

LA

LE MAGAZINE DU CORPS DE CONCEPTION ET DE DIRECTION DE LA POLICE NATIONALE

TRIBUNE DU COMMISSAIRE

JUILLET 2025

N°156



La force du collectif
L'HUMAIN PREMIÈRE
RESSOURCE DE LA
POLICE





SOMMAIRE

- 4 **Le mot du SCPN**
Édito
- 7 **Interview**
Stanislas Cazelles
DRH de la Police
- 10 **Retour**
sur l'évaluation à 360°
des commissaires
- 12 **Interview**
William Marion,
directeur adjoint de l'ENSP
- 19 **Interview**
Emmanuel Boisard
le recrutement des commissaires
- 23 **Réforme**
des retraites de 2023 :
quel impact ?
- 26 **Management**
Les multiples sources de
contentieux du management
- 31 **Discernement**
Pour savoir décider,
l'intelligence ne suffit pas
- 34 **Regard croisé**
les commissaires Mélanie
Moutin et Mickaël Rémy
- 37 **Lire, écouter, voir**
- 40 **Bulletin d'adhésion au SCPN**

La tribune du commissaire

Éditeur : TCP MEDIA DIFFUSION
1 et 2 Square Henri Régnauld, 92400
COURBEVOIE

Directeur de la publication :
Frédéric LAUZE

Rédacteur en chef :
Diane LE COTTIER

Crédit photos :
SCP.N - Domaine public - Adobe Stock
- Vincent Hay

Dépôt légal à parution

MGP

Découvrez les 3 saisons déjà disponibles



**“ Le podcast d’un policier à la rencontre
d’autres policiers ”**



Scannez ce QRcode pour accéder
à tous les épisodes sur la plateforme
de votre choix.



deezer



PodMust

YouTube

LE MOT DU SCPN

Cher(e)s collègues,



Michel Chaballier
Premier secrétaire
général adjoint du SCPN

Alors que je m'apprêtais à rédiger cet éditorial, nous prenions connaissance du projet de décret étendant les pouvoirs des préfets, leur confiant la possibilité de fixer les objectifs ainsi que la part variable de la rémunération de nos collègues directeurs territoriaux et leurs adjoints.

Ces dispositions nous sont présentées comme n'étant "... que le corollaire de l'appréciation littérale que faisaient déjà les préfets ..." et ne seraient donc pas "une évolution fondamentale".

Cette réponse peine à nous convaincre, nous rappelant ces mots d'André Frossard : "certaines questions ne sont difficiles que parce qu'on les pose".

En parallèle, nous avons pris connaissance du formulaire de "compte-rendu de l'échange préalable" relatif à l'évaluation des directeurs territoriaux de la Police nationale, par les procureurs généraux et procureurs de la République. Les critères ayant vocation à être évoqués au cours de cet échange nous semblent très intrusifs dans le pilotage de la filière judiciaire.

La réforme de la Police nationale était motivée, entre autres, par le souhait de confier à l'échelon territorial le plus pertinent les leviers d'action pour répondre aux enjeux locaux. Dans ce contexte, on peut légitimement s'interroger sur la gouvernance des services de Police, à l'aune de ces dispositifs d'évaluation, de fixation d'objectifs et dorénavant de détermination d'une partie de la rémunération des chefs de Police.

Les références à la Constitution et au code de procédure pénale peinent mal à masquer les appétits de certains corps dans la direction des services de Police.

(Dans le domaine de la coopération internationale de sécurité, d'autres tentatives de prédation se manifestent à nouveau).

L'institution Police dans toutes ses composantes est résiliente, le corps de conception et de direction aussi, l'actualité sociale des dernières années l'a maintes fois prouvé. Cette résilience et ce sens de l'engagement ne valent pas pour autant blanc-seing pour nous déposséder de nos prérogatives en matière de direction des services, particulièrement au moment où l'on demande aux collègues commissaires de police de faire vivre la réforme de la Police nationale.

Le risque d'une américanisation de la Police

À cela s'ajoute le projet de texte faisant suite au "Beauvau des Polices municipales" qui pourrait se traduire par des compétences nouvelles confiées aux Polices municipales, qui restent sous l'autorité des maires. Nous nous sommes déjà exprimés sur cette possible évolution et du risque de sortir progressivement la Police du quotidien du domaine régalién. Cela se traduirait par une "américanisation" de la Police, à tout le moins dans sa dimension sécurité publique. Avec possiblement des maires pouvant eux aussi participer à l'évaluation des commissaires de police ?

Dans "le secret du scorpion de Jade", Woody Allen fait dire à deux personnages :

"Tu sais, il y a un nom pour les gens qui pensent que tout le monde conspire contre eux".

"Je sais... la perspicacité".

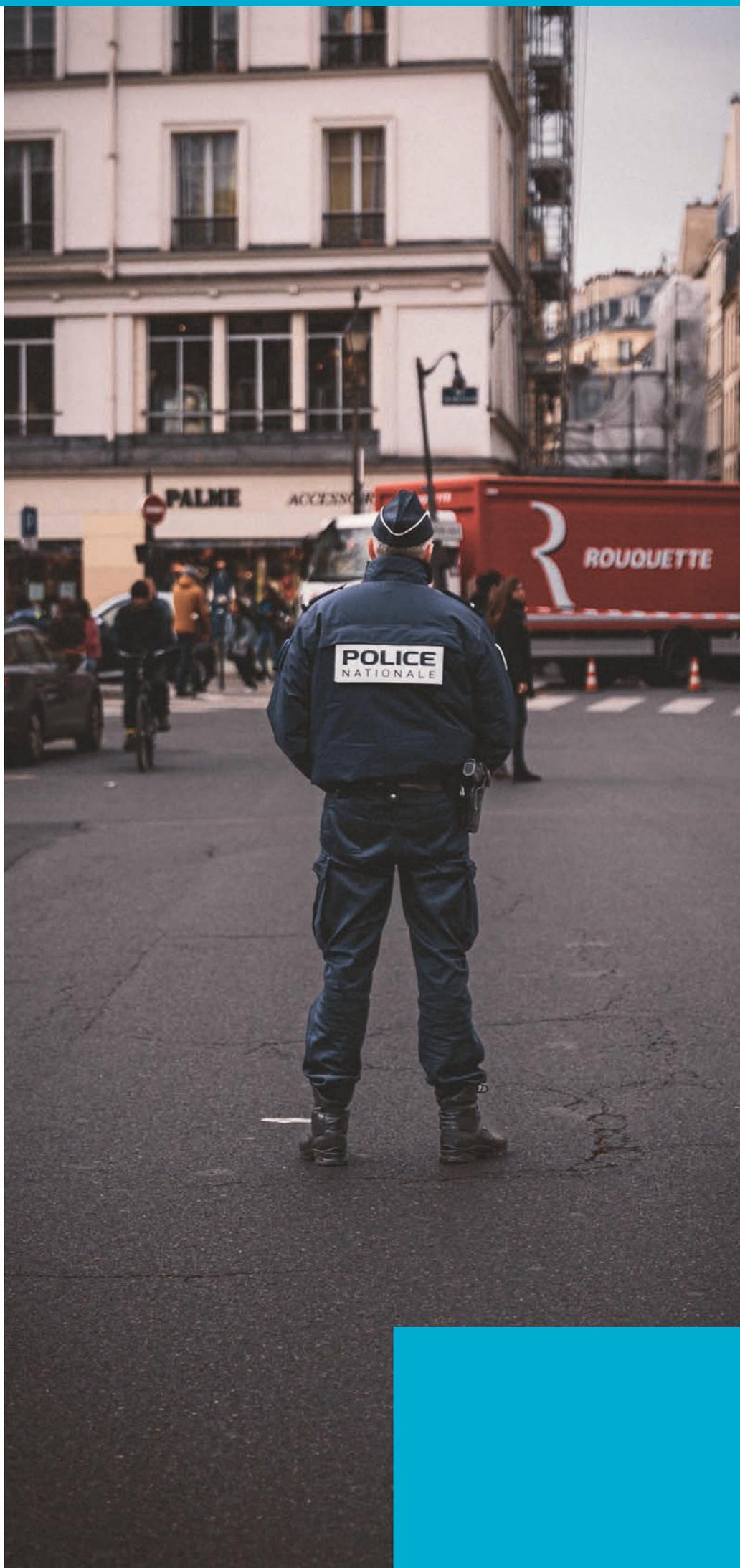
Nous avons donc le sentiment d'être à la croisée des chemins, les dernières évolutions semblant indiquer une direction pouvant changer radicalement la physionomie du corps de conception et de direction, mais également l'institution Police nationale.

Mais qu'il s'agisse d'ordre public, de Police judiciaire, de sécurité du quotidien ou de renseignement, lorsque vient le temps de la mise en cause et de la recherche de responsabilité, ce sont de plus en plus fréquemment les chefs de Police qui sont sommés de s'expliquer. Car les contempteurs des forces de l'ordre sont minoritaires mais radicaux, une dernière publication relative aux contrôles de Police le démontre à nouveau, avec un exercice de dialectique éristique voulant faire passer une opinion pour une réalité.

Ainsi, pour que les commissaires de police ne perdent pas le sens de leur action, il nous semble fondamental de préserver leurs capacités à diriger leurs services, le volet "RH" étant essentiel en la matière.

Multiplier les tutelles sur les commissaires de police ne facilitera pas la gestion du corps, tant dans sa visibilité que son attractivité, alors que s'ouvre une phase de négociations avec notre administration liées à la réforme de l'encadrement supérieur de l'État.

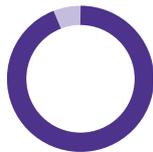
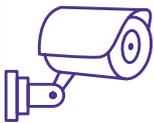
Ce nouveau numéro de la Tribune du commissaire est donc dédié aux dispositions régissant le CCD et leurs possibles évolutions, qu'elles soient statutaires ou indemnitaires. Dans le contexte que nous venons de décrire, le SCPN est déterminé à défendre non seulement les intérêts du corps des commissaires, mais continuera de plaider pour que sa gestion reste à la main de notre institution, avec le souci constant d'améliorer ses modalités conformément au souhait de notre ministre d'une gestion RH du quotidien performante.



ACTEUR DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

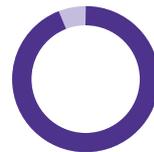
Accompagner les décideurs publics dans la mise en oeuvre et l'amélioration des politiques publiques de sécurité et de justice est une des raisons d'être du Groupe INTÉRIALE et du think tank **Continuum Lab*** avec pour preuve cette étude inédite :

LES TECHNOLOGIES DE SÉCURITÉ INNOVANTES : les Français font confiance à la police nationale



91%

des personnes interrogées
ont confiance dans
la police nationale pour capter
et exploiter des images
enregistrées sur la voie publique



91%

des personnes interrogées
sont favorables à l'utilisation d'outils
d'analyse, en temps réel, d'images,
de sons, de texte et de mouvements,
par la police nationale pour l'identification
et le suivi d'auteurs de crimes et délits

L'étude s'est attachée à identifier les connaissances des Français relatives à ces technologies et à recueillir leurs opinions dans trois cas d'usage (la couverture vidéo de l'espace public, l'Intelligence Artificielle (IA) et l'analyse automatisée, les données biométriques et la reconnaissance faciale).

Elle a été réalisée du 18 au 26 juin 2024 par le Continuum Lab, en partenariat avec le CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po) et l'institut Opinion Way, auprès d'un échantillon de 3 438 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 à 75 ans.

*Cofondé en 2021 par INTÉRIALE et ses partenaires, aujourd'hui au nombre de 11, le Continuum Lab est un lieu de dialogue, de réflexions et de propositions d'actions au service des agents publics et privés des métiers qui agissent pour la sécurité et la justice de nos concitoyens.

STANISLAS CAZELLES, DRH de la Police : « Il est impératif de poser des balises de trajectoires de carrière »

Pour ce numéro consacré en grande partie aux ressources humaines, la Tribune a interviewé le préfet Stanislas Cazelles, directeur des ressources humaines, des finances et des soutiens (DRHFS). Il fait le point sur les grands enjeux en matière de RH et évoque précisément le statut des commissaires et ses évolutions.

La Tribune du commissaire

Quels sont, selon vous, les grands enjeux en matière de ressources humaines pour la Police nationale dans les années à venir, notamment en matière d'attractivité, de montée en compétences, et d'adaptation de la DRHFS aux enjeux sécuritaires et d'organisation de la Police nationale ?

Stanislas Cazelles L'adaptation au monde qui change est essentielle aussi pour les ressources humaines, et le directeur général a intégré cette dimension dans les travaux actuels de prospective de la Police nationale. Les attentes de la génération « Z », qui entraîne avec elle les générations précédentes, sont assez nouvelles en matière de relation à l'emploi, de relations managériales, mais également en matière d'équilibre et de porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle, tout en marquant

un attachement particulier aux valeurs de l'employeur. Nous devons donc travailler sur des hypothèses de carrières moins linéaires, renforcer notre marque employeur pour promouvoir les valeurs de la Police nationale, et certainement développer une nouvelle forme de ce que les DRH d'entreprises appellent « l'expérience collaborateur ».

La Tribune Comment la DRHFS prévoit-elle de se déconcentrer davantage afin d'être plus proche des réalités de terrain et mieux accompagner les policiers dans leur quotidien professionnel ?

SC La DRHFS est déjà en relation opérationnelle étroite et constante avec les services de gestion des directions zonales (les D3S) et les services départementaux quand cela est nécessaire. Les contacts sont quotidiens avec les correspondants RH des services cen-

traux, de la DSGI et de la PP. La déconcentration est croissante, elle est un des trois enjeux majeurs de la réforme de la Police nationale ; les commissaires en qualité de chefs de service sont les premiers bénéficiaires de ces compétences accrues au plan local, notamment pour les récompenses, les sanctions et les affectations. Toutefois, le corps des commissaires, pour ce qui le concerne, reste un corps à gestion centralisée, et cela me semble un gage d'unité, d'efficacité et de discrétion.

La Tribune Dans quel délai les commissaires de police intégreront-ils la grille de l'encadrement supérieur de l'État, comme les officiers de Gendarmerie, les magistrats de l'ordre judiciaire, les administrateurs de l'État ou les directeurs d'hôpitaux ?

SC La réforme de l'encadrement supérieur de l'État a commencé par la fusion des seize corps pour créer le nouveau corps des administrateurs de l'État. Le corps de conception et de direction n'a pas été concerné par cette fusion, car il a une vocation propre, et ce point ne fait pas débat.

Des avancées importantes ont déjà été faites, avec des dispositifs tels que l'indemnité temporaire de mobilité, l'indemnité compensatrice de logement, et un travail de refonte des concessions de logement est en cours pour prendre en compte la réforme territoriale.

Choisir un poste peu attractif dans un moment clé de sa carrière est aussi un effort que l'administration se doit de valoriser.

Pour autant, nous cherchons à obtenir des avancées indemnitaires et statutaires similaires. La structure des carrières, et le système indemnitaire font donc l'objet de discussions au sein du ministère, et avec la DGAFP qui demande des contreparties. Il ne se passe pas une semaine sans que le débat avance, mais avouons-le, il reste encore du chemin à parcourir avant de pouvoir donner une date de mise en œuvre.

La Tribune **Le métier de commissaire de police exige une forte disponibilité et une mobilité souvent contrainte. Celle-ci pose de réels problèmes de conciliation avec la vie familiale, notamment le travail du conjoint et les frais de déménagement. Comment améliorer l'accompagnement à la mobilité pour les commissaires ?**

SC La mobilité est un des sujets de la réforme évoquée ci-dessus. Elle est consubstantielle au positionnement des commissaires comme « hauts-fonctionnaires », mais il faut bien la préparer et mieux l'accompagner, avec des règles simples et lisibles et une valorisation effective.

Le régime indemnitaire actuel de la Police nationale peut sans doute progresser encore, mais en tout cas, il fait des jaloux !

La Tribune **Quelles propositions portez-vous pour favoriser l'attractivité des postes réputés "non attractifs", en particulier pour les jeunes commissaires ?**

SC Des avancées importantes ont déjà été faites, avec des dispositifs tels que l'indemnité temporaire de mobilité, l'indemnité compensatrice de logement, et un travail de refonte des concessions de logement est en cours pour prendre en compte la réforme territoriale.

Nous pensons qu'il est possible d'aller plus loin. Choisir un poste peu attractif dans un moment clé de sa carrière est aussi un effort que l'administration se doit de valoriser. Le bureau des commissaires de police développe désormais cette capacité de dialogue approfondi au cas par cas avec les commissaires.

Le parcours de carrière des commissaires de police résulte très majoritairement des choix des commissaires eux-mêmes. Cela se vérifie pour l'aspect « fonctionnel », (les métiers et spécialités occupés au cours de la carrière), et « géographique », (les lieux d'exercice des postes).

