre réflexion autour de trois principes : le renforcement de l'efficacité de nos forces de sécurité sur le terrain, la dynamisation de la coopération entre partenaires locaux et l'accroissement des liens entre les forces de l'ordre et la population.

En formant le vœu qu'elles puissent utilement alimenter la construction de cette réforme de la PSQ, qui une fois encore, pour être acceptée et portée par les policiers, ne pourra se contenter de n'être qu'un label, nous vous prions de recevoir, Monsieur le ministre, l'expression de nos respectueuses salutations.

Le secrétaire général,



Céline BERTHON

MINISTERE DE L'INTERIEUR
M. Gérard COLLOMB
Ministre d'Etat, ministre de l'Intérieur
Place Beauvau
75008 PARIS



PSQ - SYNTHÈSE DES PRECONISATIONS du SCPN

Renforcer l'efficacité de nos forces de sécurité sur le terrain

1. Réduction des tâches administratives

- ❖ Supprimer une large partie des états statistiques demandés par les DISA et préfectures
- ❖ Faire une revue objective des évolutions d'ETP assignées aux tâches d'état-major
- ❖ Continuer la substitution actifs/administratifs sur les métiers de soutien
- ❖ Soumettre les structures de soutien instituées par les directions actives à un processus spécial d'évaluation afin d'en juger l'utilité
- ❖ Revoir certains dispositifs chronophages en matière de ressources humaines sans réelle plus-value qualitative
- ❖ Questionner l'efficacité des logiciels de gestion à disposition des fonctionnaires en interrogeant les utilisateurs

2. Transferts de missions

- ❖ Régler de manière claire et définitive la « querelle » des extractions judiciaires
- ❖ Supprimer de manière totale et rapide certaines missions telles que les procurations, les gardes hospitalières, certaines enquêtes de moralité...
- ❖ Renforcer les pouvoirs de certains partenaires de la sécurité, notamment au regard de leurs compétences judiciaires
- ❖ Déléguer certains pans de la police administrative à d'autres acteurs compétents, notamment les polices municipales
- ❖ Délimiter par un écrit le champ d'intervention des forces de sécurité intérieure
- ❖ Initier une nouvelle vague de réflexion sur la place des entreprises privées de sécurité

3. Rationalisation de la chaîne logistique

- ❖ Revoir les missions du SAELSI en interrogeant ses prérogatives de choix pour les types de véhicules
- ❖ Réaliser un audit complet des procédures de saisies-attributions depuis 5 ans

- ❖ Faire réaliser un audit complet du fonctionnement des SGAMI et de la chaîne logistique
- ❖ Faire une étude précise de la qualité des marchés publics qui lient l'état dans le domaine automobile
- ❖ Envisager une plus grande externalisation de l'entretien des véhicules de police
- ❖ Réétudier les stratégies immobilières du ministère
- ❖ Modernisation des outils numériques par l'implication systématique de l'utilisateur final

4. Mutualisations

- ❖ Réaliser un audit des structures de circonscriptions d'agglomération
- ❖ Assurer l'implication totale des chefs de service de premier niveau dans toute réforme territoriale
- ❖ Tester les mutualisations interdépartementales sans supprimer la police d'aucun département

5. Formation

- ❖ Réaliser un état des lieux général de la pertinence du maintien de certaines formations en demandant l'avis des chefs de service et augmenter les formations destinées à l'usage des moyens opérationnels quotidiens
- ❖ Mettre en place à moyen terme des formations aux bonnes pratiques de la PSQ, par type de fonctions concernées.

6. Rationalisation des cadres d'action législatifs et réglementaires

- ❖ Déjudiciariser certaines atteintes aux biens
- ❖ Permettre réellement une alternative à la prise de plainte dans certains cas
- ❖ « Décorrectionnaliser » l'occupation illicite des halls d'immeubles
- ❖ Transférer des missions de police administrative à des partenaires tiers
- ❖ Renforcer les services locaux de l'OMP
- ❖ Simplifier certaines règles ou usages de la police administrative du quotidien
- ❖ Transférer certains actes relevant de questions de salubrité publique
- ❖ Généraliser le déplacement des auteurs de troubles dans les ensembles immobiliers frappés par les incivilités

7. Placer les responsables policiers au cœur du dispositif opérationnel

- ❖ Mettre en place un document support du plan d'action de la PSQ à renseigner par les chefs de circonscription, soumis à validation du DDSP et valant ensuite feuille de route
- ❖ Veiller à mener une réflexion sur les missions précises assignées aux différentes unités de police, en lien avec les chefs de police locaux
- ❖ Donner une enveloppe budgétaire déconcentrée aux sites expérimentaux, entre les mains du chef de police locale
- ❖ Permettre au chef de service impliqué dans l'expérimentation de se constituer une équipe

8. Evaluation de la délinquance

- ❖ Mettre en place des enquêtes de satisfaction de la population locale
- ❖ Consulter la population à la source à l'occasion de comités de quartiers
- ❖ Mettre réellement à profit les enquêtes de victimation réalisées par l'ONDRP

9. Une nécessaire réflexion sur les structures

- ❖ Ne pas créer des unités ex nihilo aux missions non originales et qui ne pèseront que comme des contraintes au sein des services
- ❖ Laisser davantage les structures locales décider en opportunité de leur organisation
- ❖ Veiller à une répartition équilibrée des rôles entre les unités généralistes et spécialisées

Dynamiser la coopération entre partenaires locaux

1. Procéder une réelle évaluation de l'efficacité des instances locales de concertation et en supprimer

- ❖ Supprimer un grand nombre d'instances de consultation après une évaluation du rapport coût / avantage de ces dernières
- ❖ Réinventer des instances locales de coordination efficaces et légitimes à l'aune de l'expérience de la nouvelle PSQ

2. S'investir réellement dans une politique interministérielle impliquant tous les acteurs

- ❖ Introduire des instructions inter ministérielles réelles pour pousser tous les partenaires à travailler dans le même sens, à l'inverse du système actuel où seul le ministère de l'Intérieur semble rendre des comptes
- ❖ Rénover efficacement les textes relatifs au secret professionnel partagé pour pousser certains acteurs à s'investir réellement pour la sécurité des français

3. Identifier des groupes d'acteurs dont il est nécessaire de renforcer les compétences en matière de sécurité

- ❖ Etablir une liste des bases textuelles régissant les pouvoirs des acteurs publics dans tous les domaines de la fraude et étudier en concertation interministérielle l'attribution de pouvoirs renouvelés à leur bénéfice

4. Imaginer des structures de concertation renouvelées avec la justice

- ❖ Créer des « task forces police-justice » au niveau départemental, basées sur des objectifs communs et l'intuitu personae

5. Politique de la ville

- ❖ Accorder le choix des territoires expérimentaux avec certains quartiers cœur de cible de la politique de la ville

Accroître les liens entre les forces de l'ordre et la population

1. Consultation de la population

- ❖ Consulter la population d'une manière formalisée et thématique à travers des structures types conseils de quartier sans négliger les conseils citoyens et les délégués à la cohésion police population
- ❖ Faire une revue de fond des dispositifs actuels d'association des personnes à la pacification des territoires en harmonisant leurs compétences, via notamment un développement ou du moins une coordination des délégués à la cohésion police population avec les innovations de la PSQ

2. Implication de la population

- ❖ Impliquer des acteurs triés sur le volet avec un système de *contractualisation*
- ❖ Envisager une implication à géométrie variable de la société civile en fonction de la sensibilité des quartiers et mettre en place des systèmes de protection des citoyens associés à la lutte contre la délinquance

3. Implication de la population

- ❖ Libérer la parole des chefs de police dans les médias en les accompagnant
- ❖ Optimiser la communication afin de permettre une *restitution utile* des actions policières en direction de la société civile

POLICE DE SECURITE DU QUOTIDIEN : PROPOSITIONS DU SCPN

Renforcer l'efficacité de nos forces de sécurité sur le terrain

Le SCPN souscrit à l'analyse selon laquelle le renforcement de l'efficacité de terrain passe par une rationalisation du champ missionnel des forces de police, en les recentrant sur l'opérationnel et le régalien.