La Tribune **Quel est votre regard sur le régime indemnitaire actuel de la Police nationale, en particulier pour les commissaires ? Pensez-vous qu'il reflète justement le niveau de responsabilité et l'engagement requis ?**

SC Sans doute peut-il progresser encore, mais en tout cas, il fait des jaloux !

Les commissaires restent les décideurs principaux de leur déroulement de carrière.

La Tribune **Pourquoi la Police nationale peine-t-elle à construire une véritable gestion prévisionnelle des carrières pour les commissaires, laissant parfois l'impression d'une politique de l'urgence ou de "rustines" ?**

SC Le parcours de carrière des commissaires de police résulte très majoritairement des choix des commissaires eux-mêmes. Cela se vérifie pour l'aspect « fonctionnel »,

(les métiers et spécialités occupés au cours de la carrière), et « géographique », (les lieux d'exercice des postes).

Ce mode de gestion présente des avantages, principalement pour les commissaires eux-mêmes. Ils restent les décideurs principaux de leur déroulement de carrière, se fixent leur niveau de contrainte et de mobilité, décident des moments d'accélération de carrière, arbitrent les choix de rémunération, et peuvent développer une

expertise métier forte.

Ce « marché de l'emploi » interne qui fonctionne selon les lois de l'offre et de la demande présente un bilan globalement satisfaisant. Il permet, l'ultra-spécialisation, tout autant que les parcours polyvalents ; et la Police nationale a besoin des deux profils.

Ce système n'est toutefois pas parfait, il présente des pistes d'amélioration et de modernisation.

Il reste des postes structurellement difficiles à pourvoir, que la règle actuelle de l'offre et de la demande ne parvient pas à rendre attractifs, malgré les efforts très substantiels qui sont faits au plan indemnitaire. Construire des parcours, c'est une des ambitions qui a conduit à créer la sous-direction de l'encadrement supérieur, des commissaires et des officiers (SDESCO) et la mission cadres dirigeants (MCD), nées en 2023.

Il s'agit d'une ambition affirmée et clairement portée par la nouvelle direction des ressources humaines,

Ce qui me marque, c'est que la Police est une maison de solutions, inventive et rigoureuse, à la pointe dans tous les combats contre l'insécurité, et profondément républicaine.

des finances et des soutiens pour mieux satisfaire les besoins de l'administration tout autant que les aspirations des commissaires à la prise de responsabilités.

La Tribune Quelle est votre appréciation sur les effets de la réforme de l'organisation de la Police nationale - centralisation, évolution des directions, redéploiement territorial - du point de vue RH ? Qu'a-t-elle changé de positif ou de problématique ?

SC Sous l'angle RH, la réforme de la Police nationale nous conduit à trouver un équilibre nouveau entre la spécialisation, gage d'expertise de haut niveau dans une filière, et une certaine polyvalence, désormais nécessaire pour l'exercice des fonctions de directeur territorial (DD, DI, DT, DZ), et nous n'oublions pas que de nombreux commissaires n'exercent pas dans le périmètre de ces services déconcentrés.

Il est donc devenu impératif de poser des balises de trajectoires de carrière, afin de tracer des parcours types, des chemins prévisibles de progression personnelle et professionnelle, de poser les règles d'une gestion des carrières et des compétences, et de fixer des engagements réciproques entre les commissaires de police et leur autorité de gestion.

La Tribune Pourquoi les postes proposés en sortie d'école se voient retirer tout l'indemnitaire dont ils étaient jusqu'alors pourvus ?

SC C'est une question d'équité, il nous semble plus judicieux de redéployer ces marqueurs indemnitaires sur des postes en cours de carrière.

La Tribune Vous qui avez une expérience large au sein de la haute fonction publique, au-delà de la seule Police nationale, quel regard portez-vous aujourd'hui sur cette institution : ses forces, ses failles, et ce qu'elle incarne dans la République ?

SC Ce qui me marque, c'est que la Police est une maison de solutions, inventive et rigoureuse, à la pointe dans tous les combats contre l'insécurité, et profondément républicaine.

Puissent tous nos concitoyens mieux la connaître et la reconnaître encore ! Et les agents de la Police être fiers de leur appartenance.

Propos recueillis par
Frédéric Lauze

Il est donc devenu impératif de poser des balises de trajectoires de carrière, afin de tracer des parcours types, des chemins prévisibles de progression personnelle et professionnelle, de poser les règles d'une gestion des carrières et des compétences, et de fixer des engagements réciproques entre les commissaires de police et leur autorité de gestion.



Stanislas Cazelles

Âgé de 48 ans, Stanislas Cazelles est diplômé de Sciences-Po, de l'école centrale Supélec et de l'École Nationale de l'Administration (ENA), promotion « Léopold Sédar Senghor » 2002.

Directeur des ressources humaines, des finances et des soutiens (DRHFS) de la Police nationale depuis août 2022.

Administrateur civil, il a servi au secrétariat général au ministère de l'Intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales. Il a débuté son parcours dans l'administration préfectorale en Indre-et-Loire comme directeur de cabinet et a été sous-préfet de Draguignan et préfet de Martinique de février 2020 à juillet 2022.

En administration centrale, il a été chef du bureau des affaires immobilières des préfectures puis de la synthèse budgétaire et financière, conseiller budget et modernisation du Minint, sous-directeur des politiques publiques au ministère des Outre-mer et conseiller Outre-mer du président de la République en 2017.

RETOUR

sur l'évaluation à 360° des commissaires

L'inspectrice générale Brigitte Jullien, vice-présidente du conseil supérieur de l'appui territorial et de l'évaluation et créatrice au sein de cette structure de la formation spécialisée pour la Police nationale, revient sur l'évaluation des membres du corps de conception et de direction. Au 1^{er} janvier 2025, 287 d'entre-eux ont été concernés par cette appréciation à 360°.

Depuis le décret n°2022-760 du 29 avril 2022, les cadres supérieurs de la Police nationale bénéficient à différents moments de leur parcours professionnel d'une évaluation approfondie destinée à apprécier la qualité de leurs pratiques professionnelles et de leurs réalisations ainsi que leur aptitude à occuper des responsabilités de niveau supérieur. Cette évaluation est réalisée par une instance collégiale ministérielle et ce, une fois tous les six ans au cours de leur carrière.

Le décret du 22 août 2023 portant organisation du CSATE indique que

L'évaluation est réalisée selon un processus normé, dénommé « 360° », consistant en des entretiens avec le cadre évalué ainsi qu'avec les grands témoins de ses pratiques professionnelles (une trentaine de personnes).

ce conseil tient lieu, pour le ministère de l'Intérieur, d'instance collégiale ministérielle d'évaluation. Ce texte consiste essentiellement à élargir le champ d'intervention du CSATE « historique » qui mène de-

puis 2006 des évaluations pour les membres occupant des fonctions préfectorales, à tous les cadres supérieurs du ministère concernés par ce dispositif d'évaluation, dont ceux de la Police nationale.

Un collège pour les cadres supérieurs de la Police nationale.

Il prévoit en outre une nouvelle structuration et une nouvelle composition du CSATE ; en particulier, une formation spécialisée pour la Police nationale. Celle-ci est donc

le second collège du CSATE, à côté de celui des préfets et des directeurs d'administration territoriale de l'État.

Après une période de préfiguration d'un an (septembre 2022 à sep-

tembre 2023), la formation spécialisée pour l'évaluation des cadres de la Police nationale a vu le jour le 1^{er} septembre 2023.

Dirigée par un cadre qui en assure la vice-présidence (ayant occupé un emploi de directeur des services actifs, de chef de l'IGPN ou d'inspecteur général chef de service), cette formation est composée de trois types de membres : pléniers (mêmes conditions que la vice-présidence), permanents (cadres ayant occupé un emploi d'inspecteur général ou de contrôleur général) et non-permanents (recrutés dans le corps de conception et de direction).

Les 1875 commissaires de police concernés par l'évaluation

La formation spécialisée pour la Police nationale au 1^{er} janvier 2025 est composée de douze membres du corps de conception et de direction : une inspectrice générale, un contrôleur général, sept commissaires généraux et trois commissaires divisionnaires. Tous ont été volon-

taires et formés aux « entretiens complexes » et à l'écoute active. Les 1875 commissaires de police sont concernés par ces évaluations.

Ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure, sont confidentiels et ne sont pas consignés formellement. Chaque évaluation fait l'objet d'un rapport, débattu en collégialité avec les autres évaluateurs, validé par le responsable de la formation spécialisée « Police nationale » et par la présidente du CSATE.

Le rapport est ensuite adressé au DGPN ainsi qu'à la DGSi et au PP pour les évalués relevant de leur autorité d'emploi.

Pour le cadre évalué, la démarche d'évaluation est totalement transparente ; le rapport d'évaluation lui est communiqué et discuté à l'occasion d'un entretien de restitution avec son évaluateur.

Outre les éléments d'évaluation des pratiques professionnelles, le rapport comprend des éléments d'appréciation, des perspectives

Ainsi, pour l'autorité de gestion, ces évaluations constituent une aide à la décision en matière de gestion prévisionnelle des compétences et des carrières ; pour le cadre, elles sont un facteur d'orientation et de développement professionnel.

de carrière et peut éventuellement recommander des actions de formation de nature à développer et diversifier les compétences, une aide au management, assurée par le bureau de gestion du corps concerné ou une mobilité.

287 évaluations de membres du corps de conception et de direction de tous grades.

Un dossier choisi par la vice-présidente de la formation police, peut être évoqué en formation ministérielle du CSATE composée de sa présidente, des trois vice-présidents, d'un représentant de l'IGA et de deux personnalités extérieures, afin d'être transmis à la DIESE en vue d'intégrer le vivier des hauts

potentiels de la fonction publique. Au 1^{er} janvier 2025, la formation spécialisée pour la Police nationale du CSATE a réalisé 287 évaluations de membres du corps de conception et de direction de tous grades. Ont été concernés : 3 directeurs nationaux adjoints (PP et PN) ; 17 directeurs zonaux et directeurs zonaux adjoints ; 103 directeurs départementaux et directeurs départementaux adjoints.

Sur les 287 évalués, 64 sont affectés à la préfecture de police.

En 2024, parmi les 152 commissaires évalués, 29 ont reçu des préconisations de coaching et pour 96 d'entre eux, des recommandations de stages ont été formulées.

GLOSSAIRE :

CSATE : Conseil Supérieur de l'Appui Territorial et de l'Évaluation.

DIESE : Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'État.

IGA : Inspection Générale de l'Administration.

Brigitte Jullien



Bio express

Âge : **66 ans**

Grade : **commissaire général à l'emploi d'inspecteur général**

Promo ENSP : **33^{ème} promotion, « Christian Deladriere »**

Parcours récent : **après avoir dirigé l'IGPN pendant deux ans et demi, vice-présidente depuis septembre 2023 du CSATE et créatrice de la structure pour la Police nationale**

Points particuliers : **présidente de l'association "Femmes de l'Intérieur".**

INTERVIEW

WILLIAM MARION, directeur adjoint de l'ENSP : « Le premier défi de l'ENSP est de faire face à une formation massifiée »

Frédéric Lauze a également longuement rencontré le commissaire général William Marion, directeur adjoint de l'ENSP au sujet du profil et de la formation des commissaires de police.

Un entretien très riche.

Frédéric Lauze

Quel regard portez-vous sur l'évolution du profil des commissaires de police recrutés en 2025 par rapport à ceux d'il y a 20 ans ?

William Marion Adopter un tel recul de vingt ans n'est pas chose aisée. Chaque promotion a ses spécificités et le recrutement de 2025 n'est pas encore finalisé. La 76^{ème} promotion qui a été incorporée en septembre 2024 compte par exemple en son sein, pour la première fois, deux polytechniciens - âgés de 21 ans - ralliant l'ENSP ès qualité d'école d'application de Polytechnique.

Une des principales variantes tient au taux de féminisation des promotions de commissaires de police qui selon les années oscille entre 23 et 48% avec un taux moyen de 37,9%. La 76^{ème} promotion se singularise ici encore avec seulement 25 personnels féminins sur 77 (soit 32%) là où la précédente promotion atteignait les 44%.

Au fil des ans, certains grands équilibres demeurent. D'une part, la très grande sélectivité qui préside à la réussite du concours de

commissaire de police, ceci étant particulièrement prégnant pour le concours externe ainsi que le premier concours interne. Il figure parmi les plus exigeants au sein de la haute fonction publique. D'autre part, la parité entre les élèves issus de l'interne - Police et hors Police, bien que le recrutement dit au choix ait été abandonné au cours de la période de référence - et de l'externe, qui fait du corps de conception et de direction un corps vivant et intégrateur.

FL Avez-vous constaté un changement notable dans le profil sociologique des élèves commissaires (origine sociale, académique, professionnelle) ? Si oui, en quoi ?

WM Si globalement, le niveau de diplôme des lauréats augmente -

L'atout majeur de cette formation initiale tient incontestablement à son agilité, sa dimension professionnalisante, son ouverture et son évaluation permanente.

avec deux tiers de titulaires d'un BAC+5 en moyenne -, nous constatons que le nombre d'entrants titu-

lares d'un doctorat reste anecdotique - zéro ou un par promotion -, tandis que celui des « simples bacheliers » demeure stable avec environ cinq par promotion.

L'origine sociale des lauréats telle qu'appréciée au travers de la CSP (catégorie socio-professionnelle) d'appartenance de leurs parents n'a pas radicalement changé. Les enfants de fonctionnaires, policiers et militaires inclus, restent les plus représentés, assez nettement devant les cadres du secteur privé eux-mêmes devançant les enfants d'employés et de salariés. Force est cependant de constater que le monde rural reste le grand absent de ce recrutement.

Une nouvelle donne sociologique est attendue du dispositif des classes préparatoires talents du service public, dispositif promou-

vant l'égalité des chances. À ce titre, depuis 2021, l'ENSP est une des cinq écoles de la haute fonction

publique qui consacre un concours spécial réservé aux préparateurs talents (à hauteur de quatre places par an). Ses résultats encourageants ont permis au législateur de récemment prolonger l'expérimentation jusqu'en 2028.

L'origine géographique demeure très délicate à cerner en raison de la mobilité professionnelle des internes et académique des externes. La région Ile-de-France draine de tous temps la moitié des reçus.

La formation initiale : points forts et évolutions.

FL Quels sont selon vous les principaux points forts de la formation initiale dispensée aujourd'hui à l'ENSP pour les commissaires de police ?

WM L'atout majeur de cette formation initiale tient incontestablement à son agilité, sa dimension professionnalisante, son ouverture et son évaluation permanente.

Elle s'appuie en effet sur un référentiel de formation amené à évoluer annuellement et soumis à la validation du conseil d'administration et du conseil pédagogique, organes phares de la comitologie de l'établissement public ENSP. Ce référentiel est bâti sur les fondations du référentiel de compétences attendues du commissaire de police dans les cinq premières années d'exercice qui est régulièrement mis à jour.

La professionnalisation est omniprésente. D'abord parce que la moitié du temps de formation initiale - soit 11 mois sur 22 - s'exécute dans les services à la faveur d'une succession de stages dont les attendus épousent la progressivité pédagogique. Les chefs de centres de stage sont indubitablement des acteurs clefs de la réussite du système. L'autre moitié se déroule à l'école mais contient une part

substantielle de classe inversée⁽¹⁾ et de mises en situation. Le modèle de la formation « par les pairs », tel que pratiqué par l'ENSP a fait ses preuves. C'est en effet la force de l'école d'aller chercher dans les services des savoirs, des compétences, des expertises afin de construire des équipes⁽²⁾ à même de porter son projet pédagogique. À l'ENSP, il n'y a pas de formateur à vie mais des techniciens - de l'ordre public, de l'investigation, du renseignement...- formés pédagogiquement, et venus enseigner à leurs futurs pairs avant de les retrouver en services.

La formation initiale des commissaires de police n'est pas pour autant endogène voire endogamique.

Tout ce qui est fait et passé à l'ENSP est évalué, analysé et possiblement amendé : contenus, modalités et méthodes pédagogiques, intervenants, qu'ils soient pérennes ou ponctuels...

L'école s'est profondément ouverte au cours des quinze dernières années. De nombreux intervenants n'appartenant pas à la maison Police (autres institutionnels, partenaires publics et privés, universitaires et chercheurs...) y évoluent. De même, depuis 2022, les commissaires de police participent et contribuent au tronc commun de la haute fonction publique. Signalons enfin l'importance donnée à l'ouverture à international à la faveur d'une formation totalement ou partiellement partagée avec des cadres policiers européens (des commissaires de police Andorrans, Luxembourgeois et Monégasques sont intégrés à chaque promotion) ou issus des cinq continents (15 cadres de police étrangers sont reçus annuellement à l'ENSP depuis 1956).

L'évaluation est une valeur cardinale.

De même, l'ENSP a également pour responsabilité de créer des ponts entre la formation des commissaires et des officiers de police à l'instar de ce que ces deux corps de cadres auront à assumer en service demain, dans le respect de leurs attributions respectives. Depuis 2013, l'établissement public ENSP exerce le monopole de la formation initiale des commissaires et des officiers de police. Cela emporte comme responsabilité de parvenir à forger une culture policière commune, en transcendant les multiples obstacles rencontrés : scolarités asynchrones, massification sans précédent depuis quinze ans des promotions d'officiers de police (passant entre 2019 et 2025 de 70 à 100 puis 200, 350, 400 et

actuellement 440), sur-occupation du site de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or...

Enfin, l'évaluation est une valeur cardinale de l'école qui sous-tend l'exemplarité à laquelle elle aspire. Tout ce qui est fait et passé à l'ENSP est évalué, analysé et possiblement amendé : contenus, modalités et méthodes pédagogiques, intervenants, qu'ils soient pérennes ou ponctuels... Les élèves y sont bien évidemment associés puisqu'ils évaluent deux fois leur scolarité, à chaud au sortir de l'établissement puis à froid, à 18 mois afin de préparer le RETEX de promotion. Leur N+1, autrement dit leur employeur direct est également consulté afin de jauger l'adéquation du commissaire reçu en affectation avec les attendus du métier. Cette évaluation fait l'objet d'audits externes - tous les 18 mois - diligentée dans le cadre de la labellisation officielle (QUALIOP) obtenue par l'ENSP en 2021. La prégnance de l'évalua-

tion est enfin un marqueur de son contrat d'objectifs et de performance 2025-2027.

FL Quelles ont été les évolutions majeures de la formation initiale ces deux dernières décennies, notamment en matière de contenus, de méthodes pédagogiques et de stages ?

WM Si la formation initiale est mouvante d'année en année, il est toutefois possible de discerner deux ou trois évolutions considérées comme substantielles.

Tout d'abord, l'arrivée du distanciel qui a profondément révolutionné l'approche et les méthodes pédagogiques et donc l'appréhension de la relation avec les apprenants. L'ENSP s'est dotée à compter de

tions d'avancement compte tenu des charges de famille à assurer.

L'étape suivante tient à l'introduction en formation de la réalité virtuelle et de l'intelligence artificielle. L'ENSP a déjà atteint la première marche. Ses équipes créent et animent des modules de formation en réalité virtuelle (expulsions locatives, parapheur électronique...). Elle devait parachever l'essai en 2024 via l'équipement d'une salle de réalité virtuelle dédiée mais les réductions budgétaires ont eu (provisoirement du moins) raison de cette ambition. L'enjeu de l'IA reste encore à relever. L'ENSP conduit via son laboratoire de recherche plusieurs programmes impliquant l'IA dans les pratiques professionnelles dont il est également attendu un

commissaires sont mis à contribution pour servir de tuteur au bénéfice des autres publics reçus et formés à l'ENSP (classes talents du service public).

FL Quelle place est aujourd'hui accordée à des compétences transversales telles que le leadership, la gestion de crise, ou encore l'éthique professionnelle dans la formation ?

WM Les commissaires de police sont un corps technique supérieur. L'ENSP se doit de les former aux divers métiers qu'ils auront à maîtriser et aux différentes filières dans lesquelles ils évolueront.

Il n'en demeure pas moins que nous avons à les préparer à devenir des chefs de service de Police ayant tout à la fois à conduire des équipes face à des situations plus ou moins complexes, à gérer des services, à être le garant de la règle et de la déontologie. Toutes ces dimensions irriguent fortement la formation initiale qui leur est servie par l'ENSP. Le volet managérial représente un volume considérable d'heures d'enseignement en propre mais impacte également l'approche technique, la conception des dispositifs, leur conduite, les RETEX... Bref, il est au centre de la formation dispensée qui adopte ainsi une véritable approche globalisante.

Nos jeunes commissaires sont ainsi formés à la gestion des risques aussi bien professionnels (AMARIS...) que psycho-sociaux, à la gestion de crise mais également à des aspects aussi divers que la discipline, la communication y compris sous sa dimension médiatique. Une division de psychologie appliquée a d'ailleurs été spécialement créée en 2023 au sein de l'équipe pédagogique.

La formation initiale des commissaires de police n'est pas pour autant endogène voire endogamique. L'école s'est profondément ouverte au cours des quinze dernières années.

2016 d'une équipe d'e-formation dédiée puis d'une plateforme en propre (e-ensp). Tous les cours y figurent. Tous les enseignants de l'ENSP sont formés à l'outil digital. De la sorte, ils combinent différents supports (PPT, vidéos, podcasts, documents...). Cette anticipation a ainsi permis à l'ENSP de satisfaire à ses mandats pédagogiques pendant la crise sanitaire liée à la COVID. Elle a également obtenu le "Label4digital" décerné par la conférence des grandes écoles. Cette plateforme a également ouvert la possibilité pour les internes de réaliser une partie de leur formation en distanciel, via un cursus de plusieurs semaines combinant trois jours en service et deux jours de formation à distance. Cette modalité avait notamment pour ambition de favoriser la promotion interne des collègues féminines pouvant avoir tendance à « s'auto-réfréner » dans leurs légitimes aspira-

retour formatif. Elle participe à différentes enceintes de réflexion en la matière notamment au sein du réseau des écoles du service public.

Une autre tendance forte réside dans la capacité de l'école à rendre les élèves commissaires et les commissaires stagiaires « acteurs de leur formation ». Cela fait également partie intégrante de leur statut de cadre. Leur formation professionnelle ne doit plus être uniquement descendante. Il convient de capitaliser sur leurs savoirs et expériences de sorte à en faire bénéficier le plus grand nombre. Cela consiste à davantage les responsabiliser dans la vie de l'école (garde armée, chaque promotion gère aussi d'une page LinkedIn affiliée à celle de l'ENSP), dans la recherche de stages (en particulier les stages en entreprises). Le tutorat est également partie prenante puisque les élèves

Formation continue et adaptation aux défis contemporains.

FL Comment la formation continue des commissaires de police a-t-elle évolué pour s'adapter aux mutations de la société, de la criminalité et aux nouvelles attentes citoyennes ?

WM À l'image de la formation initiale, la formation continue telle que proposée par l'ENSP est mal-léable d'année en année. L'école a pris le parti d'élaborer un catalogue de formation continue s'appuyant sur une stratégie d'ensemble associant des formations :

- Internalisées, réalisées seule ou en association avec des organismes experts tels que la PIAC, AFA, Académie du renseignement... Ces formations, souvent de nature technique (ordre public, superviseurs et contrôleurs de traitants de sources, saisie des avoirs criminels...) sont assises sur les savoir-faire de l'établissement ou reposent sur sa légitimité propre à pouvoir les contextualiser à l'environnement policier (stage face caméra, officier du ministère public...).

- Externalisées, via des partenaires de confiance à l'instar de l'ENM ou d'autres écoles du service public, nous permettant d'aborder la plupart des grands sujets de société et des enjeux criminels contemporains : crime organisé, terrorisme, migrations, corruption, phénomènes sectaires...

- Contractualisées avec des sociétés privées spécialisées ou des organismes privés (ISSM). L'exemple le plus topique étant ici le marché public de formation au management que l'ENSP a souscrit en 2023. Répartis en quatre lots (dont un s'exécute sur le site de Cannes-Ecluse afin de toucher également plus facilement les stagiaires franciliens) confiés à quatre prestataires différents ainsi mis en concurrence.

FL Quels dispositifs de formation continue ou de montée en compétences propose aujourd'hui l'ENSP pour accompagner les commissaires tout au long de leur carrière ?

WM Les stages en management dispensés par l'ENSP épousent le parcours managérial d'un commissaire construit autour de quatre étapes phares jalonnant le déroulement de carrière : 1^{ère} approche managériale (jeune commissaire) ; management opérationnel (commissaire confirmé) ; management tactique (commissaire divisionnaire) ; management stratégique et *leadership* (commissaire général et emplois de CG ou d'IG).

L'ENSP est également la gardienne et le garant de la bonne mise en œuvre des arrêtés du 4 décembre 2018 régissant la formation continue des commissaires de police qu'elle soit statutaire (avance-

ment au grade de commissaire divisionnaire dit parcours trajectoire), obligatoire (mobilités fonctionnelles, prise de fonction de directeur territorial de niveaux 1 et 2, avancement au grade de commissaire général ou primo-occupation d'un emploi de CG ou d'IG) ou simplement volontaire.

Quelles sont les attentes des élèves commissaires et des commissaires stagiaires ?

FL Quelles sont les principales attentes exprimées par les élèves commissaires et les commissaires stagiaires vis-à-vis de leur formation ?

WM Les attentes des commissaires en formation sont captées au fil de l'eau par l'équipe pédagogique. Elles sont également spécifiquement reçues de leurs délégués

(huit par promotion) à la faveur des réunions des commissions pédagogiques jalonnant la scolarité. Ces attentes sont prises en compte autant que possible et servent à bâtir le référentiel de formation de la promotion suivante.

Sans surprise, ils cherchent et recherchent une professionnalisation accrue et ce dans tous les domaines. En corollaire, ils expriment le besoin de plus de stages, de simulations (enquêtes, filatures, interpellations...) et d'exercices pratiques. Ils souhaitent toujours plus de TSI, de séances de tir, voire revendiquent de pouvoir être habilités au bâton de défense. Ils sont en recherche de davantage de manipulations, d'utilisations des outils informatiques professionnels ce qui, faute de base école, n'est véritablement possible qu'en stage. Ils savent ce qu'ils font à l'ENSP et

En 2025, le métier de commissaire de police reste un métier qui n'est pas anodin, que l'on n'épouse pas par hasard.

tiennent, coûte que coûte, à forger pour les uns et à consolider pour les autres, leur culture professionnelle de policier. Ils apprécient les mises en situation en formation avec les officiers de police formés parallèlement à Cannes-Ecluse. Le stage gestion de l'ordre public (dit stage GOP) remporte chaque année un satisfecit unanime. Ils sont plongés, une semaine durant (de jour comme de nuit), dans la réalité des violences urbaines et du rétablissement de l'ordre public. Cet événement majeur est réalisé par et à l'ENSP grâce au précieux concours de nombreux professeurs associés issus de toutes les directions actives.

FL Observez-vous chez les nouvelles générations d'élèves commissaires une évolution des aspirations : équilibre vie professionnelle/personnelle, quête de sens, nouvelles formes d'autorité ?

WM Bien évidemment, le recrutement des commissaires de police a changé au cours de ces vingt dernières années. Les jeunes générations de commissaires sont nécessairement le reflet des attentes et des aspirations de la société française. Le rapport au travail a certes évolué, non qu'il soit de moindre intensité mais il doit davantage composer avec l'épanouissement personnel et familial. Ceci peut aussi présenter d'indéniables atouts quant à la bonne gestion de la charge mentale inhérente au métier.

La quête de sens est souvent la raison profonde qui les a poussés à franchir les portes de l'ENSP. Ils sont comme leurs prédécesseurs, animés du même feu sacré de servir. En 2025, le métier de commissaire de police reste un métier qui n'est pas anodin, que l'on n'épouse pas par hasard. Cela nous oblige collectivement à ne pas les décevoir et à trouver les clés pour faire en sorte qu'ils restent en fonctions et que, s'ils font légitimement « un pas de côté » sous la forme d'un détachement sortant, ils aient l'envie de revenir dans le giron de la maison Police nationale forts de cette expérience extérieure. Ils ont en effet, probablement plus que ceux qui les ont précédés, les outils et le bagage pour faire carrière ailleurs.

Les grands enjeux stratégiques pour l'ENSP.

FL Quels sont selon vous les grands défis auxquels l'ENSP doit répondre pour continuer à former des commissaires de police à la hauteur des enjeux contemporains ?

WM Le premier défi de l'ENSP, je l'ai déjà évoqué, est de faire face à une formation massifiée - notoire pour les officiers de police mais également tangible pour les commissaires de police - avec un public de plus en plus diversifié. Mais sans

céder ni à l'individualisation de la formation et des parcours qui font sa force, ni transiger avec sa quête d'excellence.

Le deuxième challenge, sans que cela obéisse à un quelconque ordre de priorité, tient à sa capacité de convenablement former, et je dirais même formater les chefs de services de police qui seront aux manettes de la sécurité des français pour les trente prochaines années. La préparation des JO d'hiver de 2030 est déjà dans le visuel. Nous aurons de plus en plus besoin de cadres policiers aux profils variés et aux compétences pointues : en technologie, en I.A mais également en gestion de projets et en langues afin de permettre à la Police nationale de rayonner dans les sphères européennes et internationales de coopération.

Un troisième enjeu, et non des moindres, repose sur la qualité et la capacité qu'auront nos jeunes collègues d'incarner l'idéal républicain et de protéger notre État de droit des multiples agents de déstabilisations endogènes et exogènes, violents ou plus perfides. L'enjeu sera de protéger le corps policier de la tentation corruptrice majeure

En intégrant la conférence des grandes écoles en 2023, l'ENSP s'est ouvert les portes de nouvelles diplomations en propre pouvant, le cas échéant, déboucher sur l'émergence d'une école doctorale en sécurité.

générée par l'hydre du narcotrafic. Un quatrième défi est plus global. Il vise à mettre le mandat accompli par l'ENSP au service d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du corps des commissaires de police (et plus généralement des cadres policiers). Cette GPEEC conduit à savoir identifier : les compétences dont l'institution a et aura besoin, les profils recherchés, les potentiels dont elle dispose pour y répondre. Dans cette perspective, la formation, et

en particulier le continuum formation initiale et formation tout au long de la vie professionnelle (= formation continuée) prend tout son sens et l'ENSP y a toute sa place.

FL Comment préparez-vous aujourd'hui vos élèves à affronter des crises de plus en plus complexes et l'ENSP envisage-t-elle d'intégrer davantage dans ses programmes des compétences émergentes telles que la cybersécurité, le dialogue social, ou la résilience institutionnelle ?

WM L'approche est bien évidemment plurielle. L'acquisition des savoir-faire techniques est un socle indispensable mais elle demeure insuffisante. Nous les faisons travailler sur le savoir être, sur la connaissance de soi-même, sur la résilience, sur les techniques d'optimisation du potentiel, sur l'approche psychologique. L'ENSP dispose à cette fin de psychologues intégrés dans les équipes pédagogiques.

Au cours de leur scolarité - en début et en fin de sorte à pouvoir appréhender le delta produit par l'acquis et la formation servie - les commissaires de police passent des tests de personnalité et d'approche ma-

nagériale - tests « PerformanSe » -. Ces tests sont très révélateurs et permettent de comparer avec un certain optimisme la cohorte des commissaires de police par rapport aux autres cadres supérieurs de la fonction publique.

Nous devons persévérer et diversifier encore notre approche afin de consolider la capacité de nos commissaires de police à être particulièrement agiles. De cette agilité dépend en effet leur capacité à

Grande école de l'État, l'ENSP incarne les valeurs de courage, dévouement et intégrité qui fondent la Police nationale républicaine. Elle y a ajouté l'excellence et l'exemplarité.

assumer leurs responsabilités pour les trente ou quarante ans de carrière qui s'ouvrent à eux et qui vont les confronter à des situations, à des menaces, à des outils, à des technologies qu'au mieux on perçoit aujourd'hui sans en connaître encore toutes les potentialités (comme l'avènement des crypto-monnaies ou encore des ordinateurs quantiques par exemple).

L'ouverture de l'ENSP et l'enjeu de la recherche.

FL Comment l'ENSP développe-t-elle aujourd'hui son ouverture vers l'extérieur, notamment vers le monde universitaire, la recherche appliquée et les institutions politiques ? Quels bénéfices en tire la formation des commissaires ?

WM L'ENSP assure une mission de recherche appliquée au bénéfice de la Police nationale depuis 2013. Il s'agit d'un processus long demandant en particulier à être identifié puis reconnu comme opérateur de recherche. Au fil du temps, l'ENSP a su développer une identité scientifique - la recherche appliquée en sécurité -, créer des réseaux de confiance dans le monde de la recherche (CEA, INRIT...) et conjuguer recherche appliquée en sciences humaines et sociales (SHS) et en sciences technologiques (dont l'IA).

Cette mission s'exécute toujours au profit et en appui d'une ou des directions actives - toutes ont d'ores et déjà bénéficié de son activité de recherche - qui obtiennent de sa part un état de l'art, des outils et des méthodes à même de faciliter ou d'améliorer leurs pratiques professionnelles.