Nous organiserons nos propositions selon les items suivants :

1. *Réduction des tâches administratives*
2. *Transferts de missions*
3. *Rationalisation de la chaîne logistique*
4. *Mutualisations*
5. *Formation*
6. *Rationalisation des cadres d'action législatifs et réglementaires*
7. *Placer le chef de circonscription au cœur du dispositif opérationnel*
8. *Evaluation de la délinquance*
9. *Une nécessaire réflexion sur les structures*

1. Réduction des tâches administratives

La police a souffert ces dernières années **d'une raréfaction des moyens associée à une centralisation de la prise de décision et à une technocratisation des axes stratégiques**. Cette technocratisation est passée par des analyses chiffrées tous azimuts et sans grand sens, qui ont progressivement dénaturé les missions et instrumentalisé certaines strates hiérarchiques, en essayant d'en faire des statisticiens, au risque de les mettre in fine en porte à faux vis-à-vis de leurs effectifs.

Cette réduction des tâches administratives passe par des actions concrètes :

- **PRECONISATION** : Supprimer une large partie des états statistiques demandés par les DISA et Préfectures

Il est vital de supprimer une large partie des états statistiques demandés par toutes les directions actives de la police nationale et d'automatiser ceux qui restent. Pour l'heure si quelques efforts ont été réalisés par certaines directions actives, ces derniers sont partiels, ne procèdent d'aucune coordination centrale et demeurent insatisfaisants.

- **PRECONISATION** : Faire une revue objective des évolutions d'ETP assignés aux tâches d'état-major

La hausse de la pression chiffrée a conduit la police à passer de plus en plus de temps à analyser ce qu'elle fait, au lieu de faire ce qu'elle doit réaliser. Cette situation irrationnelle de reporting a mené à une hypertrophie de certaines structures centrales d'analyse. Il faut impérativement réaliser une étude rapide et objective de la situation pour redonner à l'action policière une coloration plus opérationnelle.

- **PRECONISATION : Continuer la substitution actifs/administratifs sur les métiers de soutien**

Ce mouvement doit impérativement être amplifié, dans la mesure où il est générateur d'économies salariales et d'une plus grande disponibilité des policiers actifs sur le terrain. Si l'objectif général poursuivi est vertueux, une souplesse managériale localisée doit pouvoir rester possible quand les circonstances le justifient dans la vie quotidienne des services.

- **PRECONISATION : Soumettre les structures de soutien (autres que les EM traditionnels) instituées par les directions actives à un processus spécial d'évaluation afin d'en juger l'utilité**

Si on a vu croître les structures transversales ou de soutien, il est rarement question d'en interroger la pertinence et la plus-value. Or, les structures de soutien étant par définition au service des unités actives, il pourrait être adéquat d'interroger les services territoriaux sur l'appréciation de l'utilité des dispositifs et leur pérennité.

- **PRECONISATION : Revoir certains dispositifs chronophages en matière de ressources humaines, sans réelle plus-value qualitative**

Il convient de rationaliser les procédures chronophages, comme la **notation**, qui est devenue d'une technocratie extrême. Les systèmes proposés procèdent d'une vision technocratique du management, en décalage souvent complet avec la réalité des services. De plus, la profusion des modèles proposés a généré une instabilité juridique et administrative notoire. Il y a lieu de rationaliser les processus administratifs qui président à l'évaluation des agents.

- **PRECONISATION : Questionner l'efficacité des logiciels de gestion à disposition des fonctionnaires en interrogeant les utilisateurs**

Outre les mesures mises en place par l'administration, il convient aussi de questionner l'efficacité des outils mis à sa disposition.

2. Transferts de missions

Le recentrage annoncé de la police nationale vers ses missions régaliennes est une condition essentielle d'un lien renouvelé avec la population. La police pourrait se délester de certains de ses champs d'intervention, qui pourraient être facilement et utilement repris par des acteurs privés alternatifs. Par ailleurs, certaines des missions qu'elle assume à l'heure actuelle **devraient naturellement revenir à des services publics dont elles constituent davantage le cœur de métier.**

Il est absolument essentiel que les pouvoirs publics consacrent beaucoup d'énergie à ce recentrage dans la mesure où une réforme ambitieuse dans ce domaine sera de nature à redonner, de manière concrète, du sens à l'action quotidienne des forces de police.

Jusqu'alors, l'Etat a pu déployer des plans plutôt désordonnés pour y parvenir. L'exemple des extractions judiciaires est typique de l'impuissance de la personne publique à se réformer elle-même.

Cette confusion administrative est porteuse d'une image fortement dépréciée des instances centrales, qui s'ajoute à la légitime exaspération des acteurs de terrain.

La plus importante des propositions consisterait à normer une bonne fois pour toutes le périmètre d'intervention des forces de l'ordre, de manière à ce que ces dernières puissent se concentrer sur le champ du régalien, et ne pas épuiser leurs ressources internes.

- **PRECONISATION : Régler de manière claire et définitive la « querelle » des extractions judiciaires**

Il est vital de laisser de manière intégrale et définitive les transfèrements et **extractions judiciaires** à l'administration pénitentiaire. Au vu des errements des négociations actuelles entre les deux ministères concernés, une instruction claire, venant si possible d'une strate hiérarchique supérieure doit intervenir.

- **PRECONISATION : Supprimer de manière totale et rapide certaines missions telles que les procurations, les gardes hospitalières, certaines enquêtes de moralité...**
- **PRECONISATION : Renforcer les pouvoirs de certains partenaires de la sécurité, notamment au regard de leurs compétences judiciaires**

Il s'agit ici notamment de donner une plus forte habilitation judiciaire aux polices municipales et certains acteurs publics, pour soulager la police et d'une manière générale de renforcer leurs compétences (DREAL, DIREECTE, URSSAF, ONF, polices municipales).

En somme, il incombe de permettre à tous ces acteurs y compris les DDT et la DGCCRF, de traiter de bout en bout les dossiers qu'ils initient, partant du constat que l'intervention des acteurs policiers n'apporte aucune plus-value qualitative à l'aboutissement des procédures.

- **PRECONISATION : Déléguer certains pans de la police administrative à d'autres acteurs compétents, notamment les polices municipales**

Il conviendrait par ailleurs de s'interroger sur la gestion intégrale de la police du bruit et de la salubrité aux polices municipales en fonction des réalités locales (existence d'une PM, signatures de conventions avec cadrage national par exemple). La police nationale ne peut continuer de s'essouffler avec le traitement de ce type de nuisances. Dans certaines zones, elle n'en a d'ailleurs même plus la capacité opérationnelle.

Les impossibilités d'intervention sur des troubles à la police administrative, notamment du bruit, suscitent d'ailleurs un fort mécontentement chez l'utilisateur, qui parfois n'ose même plus solliciter les forces de l'ordre pour le règlement de ce type de problèmes, de peur de se voir notifier une fin de non-recevoir, pour cause d'incapacité de traitement. Cet état de fait doit changer rapidement car générant une répercussion très négative sur l'image de marque de notre institution.

Parmi les autres missions que devraient se voir confier les polices municipales, si possible avec uniformité au plan national, se trouvent les problématiques de stationnement dans leur intégralité, les objets trouvés, les OTV, les pertes de cartes d'identité et la sécurisation de la majorité des fêtes communales.

D'une manière générale, de nombreux chefs de service militent pour un transfert massif de la gestion des troubles du voisinage aux polices municipales.

- **PRECONISATION : Délimiter par un écrit le champ d'intervention des forces de sécurité intérieure**

Il convient ici de mettre en place une charte d'intervention des forces de l'ordre, fixant un domaine bordé de compétences, pour les empêcher d'intervenir sur des missions qui ne sont pas leur ressort (fuites d'eau, gestion de la précarité...). Les policiers doivent pouvoir dire « non » à des sollicitations sur des actes qui ne relèvent pas de leur champ naturel de compétences, comme le font certains services de secours.

Un tel état des missions permettrait également de questionner de manière cohérente et dépassionnée la légitimité de l'implication des forces de police ou de gendarmerie dans certaines missions souvent « glissantes ».

On pourrait par exemple mettre en place un encadrement réglementaire des opérations d'évacuation des migrants, en faisant des opérations humanitaires avec assistance si besoin de la force publique, afin d'éviter de mettre les forces de l'ordre en porte à faux. Il devient difficilement supportable pour les forces de l'ordre de subir une pression opérationnelle, médiatique et institutionnelle (HRW, Défenseur des droits), en étant systématiquement sollicitées sur des opérations aux contours juridiques pour le moins délicats.

Dans un registre différent, et ainsi que le SCPN l'a déjà écrit, on pourrait s'interroger sur un désengagement partiel de la police pour la gestion des accidents matériels de la circulation, sans trouble à la circulation.

- **PRECONISATION : Initier une nouvelle vague de réflexion sur la place des entreprises privées de sécurité**

Il importe dans un premier lieu, en lien avec ce que nous préconisons sur la capacité réelle qui doit être donnée à la police de dire non à une sollicitation, de repositionner les acteurs privés dans leurs responsabilités.

Nombreux sont en effet les exemples où les forces de police sont instrumentalisées comme palliatif à l'inaptitude de certaines structures privées, qui ont pourtant pour vocation de suppléer la police, pas l'inverse (exemple d'interventions multiples dans des parkings souterrains pour déloger des SDF suscitant la peur chez le gardien...).

Un contre-exemple réside dans le travail partenarial mené sur les Berges du Rhône. Les exploitants d'établissements de nuit y ont mis en place nombre de prestations de sécurité privée, dans un but d'amélioration de la physionomie locale, le tout sous le contrôle des forces de sécurité intérieure.

3. Rationalisation de la chaîne logistique

Votre courrier de saisine fait état des nécessaires efforts à consentir dans les matières automobile et immobilière.

Pour ce qui est du **parc automobile**, des pistes de réflexions structurantes sont à rechercher. A l'heure actuelle, les chefs de service locaux, mêmes les DDSP, subissent de plein fouet une technocratie administrative confinant à l'irrationnel. Ils se voient ainsi privés de choix élémentaires relatifs aux véhicules, incapables d'obtenir des informations sur la localisation des commandes, contraints de recourir à des systèmes de réparation inefficients et coûteux...

Dans le domaine de l'immobilier, nombreux sont les cas de travaux à haut prix réalisés par des entreprises plus ou moins compétentes. Parfois, des réparations sont effectuées sur des sites voués à une prochaine démolition.

Ce constat affligeant démotive les décideurs publics de la sphère policière. Il importe de réagir vite, fermement et de manière rationnelle à cet état de fait.

- **PRECONISATION : Revoir les missions du SAELSI en interrogeant ses prérogatives de choix pour les types de véhicules**

Il convient de vérifier de manière très sérieuse l'adéquation des types de véhicules aux missions. Certains modèles sont plus ou moins adaptés à la topographie des lieux d'implantation des circonscriptions ou à la typologie des missions dominantes. Pourtant, des choix centraux en inadéquation totale avec les besoins du terrain continuent d'être réalisés, au mépris de la clairvoyance des décideurs locaux, plus que jamais relégués au rang d'incapables majeurs... Une saisine de l'IGA semblerait être indiquée. L'institution d'un groupe de travail efficient chargé de faire en urgence des propositions concrètes pourrait également être une solution intéressante.

- **PRECONISATION : Réaliser un audit complet des procédures de saisies-attributions depuis 5 ans**

Il conviendrait de s'interroger très sérieusement sur l'efficacité des modalités d'application de la loi Warsmann et ses conséquences sur les saisies-attribution des véhicules, et de faire le nécessaire pour éliminer les anicroches quand elles sont découvertes, en lien avec le ministère de la justice, mais aussi celles qui résultent de problèmes administratifs internes. Une mission spéciale pourrait être instituée en ce sens.

- **PRECONISATION : Faire réaliser un audit complet du fonctionnement des SGAMI et de la chaîne logistique**

Rationaliser la chaîne logistique constitue un des enjeux majeurs de l'avenir. La qualité de l'approvisionnement en moyens matériels de la police nationale suscite de très nombreuses interrogations. Le SAELSI n'est pas seul décisionnaire dans ce domaine et l'imbrication de ses compétences avec les SGAMI concourt à un manque notable de lisibilité de la commande publique dans certains champs, notamment en ce qui concerne les véhicules.

- **PRECONISATION** : Faire une étude précise de la qualité des marchés publics qui lient l'état dans le domaine automobile

Le but de la PSQ est de redonner de la disponibilité aux policiers. Or, il est évident que le poids de la vétusté du parc automobile associé à la lenteur des réparations pose un problème majeur de capacité opérationnelle.

- **PRECONISATION** : Envisager une plus grande externalisation de l'entretien des véhicules de police

Cette question des marchés publics se pose avec une acuité particulière en ce qui concerne l'entretien des véhicules de police. L'utilisation des réseaux publics s'avère souvent catastrophique (délais de réparations inenvisageables dans le privé, immobilisations interminables, travail parfois bâclé, longueur des distances séparant le service d'un garage...). Une étude réelle du bilan coût/ avantage des systèmes existants doit être réalisée : Il faut repenser le système d'entretien du parc en gardant à l'esprit la nécessité absolue d'un parc opérationnel et non raisonner en seuls termes de coûts.

- **PRECONISATION** : Pour une plus grande efficacité de l'action policière, réétudier les stratégies immobilières du ministère

La dépense publique dans le domaine bâtementaire est également sujette à caution (absence de communication entre deux directions partageant les mêmes locaux, réalisation de travaux sur des bâtiments ayant vocation à être prochainement détruits...). Une étude sur les politiques des SGAMI en la matière s'impose également.

- **PRECONISATION** : Modernisation des outils numériques, par l'implication systématique de l'utilisateur final dans la conception des outils de travail informatiques

La question des **outils numériques**, telle qu'évoquée dans votre saisine est également centrale tant il est vrai que l'informatisation des supports de travail s'est intensifiée ces dernières années. A cet égard, le SCPN est en mesure de formuler des préconisations :

Les errements constatés tels que les résultats en demi-teinte de la conduite du changement lors de la mise en place du premier logiciel LRPPN ne doivent pas se reproduire. La méthode utilisée pour le nouveau projet LRP 4 (**méthode AGILE** reposant sur l'association de l'utilisateur final pendant toute la conception du produit) doit être systématisée.

Le ministère doit rester vigilant quant à l'usage des nouveaux dispositifs informatiques. S'ils faciliteront la vie des policiers, il est évident qu'ils introduiront une dose substantielle de **transparence et de traçabilité** dans l'utilisation de certaines fonctionnalités, et notamment des fichiers tels que le FPR, ce qui entraînera potentiellement une forte augmentation des recours devant certaines instances telles que le Défenseur des Droits.

Pour ce qui est du **système NEO**, si les fonctionnalités des logiciels représentent incontestablement une avancée importante pour le confort de travail des policiers, il importe de ne pas assimiler de manière trop étroite la qualité du rapport police/population avec les outils numériques dont disposent les forces de l'ordre.

4. Mutualisations

La problématique des mutualisations est polymorphe, elle peut en soit aussi bien concerner des mutualisations internes à la police, comme des fusions de services avec d'autres institutions, notamment la gendarmerie nationale.

Au sein même de la police nationale, il faut impérativement garder à l'esprit que, pour les fonctionnaires de police, **mutualisation veut souvent dire, à juste raison, gestion de la pénurie**. Il importe donc de ne pas en faire un usage immodéré, tant les policiers jugent désormais insupportable que leur soit toujours demandé de faire plus ou mieux avec moins.

Toute mutualisation devra ainsi être justifiée par une amélioration rationnelle du fonctionnement d'un service et ne pas revêtir la qualité d'expédient à une pauvreté en moyens ou de projet non pragmatique consistant à mutualiser pour le principe (cf. la réforme avortée de la PP).

- **PRECONISATION : Réaliser un audit des structures de circonscriptions d'agglomération**

Il est urgent de faire réaliser un audit précis et impartial des conséquences des réformes de la police d'agglomération en grande couronne, notamment vis-à-vis du rapport police population, les modifications structurelles ayant nécessairement éloigné le citoyen de sa police. Les projets de police d'agglomération sont avant tout des solutions à la paupérisation des services de l'Etat. Masquer une situation de difficulté logistique et humaine par un projet de rénovation de structures suscite un très grand scepticisme au sein des forces de l'ordre, dont il ne faut pas sous-estimer la lucidité quant aux pratiques administratives. L'audit doit être réalisé rapidement. Aucune décision de généralisation du système ne devrait être prise sans évaluation objective de sa réussite. Force est en tous les cas de constater que cette logique d'agglomération est conceptuellement antagoniste avec l'idée de rapprochement police/population qui sous-tend le projet de PSQ. Il est primordial que les décideurs politiques en prennent conscience.