L'ENSP veille bien évidemment à ce qu'un retour en formation puisse être organisé. Les chercheurs associés au laboratoire de recherche de l'ENSP interviennent régulièrement en formation, initiale et continue, à la faveur de conférences dédiées ou de participation à des tables rondes. Elle a ainsi récemment organisé au profit de ses élèves un cycle de conférences sur le cyber et un autre sur l'IA.

FL Quels sont, selon vous, les enjeux majeurs pour renforcer encore la place de la recherche et de la formation continue au sein de l'ENSP dans les prochaines années ?

WM L'accent peut encore être mis sur la capacité de la Police nationale à produire, dans les différentes spécialités, des docteurs et mieux des HDR. En intégrant la conférence des grandes écoles en 2023, l'ENSP s'est ouvert les portes de nouvelles diplomations en propre pouvant, le cas échéant, déboucher sur l'émergence d'une école doctorale en sécurité. Elle vient d'ailleurs de créer un pôle diplomation au sein de son département recherche. C'est un ambitieux projet qui prendra du temps à se réaliser mais il est stratégique. D'autres acteurs (militaires en particulier) tendent à emprunter le même chemin.

L'ENSP est également, associée à la construction du centre de recherche de l'Académie de police d'une part et aux travaux visant à l'élaboration de la stratégie et de la prospective de la Police nationale pilotée par le cabinet du directeur général, ouvrant des chantiers pour le façonnage de la Police nationale à échéance 2030-2035.

À quoi ressemblera le commissaire de 2035 ?

FL Comment imaginez-vous le commissaire de police de 2035 ? Quelles qualités devront être au cœur de son action ?

WM Le commissaire de police de 2035 ne sera pas foncièrement différent de l'élève commissaire actuel qui par essence sera toujours en fonctions dans dix ans. Je récuse l'idée du « commissaire augmenté ».

Les qualités dont il devra faire montre au cœur de son action ne devraient pas substantiellement changer. Peut-être sera-t-il attendu de lui de faire encore davantage preuve de résilience dans l'affirmation de l'autorité républicaine dont il est, avec d'autres acteurs publics, le détenteur et l'incarnation.

Sa capacité à tisser du lien social sera cruciale, le relationnel avec la population et notamment la bonne prise en compte des victimes - d'infractions comme d'incivilités - devra être centrale sous peine de voir le dialogue police-population définitivement délité ou de se voir débordé voire remplacé par d'autres intervenants, publics comme privés, investissant le champ de la sécurité.

FL En un mot, que représente aujourd'hui pour vous l'ENSP dans le paysage républicain français ?

WM Grande école de l'État, l'ENSP incarne les valeurs de courage, dévouement et intégrité qui fondent la Police nationale républicaine. Elle y a ajouté l'excellence et l'exemplarité. C'est forte de ces valeurs et de sa capacité démontrée à anticiper et à évoluer que la « vieille dame de 84 ans » entend sereinement appréhender les enjeux du XXI^{ème} siècle au service tant de nos concitoyens que de la Nation.

NOTES :

¹ les élèves complètent ou actualisent leurs savoirs sur la plate-forme de formation « e-ensp » de sorte que le « face à face pédagogique puisse se concentrer sur les sujets d'actualité, les points d'attention et à s'assurer que les acquis sont bien là.

² composées de chargés de formation recrutés à plein temps pour trois voire six ans au maximum et de professeurs associés intervenant ponctuellement ou de façon récurrente.

GLOSSAIRE :

PIAC : Plateforme d'Identification des Avoirs Criminels.

AFA : Association Française Anticorruption.

HDR : plus haute qualification universitaire, l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est un diplôme national de l'enseignement supérieur.

IISMM : Institut d'études de l'Islam et des Sociétés du Monde Musulman.

William Marion



Bio express

Âge : **58 ans**

Grade : **commissaire général de police**

Promo ENSP : **42^{ème} promo ENSP « Patrick Casassus »**

Parcours récent : **actuellement directeur-adjoint de l'Ecole Nationale Supérieure de la Police et directeur des formations et de la recherche. Long cursus professionnel en Police aux Frontières associant des postes en direction centrale (coopération internationale, chef état-major, chef du service de l'organisation et du contrôle interne) avec des responsabilités de directeur territorial (directeur zonal Ouest et directeur départemental d'Ille-et-Vilaine, directeur zonal Sud-Est et directeur départemental du Rhône) entrecoupé de différentes affectations en formation sous périmètre ministère de l'Intérieur (IHESI) ou Police nationale.**

Points particuliers : **docteur en droit, responsabilités universitaires, président des jury de sélection des élèves des classes préparatoires talents du service public de l'ENSP, plusieurs expériences professionnelles en établissements publics.**

INTERVIEW

EMMANUEL BOISARD :

« le recrutement des commissaires de police doit impérativement se diversifier »

Frédéric Lauze, secrétaire général du SCPN a interviewé le commissaire divisionnaire Emmanuel Boisard, sous-directeur du recrutement et des établissements de formation à l'Académie de police. Un entretien riche au sujet des profils des policiers de tous grades et des défis du recrutement, avec un focus sur celui des commissaires.

Frédéric Lauze

quelles sont aujourd'hui les principales aptitudes et qualités humaines attendues chez un policier recruté en 2025 ?

Emmanuel Boisard Il faut avant tout des qualités humaines, les fameux « *soft skills* », qui sont des aptitudes personnelles transposables dans de nombreux métiers : écoute, empathie, bienveillance, disponibilité, capacité à communiquer aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, capacité à convaincre, faculté d'adaptation. Ensuite, viennent les attendus de l'institution en matière de valeurs, qu'elle s'attache à faire vivre au quotidien : intégrité, probité, loyauté et impartialité.

Il faut surtout faire preuve d'une réelle volonté de participer au maintien de l'ordre établi, par une application stricte mais réfléchie des lois et règlements. C'est là que la notion de discernement prend tout son sens.

Enfin, le policier doit être curieux, ouvert sur le monde et conscient des enjeux actuels de la société.

Evidemment, les attentes sont un

peu différentes pour les commissaires et officiers chez lesquels, en plus de ces qualités, on recherche un potentiel managérial, des prédispositions au partenariat et un réel sens des responsabilités.

FL Avez-vous constaté une évolution des profils socio-professionnels des candidats ces dernières années ?

EB On constate de plus en plus de candidats et de lauréats ayant passé la trentaine et possédant une ou plusieurs expériences profession-

La formation initiale des policiers s'est renforcée dans les domaines des techniques de sécurité en intervention, des connaissances judiciaires, ainsi que dans la gestion de la relation, parfois difficile, entre la police et la population.

nelles antérieures, souvent dans des domaines autres que celui de la sécurité.

Par ailleurs, des dispositifs de promotion de l'égalité des chances permettent à des jeunes issus de quartiers prioritaires ou en reconversion professionnelle d'accéder à la préparation du concours

de gardien de la paix (comme les cadets de la République). Les classes préparatoires intégrées offrent à de jeunes étudiants d'origine sociale modeste de se préparer aux concours d'officiers et de commissaire.

Concernant la fonction publique en général et la Police nationale en particulier, on note de plus en plus le caractère héréditaire de l'accès à la fonction publique : plus de la moitié des policiers ont au moins un parent agent public.

Enfin, l'élévation du niveau de diplôme des gardiens de la paix en-

trants est une réalité : 70% ont le bac, et parmi ces bacheliers, la moitié possèdent au moins un Bac+2.

Le bassin géographique le plus prolifique reste incontestablement celui des Hauts-de-France, tant pour les gardiens de la paix que pour les policiers adjoints.

FL La question de la diversité sociale et culturelle est-elle un objectif affiché dans vos campagnes de recrutement ?

EB Ce n'est pas vraiment le premier objectif de nos campagnes de communication, même si nous montrons sur nos supports visuels des policiers de toutes origines et

Concernant les processus de recrutement, nous nous efforçons d'éliminer les candidats le plus tard possible dans le processus.

de tous milieux, mais évoluant en milieu urbain car il s'agit de notre lieu d'action privilégiée.

Il est vrai que nous ciblons parfois une population sans diplôme et/ou en reconversion, notamment lors de nos campagnes de recrutement de policiers adjoints. Nos campagnes de communication mettent avant tout l'accent sur les filières métiers (investigation, voie publique, renseignement ou missions spécialisées).

FL Comment la Police nationale adapte-t-elle ses méthodes de recrutement face à la baisse du nombre de candidats dans certains concours, notamment celui de gardien de la paix ?

EB Dans un premier temps, les campagnes de recrutement s'adaptent aux nouveaux publics qu'elles ciblent, en utilisant des vecteurs de communication appropriés : forums de l'emploi et des métiers, vidéos sur les réseaux sociaux, témoignages de policiers sur nos réseaux (e-ambassadeurs), etc... L'animation de la rubrique « Nous rejoindre » du site de la Police nationale (2,8 millions de visiteurs en 2024), ainsi que notre présence aux grands événements sportifs (Tour de France, Jeux Olympiques et Paralympiques), sont également essentiels.

La présence de la marque Police sur les réseaux sociaux populaires

auprès des jeunes (TikTok, Instagram, LinkedIn) est également un moyen efficace de communication. Enfin, nous nous appuyons sur des partenariats avec les professionnels de l'accès à l'emploi (France Travail, Indeed, et la Mission Locale) qu'entretiennent nos pôles recrutement dans les directions zonales. Concernant les processus de re-

crutement, nous nous efforçons d'éliminer les candidats le plus tard possible dans le processus. Pour le concours de gardien de la paix, nous convions tous les candidats ayant réussi les écrits aux épreuves sportives, puis à l'oral, en supprimant ainsi une phase d'admissibilité trop sélective. De plus, à compter de septembre 2025, les barèmes des épreuves sportives seront légèrement assouplis. Nos messages de communication devront à l'avenir insister davan-

Enfin, l'élévation du niveau de diplôme des gardiens de la paix entrants est une réalité : 70% ont le bac, et parmi ces bacheliers, la moitié possèdent au moins un Bac+2.

tage sur les atouts de l'institution : une formation initiale riche et rémunérée, une formation continue tout au long de la carrière, une promotion interne encouragée, ainsi que des salaires et des primes attractifs, un métier d'action au service de tous. Nous devons également mettre l'accent sur les valeurs policières, l'esprit d'équipe et la variété des missions et des formations spécialisées accessibles à tous. Enfin, il sera nécessaire d'envisager la régionalisation du recrutement, pour certains métiers en tous cas.

Concours et formation : évolutions et perspectives.

FL Y a-t-il eu récemment des évolutions dans les matières ou le

contenu des concours pour intégrer la Police nationale ?

EB Oui, il y a eu quelques évolutions notables :

Le concours de gardien de la paix : une épreuve de résolution de cas pratiques a été mise en place, faisant appel au bon sens, aux capacités de réflexion, rédactionnelles, d'analyse et de synthèse du candidat.

Pour le concours externe d'officier, des spécialités - ou matières à option - variées sont proposées dès la phase d'admissibilité (géographie, économie-gestion, STAPS, mathématiques, informatique) depuis 2024, l'objectif étant de diversifier les profils afin d'enrichir le corps. Enfin, nous réfléchissons actuellement à une simplification tant des épreuves que du processus de sélection des policiers adjoints. Ces derniers sont depuis le début de l'année systématiquement recrutés au plus près de leur domicile. Des effets bénéfiques se font déjà

ressentir, avec un quasi doublement du nombre d'inscrits et de lauréats.

FL Les épreuves de mise en situation opérationnelle prennent-elles aujourd'hui une place plus importante dans les concours ?

EB Oui, pour les gardiens de la paix, l'épreuve de cas pratique correspond parfaitement à cette exigence, que l'on retrouve également lors de l'épreuve orale.

Concernant le recrutement des cadres, l'épreuve de mise en situation individuelle est essentielle. Elle est jugée par trois ou quatre professionnels et permet d'évaluer les capacités de management, l'intelligence sociale, la relation à l'autorité, ainsi que l'adhésion aux valeurs du candidat. En revanche,

la mise en situation collective, beaucoup moins discriminante, présente moins d'intérêt de l'avis des membres de jury. Elle a déjà

vention de professionnels et d'associations extérieurs à la Police ou encore par des événements organisés par les écoles de police en par-

Les contraintes du métier, notamment la charge mentale importante, mais aussi l'image parfois écornée de la Police, en particulier en matière de disponibilité, demeurent les principaux freins au recrutement.

été supprimée pour le concours externe et le premier concours interne de commissaire.

FL Comment la formation initiale des policiers a-t-elle évolué pour répondre aux nouveaux défis sécuritaires et sociétaux ?

EB La formation initiale des policiers s'est renforcée dans les domaines des techniques de sécurité en intervention, des connaissances judiciaires, ainsi que dans la gestion de la relation, parfois difficile, entre la police et la population. Cela passe notamment par l'inter-

tenariat avec les établissements scolaires voisins, de type « journées portes ouvertes » ou « challenges sportifs mixtes ».

Par ailleurs, des psychologues co-animent de plus en plus de séquences de formation dans les écoles, apportant de précieux conseils aux futurs policiers de terrain amenés à gérer des situations conflictuelles voire dangereuses. Pour les cadres, la formation est davantage axée sur le management, le pilotage des équipes, ainsi que sur la qualité de vie au travail, dans une optique globale de gestion des ressources humaines modernisée.

Recrutement des commissaires de police : spécificités et enjeux

FL Quels sont les enjeux spécifiques du recrutement des commissaires de police dans les années à venir ?

EB Le recrutement des commissaires de police doit impérativement se diversifier : 80 % d'entre eux proviennent actuellement de la filière des Instituts d'Études Politiques (IEP). Si ces profils sont de grande qualité, ils restent cependant peu variés. Depuis l'année dernière, deux postes à l'entrée de l'ENSP sont ouverts à de jeunes polytechniciens, en plus des 5 à 7 élèves commissaires issus d'autres administrations (Justice, Éducation nationale, Défense) appelés « détachés entrants ».



Ce qui est certain, c'est qu'il est essentiel de maintenir l'équilibre entre les recrutements externes et internes afin de régénérer durablement notre encadrement.

Pour cela, il est important de bien distinguer les deux métiers que sont celui de commissaire et d'officier, qui correspondent à des réalités, des attentes et des responsabilités différentes :

- l'officier est principalement un chef d'unité de police opérationnel, destiné à commander sur le terrain ;

- le commissaire est un directeur de service, un concepteur, un haut fonctionnaire.

FL Constate-t-on une baisse de l'attractivité du concours interne et professionnel pour devenir commissaire ? Quelles en sont les causes ?

EB Le premier concours interne de commissaire reste très attractif en raison du faible nombre de postes proposés, avec une sélectivité de 27 candidats pour un poste (rapport entre le nombre de présents aux écrits et le nombre de postes offerts). Les lauréats sont majoritairement des attachés de police ou des cadres issus d'autres ministères.

La situation est très différente pour le second concours interne (anciennement VAP), qui suscite peu d'engouement de la part des officiers de police, malgré un rajeunissement du vivier de candidats en 2024. La sélectivité y est à peine de trois candidats pour un poste.

Plusieurs facteurs expliquent ce désintérêt : une faible mobilité géographique des officiers, une charge mentale importante pesant sur les postes de commissaires, ainsi qu'un rétrécissement des écarts de rémunération en fin de carrière entre officiers et commissaires.

A l'inverse, la promotion sociale du corps de CEA (Corps d'Encadrement et d'Application) vers celui des

officiers est plus tonique (cinq candidats pour un poste), et le recrutement par ce biais est de qualité.

FL Quels sont les freins identifiés pour attirer des fonctionnaires expérimentés vers les concours professionnels de commissaire de police ?

EB Les contraintes du métier, notamment la charge mentale importante, mais aussi l'image parfois écornée de la Police, en particulier en matière de disponibilité, demeurent les principaux freins au recrutement. Pour autant, le prestige de la fonction, l'intérêt élevé du poste, le positionnement du commissaire de police au cœur d'enjeux sociétaux majeurs, et enfin la rémunération, restent des facteurs d'attractivité puissants.

FL Le profil type du commissaire de police a-t-il évolué au cours des deux dernières décennies ?

EB Pas fondamentalement. Le commissaire de police est aujourd'hui légèrement plus âgé à son entrée à l'école (environ 25 ans pour les externes), mais son origine universitaire reste inchangée, avec

une forte présence des diplômés d'Instituts d'Études Politiques.

Du côté des internes, on observe une tendance à passer les concours internes un peu plus tôt dans la carrière qu'il y a vingt ans. Ces candidats sont majoritairement des hommes issus de la région parisienne et déjà affectés dans des services franciliens.