- **PRECONISATION : Assurer l'implication totale des chefs de service de premier niveau dans toute réforme territoriale**

Il faut toujours impliquer les chefs de service de premier niveau dans tout nouveau projet de mutualisation. Les premiers projets de réforme de la préfecture de police ont fait apparaître des opérations réelles de confiscation des prerogatives d'analyse des échelons locaux au bénéfice de certains échelons départementaux. La conception de nouveaux maillages territoriaux ne doit jamais consister en un défi personnel de certains hauts cadres. Elle doit être le fruit du travail de tous les chefs de services concernés.

- **PRECONISATION : Tester les mutualisations interdépartementales sans supprimer la police d'aucun département**

Il importe de continuer d'avancer dans la réflexion sur la **mutualisation missionnelle** (police secours etc.). Cette idée de mutualisation ne doit pas être un rempart de court terme contre la paupérisation des services. Par ailleurs, le SCPN se déclare très attaché au **maintien de forces de police dans l'intégralité des départements français**.

5. Formation

La formation doit être résolument en phase avec les besoins et contraintes opérationnels des services.

- **PRECONISATION** : Réaliser un état des lieux général de la pertinence du maintien de certaines formations en demandant l'avis des chefs de service et augmenter les formations destinées à l'usage des moyens opérationnels quotidiens

La question de la formation est assurément au cœur des préoccupations stratégiques actuelles pour la police nationale. La formation initiale est évidemment la pierre angulaire de la qualité des ressources humaines de l'institution, mais ceci ne doit pas conduire à occulter le fait que les carences récurrentes en formation continue sont génératrices de dysfonctionnements parfois graves. En effet, on constate que les moyens alloués aux services de police, notamment en ce qui concerne la formation à l'usage des armes sont souvent insuffisants, ceci étant de nature à engendrer des risques en intervention.

Il importe donc d'adopter une approche résolument objective et critique de ces systèmes de formation, en privilégiant les axes suivants : d'abord supprimer définitivement certaines formations à l'utilité relative et redistribuer les moyens à l'opérationnel. Ensuite, il sera utile de faire un état précis des fonctionnaires utilisateurs théoriques de certaines armes (tonfa, PIE...), mais qui ne peuvent les porter sur le terrain faute de recyclage.

Par ailleurs, le caractère ambitieux de la PSQ impliquera une mise en adéquation progressive des contenus des modules de formation avec la déclinaison du projet.

- **PRECONISATION** : Mettre en place à moyen terme des formations aux bonnes pratiques de la PSQ, par type de fonctions concernées

La police de sécurité du quotidien nécessitera la mise en place d'un corpus de formation adéquat. Cette formation devra proposer des mallettes utiles au renforcement du lien police population. Un état des lieux complet de ce qui est actuellement proposé devrait être réalisé.

Il conviendra selon nous d'adapter ces contenus au niveau hiérarchique concerné. Il est évident que le rapport police population devra être appréhendé en fonction des pouvoirs respectifs de chacun des agents.

S'il est clair que la connaissance d'un territoire est un prérequis à la réalisation d'une action policière de qualité pour chaque policier (ce qui suppose sans doute de mettre en place un module de méthodologie d'analyse des territoires), il faut se garder de tomber dans certains travers, notamment la conception communautariste de l'action du service public, telle que pratiquée dans certains pays anglo-saxons.

S'il se dégage des bonnes pratiques dans la déclinaison opérationnelle de la PSQ, il conviendra de mettre en place des modules de formation, notamment pour les chefs de service. Ces modules pourront par exemple proposer une vision rénovée du partenariat institutionnel et de la gestion de services à l'aune de la « méthode PSQ ».

6. Rationalisation des cadres d'action législatifs et réglementaires

Les changements de paradigmes dans l'action de la police ne peuvent être envisagés sans une évolution des corpus de règles à disposition des forces de l'ordre. L'adaptation des moyens juridiques est un facteur essentiel de l'efficacité de l'action, à condition que les **suites judiciaires** soient à la hauteur des moyens engagés par l'exécutif, ce qui est rarement le cas.

Le plus gros poste d'épuisement de l'Etat et donc de démonstration de son impuissance, en matière de sécurisation est à n'en point douter le traitement du champ infractionnel bas. À la complexité des normes dont disposent les policiers s'ajoutent des réponses pénales anecdotiques, et consécutivement une destruction progressive du lien social et une décrédibilisation de l'action des forces de l'ordre.

Quand 80 % des procédures diligentées pour des délits mineurs ont vocation à être « détruites » sans suite, il est patent que le contribuable paye cher pour une politique inefficace et « malhonnête » vis-à-vis d'une population à laquelle on ne rend pas service.

Il serait utile, urgemment, parallèlement à la réforme de la procédure pénale, de :

- **PRECONISATION : Déjudiciariser certaines atteintes aux biens**

Il s'agit ici de s'engager vers une déjudiciarisation de certains actes (par exemple les plaintes purement formelles pour vols de téléphones portables, alors que la victime ne souhaite qu'une intervention de l'assurance). En effet, simplifier la procédure pénale, ce n'est pas seulement répondre à la question « comment traiter », mais également se poser la question « faut-il encore traiter ». Un système de formulaire officiel de déclaration de vol de téléphones pourrait par exemple constituer une alternative efficace au lancement souvent stérile d'une enquête judiciaire.

- **PRECONISATION : Permettre réellement une alternative à la prise de plainte dans certains cas**

Par ailleurs, il est évident qu'au vu de l'engorgement endémique des services judiciaires de proximité, il est grand temps de mettre en place un système permettant officiellement aux policiers de constater le caractère non pénal des faits dénoncés par certains citoyens, à charge pour eux, s'ils ne prennent pas de plainte, de renvoyer un formulaire normé au Parquet, qui, naturellement appréciera l'opportunité d'ouvrir une enquête le cas échéant.

- **PRECONISATION : Décorrectionnaliser l'occupation illicite des halls d'immeubles**

Nous proposons de modifier l'encadrement juridique de la procédure **d'occupation illicite de halls d'immeubles** en la contraventionnalisant à condition que les modalités de recouvrement soient assurées par un système juridique efficient. La loi correctionnalisant cette pratique a été vidée de sa substance par la Justice. Aujourd'hui, son application relève du chemin de croix et symbolise la faiblesse étatique face à des comportements insupportables de certaines franges de la population. La contraventionnalisation avec recouvrement immédiat est une solution. Divers dispositifs testés à l'étranger tels que les générateurs de bruits faisant partir les occupants peuvent être testés, par-delà les tabous.

Par ailleurs on cherchera d'autres champs que les stupéfiants pour mettre en place des **modes alternatifs de répression pénale** (vols simples, violences non aggravées...) en veillant à s'assurer de l'effectivité de la réponse pénale.

- **PRECONISATION : Transférer des missions de police administrative à des partenaires tiers**

Réprimer de manière plus sévère les **tapages** sur la voie publique en s'appuyant sur des compétences renouvelées des polices municipales pour la saisie des instruments de l'infraction. L'idée est ici aussi, de multiplier les régulateurs des troubles du quotidien, afin de veiller à ce que les forces de l'ordre ne sont pas (plus) le seul recours.

- **PRECONISATION : Renforcer les services locaux de l'OMP**

L'Etat doit anticiper une hausse de l'activité contraventionnelle de ses agents si les préconisations précédentes venaient à être déclinées. Il convient de mener une réflexion globale sur le rôle de l'OMP. Si l'on s'achemine vers un renforcement des dispositifs de traitement contraventionnel de certaines infractions (ce qui peut avoir du sens en complément de la logique de politique locale de sécurité que nous développerons plus bas), il faut impérativement donner aux services de l'OMP les moyens de nos ambitions, sans négliger la partie recouvrement et voies d'exécution, qui appelle un investissement fort et réel du Trésor public. Le comble serait de voir imputer la partie recouvrement aux ... forces de l'ordre, ou de l'abandonner en reproduisant l'impuissance déjà observée dans la phase judiciaire actuellement sclérosée... !

- **PRECONISATION : Simplifier certaines règles ou usages de la police administrative du quotidien**

Au regard de ce qui vient d'être souligné, il importe également de simplifier certaines règles afférentes à la police administrative du quotidien, dont la finalité est de juguler les incivilités. Des pistes existent dans la déconcentration des pouvoirs du préfet entre les mains de la police. Un rappel à l'ordre des chefs de police locaux pourrait se substituer utilement à certaines procédures d'avertissement préfectoral dans le domaine de la police des débits de boissons. La piste de fermeture policière d'urgence dans l'attente d'une validation par le préfet pourrait également être explorée. Le modèle du CODAF peut être une assise intéressante, au regard de la pratique actuelle, pour regagner en efficacité sur des mesures de police administrative.

- **PRECONISATION : Transférer certains actes relevant de questions de salubrité publique**

Les enquêtes relatives aux ouvertures/transferts de débits de boissons pourraient également être confiées à d'autres services, par exemple des services municipaux.

Il en va de même pour les vacations funéraires, dont la prise en compte par les services de police constitue de plus en plus un archaïsme, une structure régaliennne n'apportant aucune plus-value dans le traitement de ces dossiers, qui relèvent de la question sanitaire.

Le cas de la santé mentale demeure une problématique importante pour les services de police. Le modèle parisien, autrefois efficient car permettant au commissaire de Police de procéder à un envoi IPPP d'un individu présentant des signes objectifs de dangerosité pour lui-même ou pour autrui, est

aujourd'hui alourdi par la nécessité d'un examen médical préalable, liant le commissaire. La rédaction de l'acte d'envoi étant devenu une simple formalité, il pourrait utilement être confié à des officiers, voire des OPJ. A contrario, il faudrait modifier le système en vigueur des autres territoires (banlieues, province) pour appliquer le modèle (modifié) parisien, tant il est difficile de trouver un élu pour prendre la décision. Des solutions de transferts de compétences doivent donc être envisagées (directement au médecin, ou à un cadre policier de permanence qui prendrait un PV rapide, établi selon un modèle type).

- **PRECONISATION : Généraliser le déplacement des auteurs de troubles dans les ensembles immobiliers frappés par les incivilités**

Il importe de systématiser autant que faire se peut les **expulsions locatives** pour troubles de jouissance des trafiquants ou autres voyous résidant dans des ensembles immobiliers, en simplifiant les procédures. Ce procédé utile trouve parfois des applications variables en fonction de l'engagement du parquet. Des directives précises du ministère de la justice pourraient être données. Plus précisément, des fiches techniques, voire des modules de formation sur le traitement des incivilités par le déplacement des auteurs de troubles pourraient être mis en place. Il convient ici de dépasser une fois de plus les tabous qui nous empêchent de progresser. Le SCPN attire ici l'attention de l'administration centrale sur l'exemple toulousain où ces pratiques sont communément acceptées et fonctionnent convenablement.

7. Placer les responsables policiers au cœur du dispositif opérationnel

Si la méthode de la résolution de problèmes est retenue, nous préconisons que les chefs de circonscriptions soient eux-mêmes à l'origine de l'identification des problèmes, en tant que professionnels neutres de la sécurité intérieure.

Il serait donc utile que ces derniers **produisent des feuilles de route** dans la conduite desquelles ils disposeraient d'une véritable **autonomie**.

C'est la logique de subsidiarité voulue par les axes généraux exposés dans votre courrier.

- **PRECONISATION : Mettre en place un document support du plan d'action de la PSQ à renseigner par les chefs de circonscription, soumis à validation du DDSP et valant ensuite feuille de route**

Ce dispositif aurait pour vocation de sanctuariser le champ d'action des chefs de service locaux, qui actuellement sont réduits au statut d'incapables majeurs, pour la détermination de certains des axes stratégiques des politiques locales de sécurité. Il importe de leur laisser l'opportunité de réaliser un véritable projet de service.

En plus de redonner du souffle à l'autonomie et l'initiative des chefs de police, cette nouvelle méthode serait immanquablement accompagnée d'une implication de l'ensemble de la chaîne hiérarchique de l'entité policière, ce qui aurait pour effet de galvaniser des fonctionnaires de police dont il est notoire qu'ils souffrent actuellement d'un cruel sentiment de manque d'utilité et de sens de leur mission et ce quel que soit leur grade et leur corps d'appartenance.

Il serait dès lors opportun de diffuser d'un département à l'autre voire au niveau national, les bonnes pratiques observées en matière de PSQ, afin de forger une doctrine professionnelle établie.

- **PRECONISATION : Veiller à mener une réflexion sur les missions précises assignées aux différentes unités des commissariats, en lien avec les chefs de police locaux**

Il faudra, dans cet ordre d'idées, garder une vigilance sur l'action des **unités transversales** de certaines directions. A la préfecture de police, par exemple, il est notoire que certaines unités des services spécialisés opèrent sur des circonscriptions sans en aviser le chef local, ce qui n'est pas sans générer des incompréhensions et des distorsions dans les stratégies locales de sécurité. Une étude attentive doit être réalisée au niveau des territoires de manière à éviter ce type de chevauchements, qui nuisent à la cohérence territoriale de l'action policière.

Par ailleurs, cette autonomie stratégique du chef de service local implique que ce dernier dispose de véritables marges de manœuvres, ce qui suppose qu'il ne soit aucunement troublé par des commandes statistiques et politiques incessantes au moment de l'expérimentation, mais aussi et surtout qu'il dispose des moyens de réaliser l'expérience. Ces moyens sont de deux ordres, budgétaire et humain.

- **PRECONISATION : Donner une enveloppe budgétaire déconcentrée aux sites expérimentaux, entre les mains du chef de police local**

Une étude doit selon nous être réalisée avec le conseiller budgétaire du DGPN et en lien avec le ministère de manière à ce que les chefs de circonscriptions des sites expérimentaux bénéficient d'une réelle autonomie budgétaire. Ceci constituera les prémisses d'une véritable déconcentration budgétaire à terme.

- **PRECONISATION : Permettre au chef de service impliqué dans l'expérimentation de se constituer une équipe**

Les expérimentations qui seront menées au plan local doivent pouvoir réserver une place privilégiée à l'intuitu personae. Au vu du caractère exceptionnel de la démarche entamée avec la PSQ, il serait dommage de ne pas permettre aux individualités engagées dans l'expérience de ne pas bénéficier de conditions idoines de mise en œuvre des processus testés.

Le SCPN préconise donc que les chefs locaux puissent choisir une équipe de policiers. Par ailleurs, il conviendra de dresser de manière précise les contours des profils types que le ministère envisage de positionner autour du chef de service (par exemple des chercheurs). Des fonctionnaires issus de la direction de la formation pourraient être utilement placés comme observateurs de manière à dresser les prémisses d'un plan de formation spécifique en cas de besoin.

Sur la base de ces feuilles de routes, certains citoyens, associations ou référents seront potentiellement désignés et pourraient servir de référents pour la coproduction de sécurité dans un domaine précis.

Le SCPN n'est pas hostile au placement d'un chercheur à proximité de l'équipe d'expérimentation. Il conviendra toutefois de s'assurer de la méthodologie de travail déployée par ce professionnel et de lui

assigner des tâches précises, de manière à être certain de sa plus-value (victimation, sociologie de la réaction des populations etc).

8. Evaluation de la délinquance

Le SCPN l'écrit souvent dans ses productions, il est impératif que la réforme de la PSQ soit l'occasion **de mieux évaluer les politiques locales de sécurité**. Si la politique du chiffre, qui a sévi pendant des années en laissant de profonds stigmates (dans les rapports police/population comme au sein de l'institution elle-même), commence à s'estomper, il importe d'en tourner définitivement la page.

En effet, le dernier des trois écueils que nous identifions pour la police nationale (raréfaction des ressources, centralisation de la décision et **technocratisation des axes stratégiques**) refait parfois dangereusement surface. Nous l'avons observé par exemple à l'occasion de la mise en place des ZSP qui avait été accompagnée d'un carcan paperassier chronophage pour en évaluer les avancées.

Nous avons déjà écrit que le sentiment d'insécurité était souvent décorrélié des statistiques de la délinquance. C'est la raison pour laquelle nous militons pour une **évaluation qualitative des actions locales de sécurité publique**. Certaines pistes peuvent ici être explorées :

- **PRECONISATION : Mettre en place des enquêtes de satisfaction de la population locale**

Ce dispositif reposerait sur des critères précis et qualitatifs et qui concerneraient certains pans des politiques locales de PSQ mises en œuvre par les chefs de service locaux. Ces enquêtes ne devraient pas être anonymes et pourraient être réalisées en ligne (sentiment d'insécurité, appréciation de la présence sur la voie publique, amélioration ou non de physionomies locales...).

- **PRECONISATION : Consulter la population à la source à l'occasion de comités de quartiers**

Parallèlement à ces procédés, il peut être opportun de réaliser des **consultations citoyennes sur la base de comités de quartiers thématiques**, relatifs exclusivement à des problématiques rentrant dans un plan PSQ local. Ces méthodes existent déjà, de manière plus ou moins formelle. Elles pourraient être laissées la seule initiative des chefs de police locaux de manière à ne pas faire de doublon avec la politique municipale en la matière.