Emmanuel Boisard



Bio express

Âge : **54 ans**

Grade : **commissaire divisionnaire, sous-directeur du recrutement et des établissements de formation à l'Académie de police depuis juin 2022.**

Promo ENSP : **55^{ème} promotion, « Marianne »**

Parcours récent : **Inspecteur puis officier de 1994 à 2003 en sécurité publique (Seine-et-Marne et DCSP) et en CRS autoroutière (Val d'Oise).**

Commissaire depuis 2005 en PJ (chef GIR Seine-et-Marne, chef antenne Meaux) puis sécurité publique (Seine-Saint-Denis, Essonne, Seine-et-Marne).

Points particuliers : **titulaire d'un BTS de commerce international ; pratique du triathlon et de la course à pied.**

LA RÉFORME

des retraites de 2023 : quel impact pour les commissaires de police ?

Hervé Flahaut, chargé de mission "retraite" auprès du bureau des commissaires de police, détaille avec exhaustivité l'impact de la réforme de 2023 sur la retraite des commissaires et distille de précieux conseils.

Régies par une législation régulièrement revue en fonction des contraintes démographiques et économiques et des choix politiques, les conditions de départ en retraite suscitent de nombreuses interrogations. Les commissaires de police n'y échappent pas, en particulier avec la mise en place progressive de la réforme de 2023, encore débattue en ce moment.

I. La retraite, quel mode de calcul ?

Le montant de la pension de retraite d'un fonctionnaire repose sur trois éléments : la loi, l'indice de pension civile et sa carrière dans la fonction publique.

La loi établit le cadre général. Elle fixe l'âge minimum pour partir en retraite. Depuis 2023, il passe progressivement de 57 à 59 ans pour le corps de conception et de direction, soit cinq ans plus tôt que les fonctionnaires sédentaires et cinq ans après les officiers, gradés et gardiens de la paix.

L'âge légal de départ en retraite n'a pas changé.

La loi détermine également l'âge légal de départ en retraite. La réforme de 2023 n'a rien modifié.

Il est néanmoins possible de prolonger jusqu'à 67 ans, sous certaines conditions.

Enfin, la loi précise la durée de cotisation pour bénéficier d'un taux de pension de 75%. Celle-

ci est supérieure à l'indice majoré du salaire parce ce qu'il intègre l'ISSP.

La carrière de fonctionnaire, résumée dans le compte individuel de retraite sur le site <https://ensap.gouv.fr>, comporte essentiellement les périodes militaires, de scolarités et de stages professionnels, de services publics - y compris les mises à disposition et les détachements - et les congés parentaux. Les périodes de disponibilité

Cet âge est de 60 ans pour les commissaires de police, 61 ans pour les commissaires divisionnaires et généraux, et 62 ans pour les emplois fonctionnels.

ci s'allonge progressivement selon un mécanisme dit « Touraine » instauré en 2014, que la réforme de 2023 a accéléré.

C'est ce facteur qui impacte le plus les conditions de départ à la retraite, davantage que le report de l'âge minimum.

L'indice de pension civile est lié à l'échelon détenu au moins six mois avant la date de départ à la retraite. Pour les policiers, cet indice est su-

perieur à l'indice majoré du salaire parce ce qu'il intègre l'ISSP. La carrière de fonctionnaire, résumée dans le compte individuel de retraite sur le site <https://ensap.gouv.fr>, comporte essentiellement les périodes militaires, de scolarités et de stages professionnels, de services publics - y compris les mises à disposition et les détachements - et les congés parentaux. Les périodes de disponibilité sont exclues. Les années d'études rachatées, les affectations hors d'Europe (Outre-mer et étranger) ainsi que la composition familiale sont aussi prises en compte, ainsi que les périodes de policier adjoint effectuées depuis janvier 2024.

La bonification quinquennale et la fin de son écrêtement.

En tant que corps actif, les commissaires de police bénéficient de la bonification quinquennale, la Bonification Spéciale des Fonctionnaires de Police (BSFP). Elle est de 1/5 du temps d'activité, calculée de façon proportionnelle et plafon-

Pour les commissaires de police nés dans le milieu des années 60, cette durée est de 168 trimestres (42 ans). Elle augmentera pour atteindre 172 trimestres (43 ans) pour ceux nés à partir du 1er janvier 1970.

née à cinq ans, sous réserve d'être en service actif et non pas sur un poste sédentaire (sous-préfet, magistrat judiciaire ou administratif...). Les mis à disposition en bénéficient s'ils exercent des missions comparables à celles des policiers.

Cette disposition leur enlevait systématiquement un an de BSFP à partir de 57 ans, âge d'ouverture des droits. Un commissaire divisionnaire partait en retraite à 61 ans avec un an de bonification.

Aujourd'hui, les conditions pour bénéficier de la BSFP sont les suivantes :

- soit avoir accompli 27 ans de services actifs (dans ce cas, elle est égale à cinq ans), peu importe le motif de radiation des cadres (révoqués et démissionnaires compris),

- soit être radié des cadres par limite d'âge ou invalidité (dans ce cas, elle est calculée au prorata de la durée des services actifs dans la Police nationale).

Depuis septembre 2023, un commissaire divisionnaire qui totalise plus de 27 ans de services actifs part en retraite avec une bonification quinquennale de cinq ans.

Les personnels détachés dans des emplois fonctionnels restent exclus du droit à la BSFP.

Cependant, les personnels détachés dans des emplois fonction-

nels restent exclus du droit à la BSFP. Ainsi, un commissaire général qui a été détaché cinq ans dans un emploi de contrôleur général n'a pas droit à une année de bonification. Néanmoins, ces cinq ans sont comptés comme du service actif.

Au final, celui-ci part en retraite avec la bonification quinquennale qu'il a acquise, selon la règle commune, qui peut être de cinq ans. Avant 2023, l'écêtement jouait à plein et il partait en retraite à 62 ans, sans aucune bonification.

En pratique, la BSFP comble la différence entre le nombre de trimestres travaillés dans la fonction publique et celui fixé par la loi pour obtenir un taux de pension de 75%, mais pas plus.

Ce pourra être le cas des fonctionnaires qui ont commencé jeunes ou qui sont en prolongation, selon la durée de leurs services.

Dans la plupart des cas, la fin de l'écêtement compense largement l'augmentation de la durée de cotisation. C'est un des effets positifs de la réforme.

Les compléments de retraite

Les fonctionnaires qui ont perçu une NBI au cours de leur carrière ont droit à un supplément calculé à partir de la moyenne annuelle de points et de la durée de leur perception. Les conditions d'attribution, de réversion et de revalorisation sont identiques à celles de la pension elle-même. Un simulateur est disponible sur le site <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/R56577>.

La retraite additionnelle de la fonction publique (voir le site <https://www.rafp.fr>) a été instaurée en 2005, avec un prélèvement mensuel obligatoire. Cette cotisation

génère des points qui, en fonction de leur nombre, déterminent la nature de la prestation au moment de la retraite : un capital ou une rente. Le versement est effectué quand le fonctionnaire liquide ses droits à pension et qu'il a atteint l'âge minimum de départ à la retraite des fonctionnaires sédentaires (62 ans, reporté à 64 ans après la réforme de 2023) et sous réserve de l'avoir demandé.

II. Sortir de la Police nationale : quelles conséquences pour la retraite ?

La position administrative (détachement, mise à disposition...) a des conséquences sur la classification « actif » ou « sédentaire » du poste et sur l'attribution de la bonification quinquennale, les deux pouvant être dissociées. Ceci génère des droits différents qui sont à comparer, plusieurs options étant parfois possibles pour une même finalité. Une mise en disponibilité pour travailler pendant une durée limitée dans le privé interromp la carrière du fonctionnaire, mais elle ouvre droit à une retraite de l'organisme de rattachement de l'activité.

Depuis la réforme de 2023, la clause d'achèvement a été supprimée pour tous les fonctionnaires. Un droit à portabilité a été créé pour les policiers intégrés dans un corps sédentaire.

La bonification quinquennale leur reste acquise définitivement selon les conditions générales (voir ci-dessus).

En termes de retraite, le détachement est la voie à privilégier pour rejoindre un corps sédentaire. En effet, un commissaire de police a tout intérêt à rester dans son corps d'origine, en raison de l'indice de pension civile, qui, à échelon équi-

Sous réserve d'avoir accompli 17 ans de services actifs, les commissaires de police conservent la possibilité d'un départ en retraite anticipé de cinq ans.

valent, est toujours plus favorable que l'indice majoré du corps sédentaire d'accueil.

III. La retraite, quel montant ?

Le simulateur du site <https://ensap.gouv.fr> donne une première indication. De plus, le service des retraites de l'État (SRE) a mis en place des entretiens information retraite, accessibles au 02 40 08 87 65, au plus tôt sept ans avant l'âge minimum de départ en retraite. Ils permettent d'obtenir des simulations écrites de la pension en fonction de la date de départ envisagée. Le SRE est le seul service habilité à effectuer des simulations de pension. Celles-ci comptabilisent la NBI, mais elles n'intègrent pas la pension de la RAFP, qui est à calculer individuellement.

IV. Quelle procédure pour partir en retraite ?

Actuellement, la demande de départ en retraite peut être effectuée sur le site <https://ensap.gouv.fr> entre six et neuf mois avant la date envisagée. La demande de versement de la retraite additionnelle de la fonction publique se fait à ce niveau (case à cocher). La pension de retraite étant versée par un autre organisme que le SGAMI, il faut joindre un RIB au dossier.

Une fois celui-ci rempli, une demande de radiation des cadres doit être adressée au bureau des commissaires de police aux fins de prise d'un arrêté qui entérinera le changement de situation administrative et justifiera le versement de la pension de retraite.

La liquidation des comptes épargne temps.

Les quinze premiers jours de congés accumulés sur chacun des CET doivent être pris, sous la

condition que le fonctionnaire soit en position d'activité. A défaut, ils sont perdus. Au-delà de ces quinze jours, trois options sont possibles et modulables : la prise de congés, l'indemnisation ou le transfert sur le compte RAFP. Si les jours de congés accumulés sont nombreux et pris juste avant le départ en retraite, l'administration pourra proposer une mise position de chargé de mission pendant cette dernière période afin de fluidifier la gestion du corps.

V. Peut-on reprendre une activité rémunérée à la retraite ?

Le cumul emploi-retraite, total ou partiel est possible en fonction de plusieurs critères : l'activité exercée, les montants perçus aux titres de la pension et de l'activité, l'âge du fonctionnaire.

L'administration devra être sollicitée pour s'assurer qu'il n'y a pas de conflit d'intérêt entre les fonctions occupées avant le départ en retraite et l'emploi envisagé.

Dans tous les cas, il convient d'informer le service qui verse la pension qui vérifiera les conditions du cumul des revenus. Cette déclaration, qui peut entraîner une

réduction de la pension, est indépendante de la déclaration des revenus pour le paiement de l'impôt. Depuis 2023, la reprise d'activité crée de nouveaux droits à pension au titre des régimes de base et d'éventuels régimes complémentaires affiliés. Ces nouveaux droits n'ont pas d'incidence sur ceux de la pension de retraite de la fonction publique.

VI. Comment éviter les désagréments ?

La réglementation sur la retraite est à la fois complexe et évolutive. À défaut de suivre régulièrement les changements qui peuvent intervenir, il est essentiel de bien s'informer avant de décider d'une nouvelle orientation dans sa carrière ou d'un départ en retraite. Une documentation de base, assortie d'exemples fictifs, est disponible sur le site intranet de la DRHFS (<http://drhfs.minint.fr/index.php/corps-de-conception-et-de-direction>).

Hervé Flahaut



Bio express

Âge : **66 ans**

Grade : **commissaire général, chargé de mission "retraite" auprès du bureau des commissaires de police depuis février 2023.**

Promo ENSP : **37^{ème} promotion « Michel Baroin »**

Parcours récent : **Il a occupé des postes opérationnels aux renseignements généraux et en sécurité publique, ainsi que dans le domaine de la coopération internationale, tant au niveau bilatéral, comme attaché de sécurité intérieure, que dans le cadre de la politique de sécurité et de défense commune de l'Union européenne.**

MANAGEMENT

Les multiples sources de contentieux du management au sein de la Police nationale

Philippe Buchin est magistrat administratif honoraire et connaît très bien la "maison" Police pour avoir été adjoint du premier médiateur interne de la Police nationale,.. un certain Frédéric Lauze, secrétaire général du SCPN. Aujourd'hui, en tant que réserviste de la Police, il effectue des missions ponctuelles en qualité de délégué du médiateur. Pour la Tribune, il fait un tour d'horizon très complet des contentieux rencontrés par les managers de la Police nationale.

Les membres du corps de conception et de direction de la Police nationale doivent constamment jongler entre les exigences politiques contradictoires, les attentes de la population, les réalités d'un terrain de plus en plus hostile et la pression médiatique.

Les directives politiques, souvent frileuses, sont parfois inadaptées aux situations concrètes auxquelles font face les policiers. Cela peut engendrer des tensions ou une mauvaise application des politiques de sécurité, alors qu'en outre, l'extrémité de la chaîne pénale, contrainte par le dispositif législatif mais aussi parfois par une certaine idéologie, peut démotiver les effectifs du terrain.

Par ailleurs, les relations au sein de la Police nationale peuvent être tendues en raison des différences entre les corps et les statuts (CCD, CC, CEA, policiers adjoints, contractuels). Le management doit donc veiller à maintenir l'harmonie et la cohésion au sein de l'institution. Cet objectif peut être compliqué

lorsque des différences de vision ou des conflits de pouvoir émergent, sachant qu'en outre le manager de police ne choisit pas ses effectifs et ne maîtrise pas le budget qui lui est alloué pour la mission qui lui est confiée. La gestion de la performance par des objectifs parfois irréalistes ou mal adaptés aux réalités du terrain, et la particularité des horaires de service qui doivent couvrir un spectre temporel permanent, peuvent parfois créer une surcharge de travail génératrice de conflits.

Une propension des personnels de l'institution à saisir les tribunaux.

C'est dans ce contexte général que se sédimente le contentieux du management dans la Police nationale lequel, fortement contraint par le cadre statutaire, recouvre un large éventail de problèmes liés à la gestion interne de cette force de police armée. Les conflits peuvent

toucher à la fois les aspects organisationnels, les relations hiérarchiques, les pratiques managériales, et la gestion des ressources humaines, avec des implications juridiques importantes. Si ce contentieux n'est pas spécifique à la Police nationale, on observe toutefois une forte propension des 150 000 personnels de l'institution à porter devant la juridiction administrative, mais aussi parfois devant la juridiction judiciaire, les décisions de leur hiérarchie lorsqu'elles ne respectent pas le cadre statutaire ou lorsqu'ils s'estiment victimes d'une injustice. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, sous l'impulsion du Conseil d'État, un outil de médiation interne a été installé le 1^{er} janvier 2013 au sein même de l'institution Police afin de prendre en charge une partie de ces contestations, la saisine du médiateur restant cependant facultative à ce jour.

Comment expliquer ce phénomène ?

1 Si l'on se situe tout d'abord du point de vue de l'agent, le rehaussement du niveau de recrutement initial (baccalauréat), la formation juridique dispensée pendant la scolarité et la proximité avec l'autorité judiciaire et notamment le parquet, contribuent à ce phénomène. Par ailleurs, la montée de l'individualisme et la sociologie de la nouvelle génération plus hermétique à l'autorité, et moins flexible sur ses conditions de vie personnelle et familiale, rend plus explosive la critique des décisions affectant son mode de vie ou sa carrière ou sa manière de servir. Enfin, l'environnement familial et social de plus en plus dégradé amplifie la réactivité des effectifs face aux décisions prises dans l'intérêt du service au détriment de leur confort personnel. Le besoin d'explication est aujourd'hui primordial et l'outil informatique (courriels) facilite une communication parfois utilisée de façon trop systématique par l'agent. Devant ce phénomène que l'on peut parfois regretter, on constate que l'absence de réponse de l'administration est souvent à l'origine du contentieux alors qu'une simple explication aurait peut-être suffi à calmer le jeu.

L'illusion de l'efficacité contentieuse reste encore importante chez les agents.

Par ailleurs, l'illusion de l'efficacité contentieuse reste encore importante chez les agents qui n'hésitent pas à recourir au ministère d'avocat pour contester devant le tribunal administratif certaines décisions qui constituent la masse du contentieux statutaire. Il en est ainsi de la notation, la non-inscription au tableau d'avancement ou encore le refus d'une mutation, décisions pour lesquelles l'intermédiaire d'un conseil n'est pourtant

pas obligatoire (recours pour excès de pouvoir) alors que l'efficacité reste en réalité très marginale. En effet, lorsqu'ils obtiennent satisfaction par l'annulation de la décision litigieuse, le tribunal renvoie aux services gestionnaires le soin de réexaminer la situation des requérants, parfois plusieurs années après, et l'administration se borne très souvent à reprendre exactement la même décision. Par ailleurs, pour des raisons évidentes, les fonctionnaires de police hésitent à contester simultanément les décisions d'avancement de grade ou de mutation dont bénéficient leurs collègues. Or, les décisions individuelles créatrices de droit, dont font partie les décisions de mutation ou de promotion au grade supérieur, deviennent définitives quatre mois après leur signature. Les emplois budgétaires étant cristallisés ou les postes vacants étant dès lors pourvus, l'issue du contentieux juridictionnel se traduit par un statu-quo pour le policier qui, s'étant focalisé sur l'instance pour laquelle il a payé un avocat, ne peut qu'alimenter son ressentiment.