Il faudra toutefois prendre garde à ce que ces évaluations ne soient pas polluées par des éléments statistiques, ou biaisées par des injonctions paradoxales du niveau supérieur, sans remettre en cause le principe de l'autorité hiérarchique dans nos organisations territoriales.

Par ailleurs, il convient de garder à l'esprit que l'abandon de la politique du chiffre n'entraîne pas d'absence d'évaluation.

- **PRECONISATION : Mettre réellement à profit les enquêtes de victimation réalisées par l'ONDRP**

Ceci permettrait éventuellement d'exploiter à l'échelle nationale les problématiques saillantes dans la relation police population.

9. Une nécessaire réflexion sur les structures

La mise en place d'une méthodologie nouvelle impose une réflexion active sur les structures qui y seront dédiées. A ce titre, il importe de se garder de toute innovation inutile qui n'aurait pour effet que de « labelliser » des dispositifs déjà existants en leur donnant un vernis « PSQ » artificiel.

- **PRECONISATION** : Ne pas créer des unités ex nihilo aux missions non originales et qui ne pèseront que comme des contraintes au sein des services

Les choix des noms doivent être accompagnés d'une réflexion pertinente sur le contenu des missions (exemple des BCT ou « brigades de contact territoriales »). De même, les orientations stratégiques qui seront données doivent être novatrices, ce qui ne sera pas nécessairement aisé, dans la mesure où de nombreuses solutions ont déjà été déclinées dans le domaine (îlotiers, police de proximité, patrouilleurs...).

Il semble que l'élément clef du caractère novateur de ce qui pourrait être décidé réside dans la notion de « référent » et dans la logique de mise en place d'un management dynamique sur la prise de décision par association de toutes les strates, autour d'un **projet de service**, tout en préservant le rôle prépondérant du chef de service.

- **PRECONISATION** : Laisser davantage les structures locales décider en opportunité de leur organisation

La PSQ vise notamment à pousser l'adaptation des structures au plus près des impératifs locaux. A ce titre, il conviendrait de laisser certaines entités préexistantes adapter leur schéma organisationnel à leurs moyens et leurs besoins opérationnels.

- **PRECONISATION** : Veiller à une répartition équilibrée des rôles entre les unités généralistes et spécialisées

Un autre débat apparaissant progressivement est celui de la vocation des unités de voie publique, au travers du prisme de la **dualité brigades généralistes / spécialisées**. Le débat ne fait pas pour l'heure l'unanimité et mérite un approfondissement. Dans l'approche PSQ, il nous semble important de ne pas construire un modèle opposant les missions de prévention et de répression, chaque policier ayant vocation à exercer la plénitude des « modes d'intervention ».

La question se posera également de l'emploi des unités spécialisées. Dans certains quartiers, il conviendra de préserver la spécificité de leurs missions. A l'inverse certains chefs de service ont tendance à prôner la diffusion d'une culture plus « généraliste » au sein des unités dont la spécialisation progressive a tendance à **morceler les structures internes** en une multitude de groupes ce qui nuit à la cohérence de la circulation de l'information et à l'uniformisation des pratiques professionnelles sur un territoire donné.

Cette question devra être étudiée avec une grande attention dans la mesure où il en va de la « gouvernabilité » des services territoriaux et de la cohésion entre les fonctionnaires qui seront chargés de faire vivre le projet de PSQ.

Dynamiser la coopération entre partenaires locaux

1. *Procéder à une réelle évaluation de l'efficacité des instances actuelles de concertation et en supprimer*
2. *S'investir réellement dans une politique interministérielle impliquant tous les acteurs*
3. *Identifier des groupes d'acteurs dont il est nécessaire de renforcer les compétences en matière de sécurité*
4. *Imaginer des structures de concertation renouvelées avec la justice*
5. *Prendre en compte les instances issues de la politique de la ville dans un souci d'économie et de rationalité*

Une meilleure coopération avec les partenaires locaux passe par une évaluation des dispositifs existants. Il faut toutefois d'abord noter que les partenaires sont de natures différentes, selon qu'ils sont publics, privés, appartenant aux collectivités locales ou à l'administration d'Etat.

Les **partenaires locaux privés** sont selon nous à traiter dans le registre de la coopération avec la population, dans la mesure où il s'agit avant tout d'acteurs de la **société civile**.

La question de la dynamisation des rapports entre les différentes personnes publiques impliquées, théoriquement ou de fait, dans la production de sécurité est complexe.

D'une manière générale, les policiers déplorent **un grand paradoxe des politiques publiques** en la matière : considérer que la délinquance est un phénomène polymorphe et multifactoriel mais n'impliquer réellement que la police dans sa résolution.

1. *Procéder à une réelle évaluation de l'efficacité des instances locales de concertation et... en supprimer*

Il est à déplorer que l'action de la police nationale soit régulièrement évaluée, mais que les outils de concertation au service de la sécurité des français ne le soient somme toute jamais ou presque. Les CLSPD, chronophages et souvent stériles dans leurs productions, n'ont manifestement jamais subi la moindre évaluation de la **pertinence de leur maintien dans le paysage administratif français**.

Or, la large consultation réalisée de nos adhérents fait ressortir un fait notable : peu de commissaires de police jugent les CLSPD utiles, au mieux les jugent-ils inégaux dans leur efficacité en fonction des territoires et de leur composition.

Et le constat est unanime : seule la police y rend des comptes, souvent sous l'égide d'un maire parfois tiraillé entre les questions d'ordre public et des logiques électoralistes relevant du politique.

La justice y fait des prestations inégales en fonction de la personnalité des intervenants et de leur sentiment aléatoire de poursuivre un but de pacification d'une zone donnée. Certains partenaires y procèdent même à une réelle figuration.

On peut déplorer un authentique **mille-feuille d'instances consultatives et « décisionnelles »**, qui poussent progressivement les chefs de service à se transformer en machines à participer à des réunions stériles.

La liste est longue : CLSPD, CISPD, cellules de veilles municipales, CTPS, CCO, ZSP, CCOP, EMS, ESR, GLTD. La situation est en réalité ubuesque et l'observation de l'état de l'ordre républicain en France démontre clairement l'innocuité relative de ces instances, qui se sont multipliées au fil des ans.

- **PRECONISATION** : Supprimer un grand nombre d'instances de consultation après une évaluation du rapport coût / avantage de ces dernières

Une mission IGA pourrait par exemple être menée dans ce domaine. En tous les cas, une réduction drastique des instances d'animation du partenariat local s'impose. Une étude globale des ETP qui seraient ainsi gagnés pourrait d'ailleurs être portée à la connaissance des agents, de manière à ce que l'évaluation positive de l'impact soit connue de tous.

Il convient d'en supprimer la majeure partie, pour n'en conserver qu'une seule, avec une vocation opérationnelle. Nous proposons la création d'un conseil restreint et opérationnel pour la mise en œuvre de la PSQ à l'échelle d'une circonscription. Placé sous le contrôle du chef de service local, il aurait vocation à regrouper différentes administrations partenaires pour la déclinaison du projet. Ce conseil restreint serait en interaction régulière avec les instances représentatives de la population, afin de consulter les citoyens et les impliquer (conseils de quartier) et leur restituer l'action policière menée (conseils citoyens).

Cf modèle décliné ci-dessous.



- **PRECONISATION** : Réinventer des instances locales de coordination efficaces et légitimes à l'aune de l'expérience de la nouvelle PSQ

C'est probablement à l'aune des premiers résultats des expérimentations de la PSQ que le nombre et la nature des instances de concertation avec les partenaires seront fixés. Le dosage de représentation populaire en leur sein constituera probablement un axe de réflexion majeur.

2. S'investir réellement dans une politique interministérielle impliquant tous les acteurs

- **PRECONISATION** : Introduire des instructions interministérielles réelles pour pousser tous les partenaires à travailler dans le même sens, à l'inverse du système actuel où seul le ministère de l'Intérieur semble rendre des comptes

Un problème majeur de nos politiques actuelles de sécurité réside dans l'**absence quasi-totale de vecteur interministériel** fédérateur pour faire travailler les partenaires locaux ensemble. Chacun fonctionne en tuyau d'orgue et les instances de consultation constituent autant de lieux de discussion inefficients où des structures organisées en alvéole jouent abstraitement le jeu de la discussion alors que, in fine, seule la police reçoit des instructions et rend des comptes.

Il est évident, à la lumière de ce constat, que les instructions qui émaneraient des services du Premier Ministre pourraient impliquer tous les partenaires pour suivre une feuille de route claire.

- **PRECONISATION** : Renover efficacement les textes relatifs au secret professionnel partagé pour pousser certains acteurs à s'investir réellement pour la sécurité des français

Cette absence de coordination et cette attitude de jeu solitaire de certains partenaires s'expriment notamment au travers de la thématique du secret professionnel partagé. De nombreux policiers de terrain subissent des instances de concertation où des acteurs, notamment les travailleurs sociaux, se retranchent derrière le secret professionnel. Cette situation, décalée au regard des enjeux actuels de sécurité que traverse le pays, ne saurait perdurer.

Une étude précise des textes, circulaires et pratiques en vigueur doit être réalisée de manière à concevoir en urgence des pistes d'amélioration.

L'expérience de l'exercice du pouvoir répressif de l'Etat nous enseigne également que des politiques d'uniformisation de certaines pratiques de certains partenaires doivent être réalisées. Il en va par exemple du recouvrement des amendes.

Ce point est cardinal dans la mesure où il nous semble percevoir que la contraventionnalisation ou forfaitisation d'un certain nombre d'infractions accompagnera la PSQ, afin d'accroître l'efficacité et la rapidité de la réponse publique aux nuisances.

Or, il apparaît que dans certains départements, les services des finances ne procèdent pas à des recouvrements à moins de 500 €. Des directives précises d'uniformisation doivent être données par le canal ministériel compétent.

3. Identifier des groupes d'acteurs dont il est nécessaire de renforcer les compétences en matière de sécurité

- **PRECONISATION** : Etablir une liste des bases textuelles régissant les pouvoirs des acteurs publics dans tous les domaines de la fraude et étudier en concertation interministérielle l'attribution de pouvoirs renouvelés à leur bénéfice

Ce sujet a déjà été évoqué plus haut mais mérite de s'y attarder quelque peu. Il apparaît que certains acteurs investis dans la lutte contre la délinquance mériteraient de voir leurs compétences augmentées. Il s'agit notamment de ceux qui sont impliqués dans la lutte contre les fraudes et infractions diverses à des réglementations particulières (DIRECTE, DREAL, URSSAF...)

Trop souvent la police nationale intervient comme une force d'appui de certains de ces partenaires (exemple des opérations de lutte contre le travail dissimulé). Cette réalité génère une réelle **dispersion de l'activité des forces de l'ordre**.

Là encore la police sert d'exutoire à la réalisation de tâches qu'elle ne peut plus se permettre de prendre à sa charge. Des instructions récentes et claires de la Chancellerie n'ont récemment pas suffi à faire changer les habitudes de certains parquets qui persistent à confier aux services de police des dossiers initiés par des institutions telles que l'ONF, les DIRE, la DDPP, l'URSSAF. Or, ces contentieux d'une rare technicité ne devraient pas échoir à la police nationale, qui doit demeurer concentrée sur le régalien.

Il importe donc de donner des compétences et qualités plus importantes à ces acteurs en leur conférant par exemple la qualité d'APJ, voire certains pouvoirs renouvelés de contrainte.

A tout le moins, certains de ces acteurs devraient être en mesure de réaliser des auditions administratives sans le concours de la police nationale. Ces domaines ultra spécialisés de la répression publique nécessitent une prise en charge homogénéisée par les instances de contrôle et ne supporteront plus à long terme ce patchwork d'intervenants.

Dans d'autres registres, le constat est tout aussi gênant. Des enquêtes sociales sont ainsi encore réalisées par la police nationale en lieu et place des services sociaux, certaines convocations judiciaires en lieu et place des huissiers, certaines missions incombant aux délégués du procureur. Partout l'on note que la police sert de « rustine » aux fuites de certains de ses partenaires publics.

A l'inverse, toute tentative de transfert de ses charges par la police à un partenaire serait immédiatement considérée comme une authentique offense et impossible à réaliser. Cet état de fait donne aux policiers le sentiment qu'ils sont **la dernière roue du carrosse républicain**, les hommes et femmes à tout faire de l'Etat et des collectivités locales. Ce déversement administratif non contrôlé contribue grandement au sentiment de dévalorisation des agents. Il doit être jugulé de manière immédiate et très ferme.

4. Imaginer des structures de concertation renouvelées avec la justice

La question des rapports avec la justice est également centrale. Il est évident que la PSQ ne pourra prospérer convenablement sans une **réforme en profondeur de la procédure pénale**, qui est

fortement attendue des acteurs de la sécurité intérieure. Une attente teintée d'une forme de désabusement, voire de scepticisme...

Quoi qu'il en soit, l'expérience enseigne que les **rapports avec le Parquet** sont absolument primordiaux pour le traitement ciblé de certaines formes de délinquance. La présence de cette autorité dans les CLSPD apporte peu. Elle est en revanche plus appréciée dans le cadre des GLTD, qui sont des instances **moins « politiques »**.

En tout état de cause, ici encore, les conditions d'une réussite réelle reposent sur deux piliers : **l'intuitu personae et le caractère commun des instructions**. Trop souvent, police et Parquet travaillent de concert sans entretenir des relations véritablement privilégiées ou structurées et seule la police reçoit des instructions réelles et fermes en matière de lutte contre la délinquance.

Il est vrai que l'évolution institutionnelle de la justice tend chaque jour un peu plus vers une autonomisation progressive du Parquet. A tout le moins pourrait-on envisager, si des instructions ne sont pas données par le ministère de la Justice à ces magistrats, un système de charte de collaboration entre les autorités policières et judiciaires sur un territoire donné. L'échelon départemental paraît indiqué.

- **PRECONISATION : Créer des « task forces police-justice » au niveau départemental, basées sur des objectifs communs et l'intuitu personae**

On pourrait instituer des **équipes restreintes** de quelques personnes travaillant de plein gré au niveau d'un département, et qui seraient liées par des objectifs communs constituant une feuille de route pratique pour renforcer l'activité policière et la chaîne de traitement judiciaire.

Ces équipes constitueraient une cellule de travail en confiance, par-delà des instances de concertation souvent stériles où la parole n'est pas libre (ou pas franche). Il s'agirait de donner un nom à ces formations, de mettre en place des chartes types de collaboration et de laisser la main libre aux autorités locales pour constituer des équipes opérationnelles de personnes se connaissant et travaillant en confiance.

5. Politique de la ville

Le partenariat local et plus généralement la déclinaison des expérimentations de la PSQ doit prendre en compte les réalités de la politique de la ville de manière éviter les doublons.

- **PRECONISATION : Accorder le choix des territoires expérimentaux avec certains quartiers cœur de cible de la politique de la ville**

60 quartiers semblent actuellement relever de l'ensemble des zonages réalisés par l'Etat (**REP, ZSP, ZFU, ANRU**). Les expériences de la PSQ pourraient prendre ces données en considération de manière à ce que la personne publique puisse tester l'intégralité de ses moyens d'action sur des territoires élus.

Il est envisageable que les quartiers prioritaires de la politique de la ville soient privilégiés pour certaines expérimentations PSQ.

L'enjeu réside également et surtout dans l'usage des instances établies par cette politique particulière. Les conseils citoyens doivent être introduits dans la logique de PSQ mais ne sauraient constituer une énième tranche d'un amoncellement de structures dédiées aux expérimentations de sécurité.

Accroître les liens entre les forces de l'ordre et la population

Le SCPN estime que la question des liens des forces de sécurité intérieure avec la population mérite une approche tripartite : quels rapports avec la population pour la résolution des problèmes sécuritaires quotidiens ? ; quels rapports avec les citoyens en termes de positionnement des différents services dans leurs contact ? ; comment assurer un meilleur accueil des usagers ?

La problématique de la relation police population repose sur la nécessaire synergie à développer entre les forces de l'ordre territorialement compétentes et la population locale.

Nous distinguons trois axes essentiels, qui constituent des vecteurs de rapprochement de la police avec les citoyens des circonscriptions pour la conduite des politiques locales de sécurité :

1. **Consultation de la population**
2. **Implication de la population**
3. **Restitution à la population**

La consultation de la population permet de recueillir des informations potentiellement opérationnelles et de les exploiter par la suite. Par ailleurs, elle constitue une communication pro active en démontrant que la police se préoccupe des problèmes rencontrés par les personnes placées dans son ressort de compétences. Il s'agira de définir les contours de cette consultation.