L'éclatement des centres de décision dans la Police favorise le contentieux statutaire.

2 Si l'on se place ensuite du point de vue de la prise de décision, la Police nationale, comme beaucoup d'institutions publiques, fonctionne sur la base d'une structure hiérarchique stricte. Si cette organisation hiérarchique est particulièrement indispensable pour répondre aux impératifs opérationnels, les décisions relatives à la carrière des fonctionnaires doivent souvent passer par plusieurs niveaux de commandement. Ce fonctionnement hiérarchique peut rendre difficile l'initiative individuelle et l'autonomie des responsables opérationnels, ce qui peut entraîner des délais dans la prise

de décision et un manque de flexibilité dans la gestion des situations urgentes. Il est ainsi difficilement compréhensible qu'un changement de grade ou même d'échelon puisse parfois mettre plus d'une année avant d'être répercuté sur le bulletin de paye surtout avec les outils informatiques dont disposent les services gestionnaires !

Par ailleurs, l'éclatement des centres de décision dans la Police constitue à n'en point douter un élément favorisant le contentieux statutaire : de qui relève la décision concernée : du directeur de l'école de Police ? Du commissaire chef de circonscription ? Du DDSP, du DIPN ? Du préfet ? Du SGAMI ? De la DRHFS ? De la DLPAJ ? Sans parler de l'organisation propre à la préfecture de police de Paris ou de la confidentielle DGSI ! Même la hiérarchie de proximité s'y perd parfois se contentant ainsi de transmettre, ce qui retarde la prise de décision alors que la situation exige une réponse rapide. On l'observe notamment en ce qui concerne les hypothèses suivantes : détachements laissés à l'appréciation de l'administration (vers une Police municipale par exemple) ; mise en disponibilité pour convenance personnelle - pour créer une activité par exemple - ou encore autorisation de cumul d'activités (pour participer à des événements sportifs, artistiques ou d'enseignement). Dans le même ordre d'idée, le manager de proximité ou intermédiaire doit rendre compte à une hiérarchie multiple (policrière, préfectorale, judiciaire) dont les attentes peuvent être divergentes. Le cas des OPJ ou des policiers affectés aux dépôts des juridictions judiciaires qui obéissent en pratique à une double hiérarchie en constitue un bon exemple.

Enfin, la cogestion avec les syndicats de Police, si elle présente certains avantages, comporte aussi certaines dérives. Ainsi, en matière

d'avancement et de mutations lorsque, les critères retenus par l'administration en toute transparence ou les compétences particulières exigées ne sont pas respectés du fait d'interventions diverses notamment syndicales, les fonctionnaires lésés n'hésitent alors pas à en saisir les tribunaux.

La notation constitue un vaste terrain de contentieux.

3 Si l'on se place également du point de vue de la nature de la décision, on constate certaines complexités qui favorisent le contentieux. Ainsi, en matière disciplinaire, les sanctions du premier groupe (avertissement, blâme, exclusion temporaire de fonction de trois jours) relèvent de l'autorité locale, les autres sanctions relevant de la DRHFS ou du DGPN pour les plus graves...ou les plus médiatisées ! Dans ce domaine plutôt sensible, puisque près de la moitié des sanctions disciplinaires prononcées au sein de la fonction publique d'État concerne la Police nationale, l'absence d'homogénéité des sanctions prononcées peut constituer une source de contentieux.

La notation n'échappe pas à cette complexité : c'est le supérieur hiérarchique direct (N+1) qui note ses subordonnés, l'autorité locale ne pouvant que formuler des observations. Outre la difficulté d'identifier le supérieur hiérarchique direct selon son grade, ses fonctions ou sa proximité, et l'impossibilité d'en contrôler la sincérité, l'appréciation littérale ne peut formuler certaines mentions considérées comme discriminatoires (absences médicales, aptitude physique à certaines fonctions, caractère et ardeur au travail, mention d'une sanction disciplinaire, etc...). Autant dire que le terrain du contentieux est largement ouvert !

Les modifications statutaires qui engendrent parfois des inversions

de carrière ou la modification des perspectives d'avancement créent également du contentieux et compliquent la tâche du manager de proximité : c'est notamment le cas de la dernière réforme supprimant le grade de brigadier. Cette décision, outre qu'elle génère une ardeur contentieuse, démotive certains effectifs qui s'interrogent sur l'intérêt d'avoir préparé et réussi les examens professionnels et de s'impliquer dans l'encadrement. Au surplus, le reclassement dans les nouveaux grades effectué pour tous à la même date suscite des revendications de positionnement au sein d'un même service au regard des critères hiérarchiques fixés par le RGEPN.

On peut également citer les dispositions relatives au harcèlement moral, qui, sans parler de l'aspect pénal, inversent la charge de la preuve et obligent le manager à justifier copieusement ses décisions (changement d'affectation, notation dégradée, voire mutation d'office dans l'intérêt du service article 25). Cette notion de harcèlement moral est largement détournée par les agents pour contester en justice un changement d'affectation, mais également la mauvaise appréciation portée sur leur manière de servir ou encore leurs relations avec la hiérarchie ou les collègues.

la remise en cause des congés de maladie par le manager constitue une source de contentieux inévitable.

4 Si l'on se place enfin du point de vue du métier de policier, l'hostilité croissante d'une certaine frange de la population peut également contribuer à une réactivité exacerbée ainsi qu'à une perception dégradée du métier de policier. Malgré la mise en place d'outils de fidélisation (primes, avancement), on assiste ainsi à une fuite des effectifs de certains lieux d'affec-

tation vers des destinations plus apaisées dès que la durée légale d'affectation est écoulée ou même avant l'expiration de cette période avec des demandes de mutations dérogatoires détournées ou des PACS de complaisance. Les refus légitimes de l'administration qui ne peut laisser dégarnir ces unités nourrissent évidemment le contentieux.

La complexification de la procédure pénale qui réduit le temps consacré à l'investigation, les tâches indues (gardiennage, procurations, transfèrements), ainsi qu'un code de déontologie nécessaire mais très intrusif dans la vie privée peuvent induire un désintéressement source de congés de maladie d'autant plus que les corps actifs bénéficient dans ce domaine de dispositions plus favorables que les corps administratifs. Par voie de conséquence, la remise en cause de ces congés de maladie par le manager constitue une source de contentieux inévitable que l'autonomie de l'avis médical du médecin inspecteur régional ne contribue pas à apaiser. Le manager doit de surcroît, chaque jour, jongler avec les autres absences liées à la formation, les congés annuels, les jours de récupération, les congés enfants malades ou autres.

Le dispositif de médiation interne devrait être beaucoup plus utilisé par les policiers.

Le nombre très important de policiers blessés en service n'échappe pas à la logique contentieuse. Cela se concrétise notamment dans l'hypothèse où la hiérarchie refuse de lui donner la qualification d'accident de service, pendant le sport ou au cours d'un trajet détourné par exemple. Un autre exemple concerne le fonctionnaire reconnu définitivement inapte au service, la perte de rémunération le conduisant souvent à refuser un reclasse-

ment dans un corps administratif. Il en est de même du taux d'invalidité temporaire ou définitive fixé par le comité médical eu égard à ses conséquences pécuniaires.

Enfin la complexité du temps de travail dans la Police nationale avec la mise en œuvre de cycles permettant une couverture permanente des activités, et qui a dû s'adapter à une réglementation européenne contraignante, constitue également une source de contentieux non négligeable. En particulier lorsqu'il s'agit d'accorder des temps de récupération en effectifs restreints ou de monétiser un contingent important d'heures supplémentaires accumulées au fil du temps.

Le contentieux du management de la Police nationale étant largement multifactoriel, il n'existe pas de solution miracle pour l'endiguer.

Le manager policier, très exposé dans ses choix, doit aussi fortement s'impliquer ce qui suppose un effort important de formation permanente dans ce domaine. La rapidité de l'évolution de notre société doit s'anticiper par des études prospectives afin d'adapter la gestion des 150 000 policiers aux nouveaux comportements. Par ailleurs, l'apport incontestable du dispositif de médiation interne au sein de l'institution, plus à même que les tribunaux d'aboutir à une solution, devrait être beaucoup plus utilisé par les policiers voire être rendu obligatoire avant toute phase juridictionnelle.

GLOSSAIRE

CCD : Corps de Conception et de Direction

CC : Corps de Commandement

CEA : Corps d'Encadrement et d'Application

DDSP : Directeur Départemental de la Sécurité Publique

DIPN : Directeur Interdépartemental de la Police Nationale

SGAMI : Secrétariat Général pour l'Administration du Ministère de l'Intérieur

DRHFS : Direction des Ressources Humaines, des Finances et des Soutiens de la Police nationale

DLPAJ : Direction des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques

Philippe Buchin



Bio express

Attaché principal au Conseil d'État, Philippe Buchin a intégré les juridictions administratives en qualité de magistrat le 1^{er} janvier 1988. Affecté successivement aux tribunaux administratifs de Lyon, Versailles, Paris et à la Cour administrative d'appel de Paris, il a rejoint le tribunal administratif de Montreuil nouvellement créé le 6 avril 2010 en qualité de vice-président. Outre des activités annexes d'enseignement à l'université, ses fonctions juridictionnelles ont alterné avec des fonctions au sein de l'administration active notamment comme directeur général adjoint, secrétaire général du centre interdépartemental de gestion de la fonction publique territoriale de la petite couronne de la région Ile-de-France entre 2003 et 2007 ou en qualité de sous-directeur chargé du contentieux du ministère des Armées de 2007 à 2010.

Adjoint du médiateur interne de la Police nationale auprès de Frédéric Lauze (secrétaire général du SCPN), avec lequel il a créé ce dispositif innovant le 1^{er} janvier 2013, puis de Pierre-Edouard Colliex, il y a terminé sa carrière le 12 février 2020.

Président de tribunal administratif et de cour administrative d'appel honoraire, il exerce à titre temporaire les fonctions de magistrat au sein du pôle correctionnel du tribunal judiciaire de Créteil depuis le 15 février 2023. Colonel de Gendarmerie de la réserve citoyenne de défense et de sécurité affecté à la Garde Républicaine, il est également commissaire divisionnaire réserviste spécialiste de la Police nationale pour l'exercice des fonctions ponctuelles de délégué du médiateur interne.



Pour savoir décider, l'intelligence ne suffit pas, il faut du discernement !

François Bert, ancien officier parachutiste devenu accompagnateur des dirigeants dans leurs décisions humaines et stratégiques, livre une réflexion sur l'intelligence et le (nécessaire) discernement.

C'est un constat que fait chaque jeune chef en sortant de formation initiale, d'autant plus cruellement quand il sort d'une grande école lui donnant l'illusion de maîtriser à peu près tout : la vie de terrain n'appelle pas du savoir pur mais du savoir relatif, contextuel, relié à une multiplicité d'aléas, humains, événementiels, matériels ... et évoluant dans le temps. Comme le botaniste croyant maîtriser la jungle, il s'aperçoit en y croisant le premier serpent - le premier cas pratique - que sa présence d'esprit lui est dans l'immédiat plus utile que la liste des spécifications de l'espèce croisée (codes et règlements juridiques). Autrement dit, être chef, est-ce d'abord posséder des connaissances ou être apte à la clairvoyance ?

Qu'est-ce que l'intelligence ?

Intelligence vient des mots latins *inter-legere* (cueillir entre/ramasser entre). Les études nous enseignent

comment il est possible de travailler les concepts entre eux ; ce choc produit parfois des idées et souvent de la synthèse. C'est intéressant pour la pensée mais les consultants sont rarement des chefs de guerre : avoir raison en soi ne veut pas dire avoir raison maintenant, et savoir faire. D'aucuns cherchent plutôt à assembler les personnes entre elles : cela produit du lien et à terme du consensus. C'est intéressant pour l'échange mais paralysant pour l'action. Plus difficile est d'articuler entre eux les concepts, les personnes et

les contextes : cela oblige à entrer dans la relativité temporelle des situations, à sous-peser en continu les éléments dont nous disposons entre eux, et c'est sans doute ici que s'exerce le plus haut degré de l'intelligence, qui s'appelle, en l'occurrence, pour moi, le discernement.

Discerner, pour quoi faire ?

On voit beaucoup le mot dans les codes et les consignes comportementales, sans forcément comprendre en quoi il consiste. Je le définis comme « l'art de donner aux choses la portée qu'elles méritent ». Dans un monde saturé d'informations et dans une Police surchargée de sollicitations, le discernement semble plus urgent que jamais. Nombre de subordonnés déplorent d'avoir un chef dont l'unique fonction est le bouton *forward*. Rien

n'est plus précieux au contraire qu'avoir au-dessus de soi un échelon qui prend le temps du tri en qualifiant relativement chaque mission « ça c'est grave »/« ça ce n'est pas grave »/« ça c'est urgent »/« ça, ça peut attendre »/« là il faut accélérer »/« là on peut ralentir », etc.

Se former à la décision, et donc au discernement, repose donc sur la pratique des situations.

La disposition à la décision est de l'ordre de la personnalité.

La question se pose alors de savoir pourquoi le discernement n'est pas davantage enseigné en école. Le premier élément de réponse est, qu'avant d'être une compétence, la disposition à la décision est de l'ordre de la personnalité. Nous avons tous des qualités cérébrales, relationnelles et décisionnelles mais nous n'avons pas, pour moi (*), le même rapport à ces pôles de qualités : pour chacun d'entre nous,

Et c'est ce qui va ensuite encombrer toute la chaîne hiérarchique, l'indécision des uns paralysant l'action des autres.

l'un de ces pôles est dominant. Si nous prenons par exemple trois médecins, un responsable de dispensaire type « mère Teresa », un expert chercheur et un urgentiste, ils peuvent avoir, sur un tronçon important, du moins, le même CV. En revanche, à condition bien sûr qu'ils aient choisi l'emploi qui leur correspond, ils vont se comporter différemment dans la durée. Pour le médecin « mère Teresa » (relationnel), la connaissance est prétexte à la relation ; s'il reçoit deux cents fois la même pathologie bénigne, cela ne lui posera aucun problème car il rencontre deux cents personnes. Sa motivation, ce sont les interactions : c'est un producteur de lien. À l'opposé, le médecin expert chercheur (cérébral), risque de vite s'ennuyer car il veut du « compliqué » sur lequel travailler afin de montrer ce qu'il sait ou de trouver ce qu'il ne sait pas. Sa motivation, c'est d'avoir des données sur lesquelles travailler : c'est un producteur de contenu (idées, avis ou expertises). L'urgentiste (décisionnel) n'appartient à aucune des deux catégories précédentes. Son aliment quotidien est le contexte. Sa motivation et, derrière, sa production, est de le

transformer en décisions. C'est en cela que le système scolaire y est peu familier même si beaucoup d'astuces pratiques pourraient y être, très tôt, mises en place.

Les personnalités décisionnelles sont naturellement contextuelles.

Mike Horn dit : « si j'ai la réponse à 5 % des questions que je me pose, alors je me lance dans l'aventure : les 95 % restants me seront donnés en chemin. Si tu attends d'avoir la réponse à 100 % des questions que tu te poses, alors tu ne pars ja-

mais ». C'est souvent là que le bât blesse pour les personnalités cérébrales : quand elles ne passent pas en force par fidélité excessive au plan et aux normes qu'elles se sont fixées au départ, elles vont avoir tendance à reporter indéfiniment leurs décisions par manque d'éléments.

De leur côté, les personnalités relationnelles, moins rigides en apparence, vont avoir tendance à construire l'avancée collective autour du lien. Cet effort a des vertus pour la dynamisation du groupe mais porte un danger majeur : privi-

Notre époque surconnectée croit qu'il suffit de disposer de la bonne information pour que la bonne décision s'impose d'elle-même.

légier l'harmonie sur les impératifs parfois contrariants de la mission. Nous l'avons vu, les personnalités décisionnelles sont naturellement contextuelles. Elles disent comme Napoléon répondant à la question « Comment faites-vous la guerre ? » : « On engage puis on voit ». Elles cherchent en quelque sorte à marier étape après étape leur volonté initiale à ce que le contexte leur livre

comme priorités successives. Elles sont donc à l'aise avec le fait de ne disposer des informations qu'au fur et à mesure de la route. Leur axe naturel n'est pas le plan ou les gens mais la mission, que je définis comme « l'actualisation du débouché collectif », c'est-à-dire l'effort fait de recentrer sans cesse l'action collective sur sa meilleure finalité, sa priorité imposée par les circonstances. En somme, le bouton du chef n'est pas *forward* mais *update*.

Rendre les chefs autonomes dans la décision.

Parce qu'il est accessible à tous ceux qui veulent le travailler, entrons plus profondément dans le fonctionnement du discernement lui-même.

La seule vue de la politique menée par notre pays depuis au moins 40 ans par des présidents extrêmement bien renseignés nous indique que ce n'est pas l'information qui faisait défaut mais bien autre chose : leur processus décisionnel. Et s'il est une priorité dans la formation des chefs aujourd'hui, elle est bien celle-là : les rendre autonomes dans la décision en les équipant de critères intérieurs pour y voir clair. Qu'est-ce que le discernement si on l'approche par son fonctionnement ? Je le qualifie « d'écoute accumulée jusqu'à l'évidence ». Il n'est pas un raison-

nement aussi sûrement qu'on ne choisit pas son futur conjoint sur une liste de critères !

Il n'est pas non plus une certitude, tout comme la vie opérationnelle. Il n'est toujours pas un consensus, comme l'illustrent les accords de Munich en 1938. Il n'est enfin pas un fantasme.

Non, l'évidence évite tous ces pièges parce qu'elle accepte de

se soumettre à une répétition qui la confirme après avoir accepté le principe d'une défocalisation. L'évidence est « la manifestation calme et répétée de la réalité », ce qui s'impose donc comme priorité dans le contexte de chacun. Cela s'écoute avec trois critères : la paix

L'humilité d'un chef - projet d'une vie ! - est d'accepter que son savoir n'est rien si il ne s'articule pas à la réalité dans laquelle il évolue.

(pour être en capacité de tout recevoir), la répétition (pour casser les biais cognitifs ou de personnalité), l'installation (pour sentir combien elle existe par elle-même et non par autosuggestion).

Deux niveaux de décision : la décision stratégique et la décision courante.

Je vois monter en vous la réflexion suivante : « c'est bien joli tout ça, mais dans l'urgence opérationnelle, nous n'aurons pas le temps ». Et vous avez raison ! C'est pour cela que je distingue deux niveaux de décision : la décision stratégique et la décision courante. Les mécanismes du discernement évoqués plus haut s'appliquent à la décision stratégique, celle pour laquelle on a le temps (et on doit le prendre !). Quand on entre dans la décision courante, même si le discernement général reste à l'œuvre, on accepte trois principes :

1. décider n'est jamais un acte parfait car nos décisions n'ont pas un corrigé pré-écrit comme à l'école et nous sommes condamnés à « faire avec » ;

2. décider c'est créer de l'action, ce qui explique le point précédent : seule l'énergie de l'exécution nous valide, aussi vaut-il mieux une décision moyenne bien exécutée qu'une décision parfaite mal exécutée ;

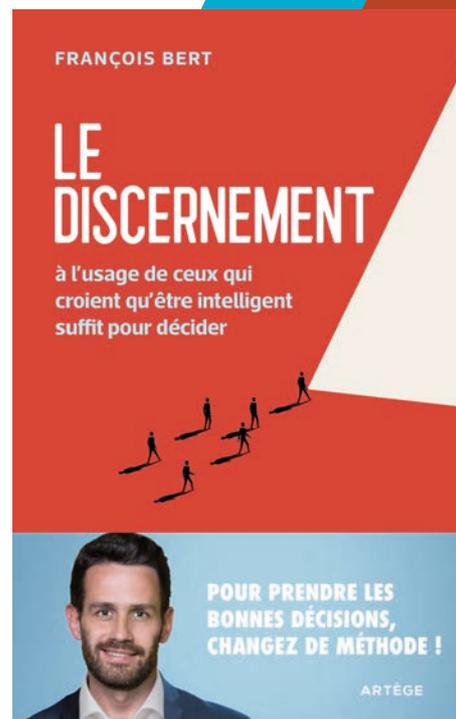
3. on ne mesure pas une décision sur un point, mais sur une trajectoire. Ainsi nous aurions pardonné au gouvernement ses errements

sur les masques pendant la COVID 19 si au lieu de les justifier ou de les nier, il avait su en tirer parti pour lancer un élan national de fabrication de masques avec les machines à coudre de chacun.

Son intelligence est alors non plus

de briller pour elle-même, comme un défilé du 14 juillet, clinquant et convenu, mais de faire cet effort salvateur qui consiste à rendre simple et opérable ce qui est compliqué ou brouillon, comme un flagrant délit longtemps attendu.

(*) Cf. méthode Edelweiss © <https://www.edelweiss-rh.com>



François Bert



Bio express

Saint-Cyrien, ancien officier parachutiste dans la Légion étrangère et créateur en 2011 d'Edelweiss RH, François Bert accompagne les dirigeants dans leurs décisions humaines et stratégiques.

Il a orienté professionnellement près de mille personnes auprès desquelles il a élaboré une méthode innovante de diagnostic des personnalités et créé l'« ostéopathie d'organisation © » qui intervient contre les « crampes humaines » dans les équipes de direction.

Il a fondé en 2019 l'École du Discernement au profit des décideurs publics et privés.

Conférencier, chroniqueur dans plusieurs médias, il est l'auteur de quatre livres (Le temps des chefs est venu (2016), Cote 418 (2018), Les feux de Notre-Dame (2021, Edelweiss Editions) et Le discernement à l'usage de ceux qui croient qu'être intelligent suffit pour décider (Artège, 2023)).

REGARD | CROISÉ

Le regard croisé de deux managers de proximité : les commissaires Mélanie Moutin et Mickaël Rémy

Manager des risques, coproducteur de sécurité, manager de proximité, chef d'équipe, pilote des évolutions, gestionnaire de crise, les qualificatifs ne manquent pas pour décrire les attendus - nombreux - d'un commissaire de police, chef de service.

Si ces pré-requis définissent un cahier des charges « à cocher », il n'en demeure pas moins que le management repose in fine sur la pratique de femmes et d'hommes confrontés quotidiennement à l'exercice du réel, à des impondérables, nécessitant pragmatisme et humanité.

Loin d'une feuille de route tracée par avance, retour sur ces pratiques, à travers les regards croisés d'un homme et d'une femme commissaire. Mélanie Moutin, chef de département au service de la transformation numérique de la Police nationale et Mickael Rémy, commissaire central du 12^{ème} arrondissement se sont prêtés au jeu.



Selon toi, quelle est la qualité managériale prioritaire d'un bon commissaire de police ?

Mélanie Moutin L'empathie.

Cette qualité managériale permet d'être à l'écoute de ses collaborateurs, de communiquer efficacement, de s'adapter à chacun, de personnaliser ce que l'on apporte en tant que manager en prenant en compte les attentes et les leviers de motivations du managé, d'établir une relation de confiance positive, de motiver.

Mickaël Rémy Selon moi, l'exemplarité est la qualité première, creuset de toutes les autres compétences. Le commissaire doit incarner l'intégrité, la justice et la rigueur, tout en inspirant la confiance et la cohésion au sein de ses équipes. En somme, un bon commissaire guide par l'exemple, fédère autour de valeurs fortes en adaptant son management aux réalités du terrain.

Selon toi, est-ce qu'être sympathique est une qualité managériale ?

Mélanie Moutin Non. Empathique oui, sympathique non ! La sympathie est pour moi plus du domaine de la relation, des sentiments, de l'affect (là où l'empathie est la capacité à comprendre l'autre tout en conservant de la distance affective).

Mickaël Rémy Oui, être sympathique peut être une qualité managériale, à la condition exclusive qu'elle soit adossée à de l'auto-rité et de la clarté. La sympathie favorise la confiance, la communication et la cohésion au sein d'une équipe. Cependant, elle ne doit pas nuire à l'impartialité ou à la capacité à décider. C'est donc une qualité précieuse, mais qui doit être équilibrée par de la fermeté et du discernement.

Quelle est la part occupée par le management dans la réalisation de tes missions du quotidien ?

Mélanie Moutin Je suis dans un service atypique, manageant une petite équipe aux compétences et profils variés (actifs, SIC, contractuels, tous de catégorie A, ainsi que des alternants ou réservistes) : le management occupe 70 % de mon quotidien, qu'il s'agisse de management individuel en direct avec les collaborateurs (N+1 également !), que de management collectif avec l'ensemble de l'équipe, ou de management transverse avec des collègues et partenaires sans lien hiérarchique.

Mickaël Rémy Le management occupe une place centrale dans la réalisation de mes missions journalières. Car au-delà des aspects opérationnels, la direction d'un service impose la nécessité de coordonner, de motiver et d'encadrer ses agents. Son corollaire, la gestion des ressources humaines, tant dans la prévention des tensions, que dans l'accompagnement des agents, représente un enjeu considérable pour maintenir un climat de travail efficace et serein. Ainsi, le management est un levier clé toujours présent en arrière-plan de mon quotidien, influençant en permanence mes actions et décisions.

Quelles sont les compétences managériales que tu as su développer au cours de ta carrière professionnelle ?

Mélanie Moutin La créativité, l'intelligence collective, l'empathie, la délégation, l'adaptabilité, la prise de décision, le positionnement, la proposition, l'anticipation, la remise en question, l'exemplarité, l'assertivité, l'organisation, la gestion du stress, la prise de risque, l'écoute, la vision, le sens, le discernement.

Mickaël Rémy Tout au long de mon parcours, j'ai su développer à mon

sens une capacité à fédérer mes équipes autour d'une vision stratégique claire et engageante. Mon expérience m'a permis d'affiner mon *leadership*, en optimisant la gestion des priorités et en veillant à prendre du recul. J'ai ainsi appris à arbitrer avec discernement et à consacrer le temps nécessaire à la consolidation des projets, afin d'en garantir la qualité, la cohérence et l'impact à long terme.

As-tu changé de vision managériale depuis ton premier poste de commissaire ? Si oui, de quelle façon ?

Mélanie Moutin Oui. Sur mon premier poste, j'essayais d'être un commissaire conforme à ce que je pensais être attendu : j'étais donc une montagne d'idées reçues. Je n'ai pas osé déployer certaines compétences managériales à l'époque, croyant que « ce n'était pas ça » un commissaire. Depuis, je suis plus affirmée sur le fait que oui, un commissaire, c'est avant tout un manager, et que, au cours d'une carrière, d'un poste, ou même d'une journée, c'est une multitude de compétences managériales que l'on met en œuvre en s'adaptant à chaque situation et à chaque interlocuteur.

Mickaël Rémy Je pensais de prime abord que la rapidité d'exécution était essentielle pour obtenir des résultats visibles. Cependant, avec le temps, j'ai réalisé que la mise en œuvre de changements, surtout dans des environnements complexes, nécessite une phase d'adaptation et d'appropriation par les équipes. Cette prise de conscience m'a amené à être plus patient dans mes approches, à communiquer davantage sur les objectifs à long terme et à accompagner le processus de transition pour que chaque membre de l'équipe puisse s'approprier les changements de manière plus sereine et plus efficace.

Quel est selon toi le pire défaut managérial ? Pourquoi ?

Mélanie Moutin L'absence de remise en question.

Trop de confiance en soi - même si ce n'est que d'apparence - nuit à mon sens à la pertinence et à l'efficacité de notre action, peut nous emmener dans de mauvaises directions, ne permet pas de motiver ses troupes et de leur permettre de donner le meilleur d'elles-mêmes ni de travailler en coopération avec d'autres interlocuteurs.

Mickaël Rémy Un de mes précédents chefs, il se reconnaîtra peut-être, avait coutume de dire « des convictions pas de certitudes ». Ainsi selon moi, le pire défaut managérial est l'autoritarisme rigide, c'est-à-dire diriger par la peur, sans écoute, ni remise en question. Un commissaire qui impose sans expliquer, qui refuse le dialogue ou l'adaptation, crée un climat toxique qui inhibe l'initiative et les propositions.

« La carte blanche du manager » (partage de bonnes pratiques) : un projet managérial ou une idée que tu souhaiterais partager ?

Mélanie Moutin L'intelligence collective est pour moi une immense richesse : du collectif naissent les idées et les solutions, permettant de motiver, de responsabiliser et de faire avancer. Pour un projet, pour un problème, pour un sujet à défricher : mobiliser l'intelligence collective par le biais d'ateliers et avec des méthodes adaptées (il y a des animateurs si besoin), intégrer un groupe de codéveloppement, ... Le commissaire n'est pas seul et n'a pas, seul, toujours toutes les solutions.

Mickaël Rémy Les saisies attributions représentent à mon sens un enjeu majeur dans les politiques publiques. Mais dans le quotidien d'un commissariat, la gestion de ces dossiers représente un défi en matière de réactivité, de gestion et de suivi. Pourtant, par un accompa-

gnement dédié les équipes ont su s'approprier l'objectif et y adhérer progressivement, notamment à raison des résultats concrets obtenus.

Propos recueillis par le commissaire Hugo Arer.

Mélanie Moutin

Bio express

Âge : **40 ans**

Grade : **commissaire.**

Promo ENSP : **62^{ème} promotion 2012**

« **Roger Wybot** »

Parcours récent : **Chef de département au service de la transformation numérique de la Police nationale depuis septembre 2022 . Antérieurement à la DCPJ et la DCSP**

Points particuliers : **touche à tout avec de nombreux centres d'intérêt et l'envie de tester, essayer, regarder, apprendre. Présidente de l'association D'EveCops.**

Mickaël Rémy

Bio express

Âge : **51 ans**

Grade : **commissaire central du 12^{ème} arrondissement.**

Promo ENSP : **66^{ème} promotion 2016**

« **Philippe Massoni** »

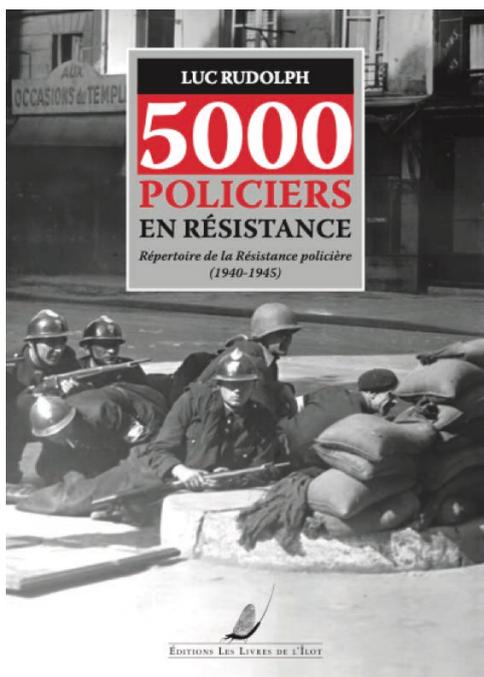
Parcours récent : **chef du SAIP Paris 16 (service de l'accueil et de l'investigation de proximité de Paris), adjoint au chef de la sûreté de Paris, commissaire central adjoint des 5/6^{èmes} arrondissements de Paris,**

Points particuliers : **œnologie, musculation, sport de combat.**

LIRE

ÉCOUTER

VOIR



5000 policiers en résistance

Répertoire de la Résistance policière (1940-1945)

Éditions les livres d'îlot

Parution 15 avril 2025

L'AUTEUR : Ancien directeur des services actifs de la Police nationale - il a notamment été directeur des Services Techniques à la préfecture de police - et connu comme le créateur des Intervenants sociaux en Commissariat, Luc Rudolph a mis à profit sa retraite pour se consacrer à une étude approfondie sur l'engagement des policiers dans la Résistance. Depuis 2009, date du projet, ce pupille de la Nation, orphelin de guerre ayant grandi en Alsace, région très marquée par la seconde guerre mondiale, a collecté les informations disponibles sur les actions menées par 5 000 policiers, tous corps et grades confondus, durant l'Occupation. Au fil de ses recherches, celui qui a aussi été secrétaire national du SCHFPN au début des années 70, a découvert que l'engagement des policiers dans la Résistance était plus important qu'estimé au début de son travail.

LE LIVRE : Avec 1 760 pages, le travail de Luc Rudolph, récompensé par le prix Guy Krivopissko en 2024, s'impose aujourd'hui comme l'ouvrage de référence sur l'histoire des policiers résistants durant la Seconde Guerre Mondiale. (*)

Après avoir exhumé, analysé et recoupé des dizaines de milliers d'archives, à Paris et en province, Luc Rudolph apporte des éléments incontestables illustrant l'engagement de nombreux policiers dans la Résistance, et retrace des destins peu communs, méconnus ou oubliés de l'Histoire.