L'implication de la police répond au processus classique de **coproduction de sécurité**. La population est ici entendue largement, pouvant inclure des personnes physiques comme morales, à différents niveaux d'implication (neighbourhood watching, citoyens volontaires...)

La restitution est une étape essentielle dans la mesure où il s'agit de répondre à la logique du savoir-faire et du faire savoir. Il est primordial que la population connaisse précisément les actions que mène la police, qui a, il faut le rappeler, un devoir de compte rendu. Il s'agit d'une méthode de communication efficace synonyme de responsabilisation des structures, et de transparence. Par ailleurs, force est de souligner qu'une population qui sait ce que fait sa police propose des témoignages plus crédibles dès lors qu'elle est interrogée quant à sa satisfaction.

1. Consultation de la population

- **PRECONISATION** : Consulter la population d'une manière *formalisée* et *thématique* à travers des structures types conseils de quartier sans négliger les conseils citoyens et les délégués à la cohésion police population

L'implication de la population pourra se faire avec une systématisation de certaines méthodes qui débutent par la consultation. La tenue de conseils de quartiers, entre les mains d'un chef de circonscription permettra de faire remonter une information opérationnelle utile. Il s'agira ici de donner à chaque fois une coloration thématique à ces instances consultatives et d'identifier les personnes ou associations clefs de la société civile qui seraient prêts à participer et à être pourvoyeurs d'informations.

Un recueil de signalements par les réseaux sociaux et internet est aussi à développer.

Comme on le soulignait ci-dessus, la mise en place de la PSQ suppose d'éviter les doublons avec les institutions et pratiques issues de la politique de la ville. Il s'agira ici de veiller au bon emploi des moyens mis à disposition des territoires, et qui sont issus de cette politique.

Il s'agit en l'occurrence des délégués à la cohésion police population. L'Etat devra se positionner pour envisager leur développement ou à tout le moins organiser leur réelle complémentarité avec des dispositifs déjà existants ou en cours de développement comme les citoyens volontaires. Des règles précises quant à leur emploi au regard de ce qui est déployé au titre de la PSQ devront être édictées. Actuellement, au gré des événements et des réformes, l'Etat et les collectivités ont versé une nouvelle fois dans les travers que l'on leur connaît en multipliant les structures, parfois sans moyens réels (réserve citoyenne, réservistes de la police, garde nationale, délégués à la cohésion police population, médiateurs...). Tous ces dispositifs doivent être évalués, et rationalisés.

- **PRECONISATION** : faire une revue de fond des dispositifs actuels d'association des personnes à la pacification des territoires en harmonisant leurs compétences, via notamment un développement ou du moins une coordination des délégués à la cohésion police population avec les innovations de la PSQ

Une étude numérique des besoins en délégués devra être réalisée. L'objectif d'augmenter leur nombre sera étudié au regard du recrutement de citoyens volontaires, en veillant naturellement à ce que ces deux solutions d'investissement humain ne fassent pas double emploi.

Ceci est primordial dans la mesure où les moyens financiers se font rares et que les stratégies d'amélioration de la qualité de vie dans les territoires, qui passent par une pacification des espaces publics, ont besoin d'une grande lisibilité, pour les citoyens, mais aussi pour les décideurs publics, notamment les forces de l'ordre.

2. Implication de la population

- **PRECONISATION** : Impliquer des acteurs triés sur le volet avec un système de *contractualisation*

Une fois les acteurs identifiés, il s'agira d'en faire des correspondants de la société civile en lien avec un référent policier. Une « **contractualisation** » est possible (volontaire citoyen pour une personne physique). Des rapports structurés peuvent être créés avec des associations ou des bailleurs, au-delà des concertations traditionnelles (**feuilles d'objectifs** délivrées à titre indicatif par un chef de

circonscription par exemple), ce qui permet de générer un sentiment plus grand d'implication de ces personnes privées).

Cette implication de la société civile ne doit pas mener à minimiser certaines réalités sociologiques. Dans une société où des zones deviennent chaque jour plus violentes et gangrénées par des réseaux de type mafieux, l'omerta s'est installée dans de nombreux quartiers.

Cet état de fait nous incite à constater que la participation citoyenne sera limitée voire quasi inexistante dans certaines zones et qu'en cas d'implication de certains acteurs de la société civile pour la résolution de problèmes sécuritaires, il appartiendra à la puissance publique de veiller à leur sauvegarde, car des **menaces ou représailles** pourraient être perpétrées par des voyous locaux.

- **PRECONISATION : Envisager une implication à géométrie variable de la société civile en fonction de la sensibilité des quartiers et mettre en place des systèmes de protection des citoyens associés à la lutte contre la délinquance**

Cet objectif poursuit également un but culturel : celui de couper au maximum un cordon ombilical malsain s'étant constitué entre une population affaiblie et souvent terrorisée, soumise à la délinquance, et qui parfois en vit, et des réseaux criminels potentiellement violents.

Il s'agit ici de réduire l'assise humaine et territoriale de ces réseaux en les coupant progressivement de leur corps social d'origine. Le caractère minoritaire des individus nuisibles sur un territoire donné doit, à terme s'accompagner d'une véritable ostracisation de ces derniers.

3. Restitution à la population

Le chef de service doit être au cœur de ce dispositif :

- **PRECONISATION : Libérer la parole des chefs de police dans les médias en les accompagnant**

Ainsi que le SCPN le rappelle de manière très régulière, il est de plus en plus intenable de voir la parole publique policière privatisée par les seuls syndicats. Il importe de réaliser une nouvelle circulaire très précise demandant aux DDSP et chefs de circonscriptions, voire aux responsables des services des directions spécialisées, de prendre la parole dans les médias.

Ceci implique de multiplier les accords avec les parquets, d'assurer le soutien opérationnel par le SICOP sur toutes les prises de parole sensibles, et d'accompagner les fonctionnaires avec un renforcement notable de la communication.

Cette communication pro active doit aussi être réactive. Les forces de police malmenées par certains journalistes doivent pouvoir se défendre dans les médias par le biais de recours judiciaires et de droits de réponse. Or ces voies de recours sont parfois techniques, c'est la raison pour laquelle une assistance est nécessaire.

- **PRECONISATION : Optimiser la communication afin de permettre une restitution utile des actions policières en direction de la société civile**

La restitution de ce qui sera réalisé consistera en une application réelle de la logique du faire savoir :

- Multiplier les communications sur les réseaux sociaux sur les belles affaires
- Organiser des réunions publiques de débriefing sur les stratégies locales de sécurité
- Produire des supports documentaires modernes sur l'amélioration de la physionomie de certains quartiers
- Communiquer davantage dans les médias locaux

L'on pourra ici s'inspirer entre autres du modèle anglais, qui propose des solutions innovantes de communication en direction de la société civile.

Il conviendrait de faire en sorte dans un premier temps que l'ensemble des DDSP dispose de véritables sites internet pour valoriser leur action. Des expérimentations sont envisageables. Au plan local, des sites internet dédiés pour les circonscriptions peuvent être alimentés en permanence d'informations diverses (belles affaires, recrutement de personnels, adresses mails fonctionnelles de référents thématiques, dates de réunions programmées).

La restitution se fera également par le truchement de réunions auxquelles peuvent participer les acteurs de la société civile qui se sont investis dans la résolution des problèmes. Placer un acteur du public de l'autre côté de l'estrade permet de renforcer symboliquement la synergie entre la population et sa police. Les réunions de restitution peuvent également être dirigées envers certaines catégories de population (bailleurs, utilisateurs de certains services publics...), de manière normée et cadencée dans le temps.

La communication sur l'action publique par le biais de tracts peut également être un vecteur intéressant.

Mais la restitution de l'action de la police ne concerne pas que des stratégies globales liées à la logique du « problem solving policy ». On rappellera ici que des études menées dans des pays anglo-saxons ont démontré qu'un citoyen victime de cambriolage était davantage satisfait d'une action policière débouchant une sur vaine recherche, mais au cours de laquelle il a été régulièrement tenu informé, que d'une enquête couronnée de succès, mais menée de manière opaque par la police.

L'exemple du système « TrackMyCrime » du Home office, application qui permet à chaque justiciable de suivre le cours de la procédure qu'il a engagée pourrait être une source d'inspiration pour renforcer la transparence de l'action des services de police envers les usagers.