(*) Conservateur du musée de la Résistance nationale de Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne) de 1985 à 2017, décédé en 2023.

LIRE

ÉCOUTER

VOIR

Flics Requiem (prix VSD 2013)

Éditions Prisma

Parution le 5 mars 2025 (réédition)



L'AUTEUR : Michel Tourscher,

Commandant de police retraité dans les Alpes-Maritimes, Michel Tourscher a d'abord passé douze ans comme inspecteur en Police judiciaire de la préfecture de police de Paris (groupe criminel de la 4^{ème} division PJ puis 2^{ème} division).

Il a ensuite passé onze années à la sûreté départementale des Alpes-Maritimes (brigade criminelle puis brigade financière), puis cinq ans à la tête du commissariat de l'Ariane, (capitaine puis commandant) et autant comme adjoint au chef des circonscriptions de Menton, Roquebrune-Cap-Martin et Beausoleil. Enfin, il a été détaché pendant trois ans au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour exercer au Bénin à Cotonou en qualité de conseiller police du Directeur général de la police républicaine.

LE LIVRE : La réédition du thriller Flics Requiem, (prix VSD 2013), a coïncidé avec la diffusion sur Netflix de Bastion 36, réalisé par Olivier Marchal et librement inspiré du livre.

Pour Lucas, ex-flic devenu détective, l'affaire devait être simple : retrouver un patient échappé de la clinique où il avait été interné pour des troubles psychiatriques. Sauf que le type n'est pas un malade ordinaire, mais un capitaine appartenant à la brigade antigang de la PJ parisienne. Et quand les collègues du fuyard tombent sous les balles d'un mystérieux tueur, Lucas doit accélérer ses recherches, car lui aussi vient d'entrer dans la ligne de mire du meurtrier.

L'intrigue sombre et les personnages complexes de policiers tiraillés entre le bien et le mal de Flics Requiem entrent naturellement en résonance avec l'univers noir et brutalement réaliste d'Olivier Marchal.

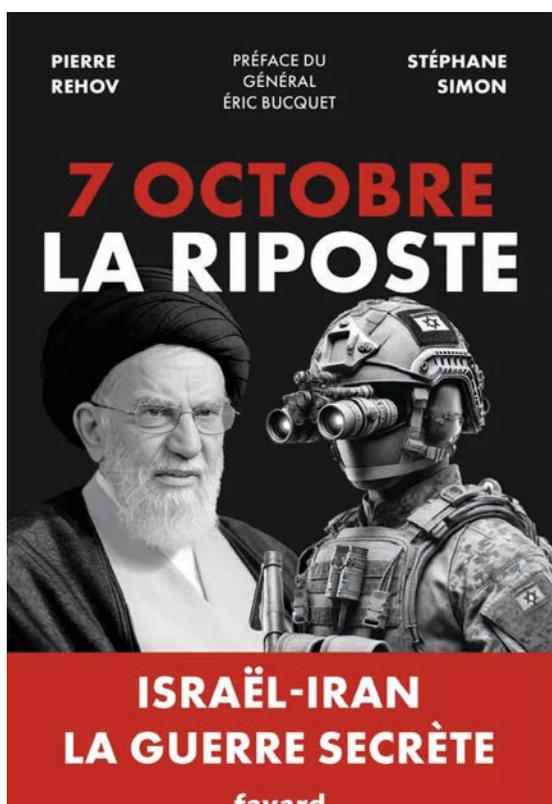
LIRE

ÉCOUTER

VOIR

7 octobre, la riposte

Israël Iran, la guerre secrète
Éditions Plon



LAUTEUR : Pierre Rehov est réalisateur franco-israélien, auteur de nombreux essais et romans. Il est diplômé de l’institut international contre le terrorisme d’Hertzliya (Israël). Son dernier documentaire Pogrom(s) explore les causes historiques et politiques du 7 octobre.

Stéphane Simon est journaliste, producteur de télévision, fictions et de documentaires, auteur des Derniers jours de Samuel Paty, enquête sur une tragédie qui aurait dû être évitée (Plon).

Préface du Général Éric Bucquet

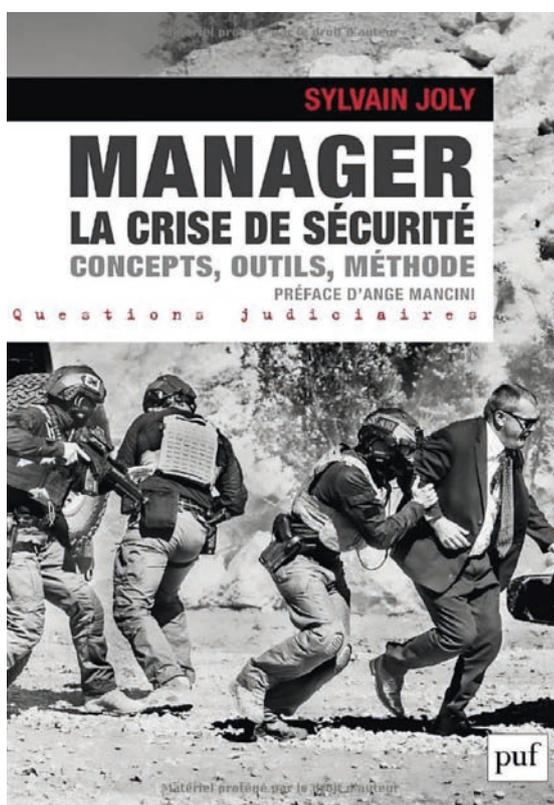
LE LIVRE : Le 7 octobre 2023 a été commis le plus grand massacre de Juifs depuis la Shoah. À 6h30, alors qu’Israël célèbre une fête religieuse, des milliers de miliciens du Hamas mais aussi une nuée de civils, lancent une attaque sur l’état hébreu. C’est le début d’un pogrom dont le bilan sera de 1 199 morts, 7 400 blessés et 243 personnes prises en otage à Gaza par le Hamas. Depuis, Israël est en guerre. Un conflit dont les images confuses et violentes masquent la stratégie souterraine que poursuivent les services secrets – Mossad, Shin Bet, Unité 8200... Dans leur viseur, ceux qui rêvent d’anéantir la nation juive depuis 40 ans : le régime des mollahs iraniens et ses alliés... Petit à petit, les têtes tombent : les chefs du Hamas Yahya Sinwar et Ismaël Haniyeh, puis celui du Hezbollah libanais, Hassan Nasrallah, et les hauts représentants de la milice chiïte. Chute du régime syrien, enfin... Une guerre de l’ombre qui pourrait changer à jamais le Moyen-Orient. Peut-être même la face du monde...

Un récit vrai et haletant de la guerre des services d’espionnage, contre-espionnage, agences de sécurité et unités militaires d’élite.

LIRE

ÉCOUTER

VOIR



Manager la crise de sécurité

Concepts, outils, méthode

Presses Universitaires de France (PUF)

Ouvrage publié avec le concours de l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI)

Parution 11 juin 2025

L'AUTEUR : Sylvain Joly est commissaire divisionnaire et est actuellement chef de la Brigade de Recherche et d'Intervention (BRI) de la sous-direction anti-terroriste (SDAT). Issu de la 53^{ème} promotion de l'ENSP, il a d'abord effectué un passage en sécurité publique à Chartres avant de servir pendant dix ans à la DGSI (2006-2017) puis au RAID en qualité de numéro 3 (2017-2021). Au gré de ses différentes affectations il a participé à la gestion de plusieurs situations de crises qui lui ont permis de développer une expertise dans le domaine.

LE LIVRE : Les crises de sécurité impriment de plus en plus leur marque dans notre quotidien par leur répétition et leur intensité. Abondamment relayés par les médias et les réseaux sociaux, les dérapages de mouvements sociaux, émeutes urbaines, accidents graves, règlements de comptes armés ou attentats terroristes mettent au défi les capacités de réponse des États. Ces événements constituent également un enjeu pratique pour les organisations qui y sont confrontées. Dans ces conditions, la gestion de crise devient aujourd'hui un savoir-faire particulièrement recherché. À travers analyses, explications, exemples et illustrations, cet ouvrage a vocation à leur donner les clefs de compréhension indispensables et les outils incontournables. Alliant la connaissance académique à l'expérience professionnelle de terrain, l'auteur livre une méthode managériale simple et pragmatique de gestion de crise, dans laquelle le facteur humain est central et le collectif peut prospérer au coeur du chaos.

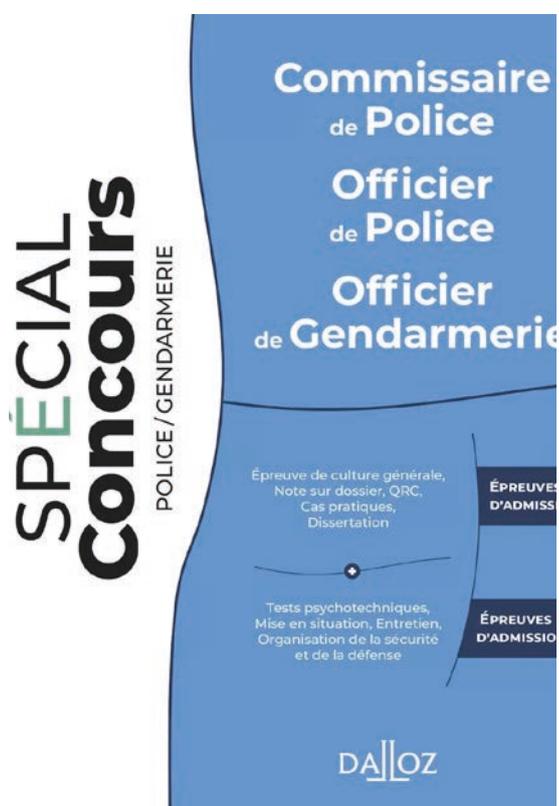
LIRE

ÉCOUTER

VOIR

Préparer efficacement toutes les épreuves de la Police et de la Gendarmerie

Éditions Dalloz (9^{ème} édition)
Parution janvier 2024



L'AUTEUR : Docteur en droit privé, Lauréat de l'Université Panthéon-Assas et de la Chancellerie des universités de Paris, Frédéric Debove est un auteur prolifique dans le domaine de la sécurité et du droit. Il est ancien directeur des études de l'institut d'études judiciaires (Paris-Panthéon-Assas) et est notamment enseignant associé à l'ENM, à l'ENSP, à l'EOGN ainsi qu'à l'Académie de police de Clermont-Ferrand.

LE LIVRE : Ce livre, édité pour la 9^{ème} fois, permettra aux candidats aux concours de commissaire, d'officier de Police et de Gendarmerie de mobiliser leurs connaissances générales et d'approfondir les points qui le méritent afin de préparer efficacement toutes les épreuves dans l'esprit des concours.

Il comprend :

- Des fiches actualité pour faire le point sur des sujets dans « l'air du temps » susceptibles d'être proposés le jour du concours.
 - Des fiches problématique pour développer sa capacité d'analyse.
 - Des annales corrigées les plus récentes pour illustrer concrètement les connaissances acquises.
- Des conseils méthodologiques afin d'assimiler et de maîtriser les exigences spécifiques de chaque épreuve.

L'ouvrage traite de l'ensemble des épreuves d'admissibilité (composition de culture générale, épreuve de synthèse, QCM/QRC, cas pratique, dissertation). Il aborde également les épreuves d'admission (tests psychotechniques, mise en situation collective, conversation avec le jury, organisation générale de la sécurité intérieure et de la défense), toujours très sélectives.

BULLETIN D'ADHÉSION 2025

A retourner au S.C.P.N. - secretariat@le-scpn.fr
Tour Gambetta – 1 & 2 square Henri Régnault - Appart 163 - 92400 COURBEVOIE

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom : Epouse : Prénom :

Date de naissance : Lieu de naissance :

Pour les commissaires honoraires, date de mise à la retraite :

SITUATION ADMINISTRATIVE

Grade : Matricule : Promotion :

Mode de recrutement : EXTERNE – INTERNE – CHOIX – V.A.P – AUTRE (Rayer les mentions inutiles)

Affectation :

Adresse professionnelle (personnelle pour les commissaires honoraires) :
.....

Code postal : Ville :

Tél. Secrétariat : Ligne Directe : Tél. Portable :

Email :

Montant des adhésions 2025

Elève commissaire	0 €
Commissaire Stagiaire	60€
Commissaire	130 €
Commissaire réserviste	130 €
Commissaire (>6 ^{ème} éch)	150 €
Commissaire Divisionnaire	170 €
Commissaire Général	180 €
Contrôleur Général	180 €
Inspecteur Général	180 €
Directeur des Services Actifs	180 €
Commissaire Honoraire	60 €

*Je sollicite mon adhésion au Syndicat des
Commissaires de la Police Nationale.*

*Fait à
Le*

Signature :

VOS CONTACTS

SECRÉTARIAT

Sandra DEBOEVER

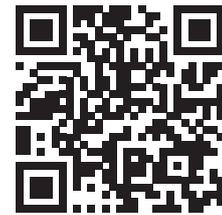
01 49 67 02 40

secretariat@le-scpn.fr

Delphine PRESSON

01 49 67 02 41

secretariat2@le-scpn.fr



WWW



NOS PARTENAIRES



ASSURÉMENT HUMAIN

Vous permettre
de faire des
économies
sur votre prêt,
c'est ça être
assurément
humain.



ASSURANCE EMPRUNTEUR PRETILEA

JUSQU'À **12 000 €⁽¹⁾**
D'ÉCONOMIES

potentielles sur le coût global de votre crédit immobilier,
grâce à la loi Lemoine⁽²⁾



Assurément
Humain

DOCUMENT À CARACTÈRE PUBLICITAIRE

(1) À titre d'exemple, un couple, Mme 39 ans, employée et M. 38 ans, employé, non-fumeurs, ayant emprunté le 29/06/2023 (date offre de prêt), 296 000 € sur 300 mois au taux de 3,35 %, ont adhéré à l'assurance emprunteur proposée par leur banque comprenant les garanties Décès/Perte totale et irréversible d'autonomie (PTIA) - Incapacité temporaire totale de travail (ITT) / Invalidité Permanente Totale (IPT) avec la couverture des maladies dorsales et psychiatriques avec une quotité assurée de 100 % chacun - le Taux Annuel Effectif d'Assurance (TAEA) de l'assurance bancaire pour le couple est de 1,045 %. En changeant d'assurance pour l'Assurance Emprunteur Prêtilea, à effet du 02/06/2025, pour un capital restant dû de 283 508,50 € sur 278 mois au taux de 3,35 % avec les mêmes garanties Décès/PTIA, ITT/IPT avec rachat des exclusions des garanties ITT/IPT relatives aux maladies dorsales et psychiatriques et la souscription de la garantie supplémentaire Invalidité Permanente Partielle (IPP) avec franchise de 90 jours, ainsi qu'une quotité assurée de 100 % chacun, le couple réalise une économie sur le coût global du crédit immobilier. En effet, sur la durée restante du prêt (278 mois), le coût de l'Assurance GMF avec des garanties plus étendues pour le couple est de 26 589,96 € (le TAEA pour le couple est de 0,684%). Sur cette même durée, le coût de l'assurance bancaire est estimé à 38 729,38 € pour les 2 emprunteurs. Il en résulte une économie de 12 139,42 € pour le couple. **L'économie varie notamment selon le profil de l'emprunteur, fumeur, non-fumeur, selon son âge, sa profession, la part assurée, la durée du prêt et les garanties souscrites (décès, PTIA, incapacité, invalidité). Plus d'informations auprès de votre Conseiller GMF et/ou sur le site www.gmf.fr**

(2) L'emprunteur peut résilier à tout moment son contrat d'assurance emprunteur pendant la durée du prêt pour en souscrire un nouveau, à la condition que ce contrat d'assurance présente un niveau de garantie équivalent à celui proposé par l'organisme prêteur. Le contrat de prêt doit être destiné à l'acquisition d'immeubles à usage d'habitation ou à usage mixte d'habitation et professionnel.

Prêtilea est un contrat d'assurance de groupe à adhésion facultative destiné à la couverture de prêts, souscrit sous le n°11001 auprès de GMF Vie, par l'Association Nationale des Souscripteurs Vie Covéa (ANS Vie-Covéa), régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 - 86-90 rue Saint Lazare - 75009 Paris, au profit de ses membres.



GMF VIE - Société anonyme au capital de 189 208 768 € entièrement versé - Entreprise régie par le Code des assurances - 315 814 806 R.C.S. Pontoise - Siège social : 1, rue Raoul Dautry - CS 40003 95122 Ermont Cedex. Tél. 0 970 809 809 (numéro non surtaxé) - Internet gmf.fr © Getty images.