



Rapport annuel du Médiateur interne de la Police nationale

2013



SOMMAIRE

<u>Introduction</u>	4
<u>1 - Bilan de la première année d'exercice</u>	9
1.1 Le champ de compétence du médiateur	9
1.2 L'indépendance du médiateur et les garanties déontologiques	9
1.3 L'équipe du médiateur	10
1.4 Les questions relatives à l'organisation de la médiation	10
1.5 Le dispositif zonal	10
<u>2 - La médiation en chiffres</u>	11
2.1 : Répartition des saisines par corps	11
2.2 : Répartition des saisines par directions	12
2.3 : Répartition des saisines par zone de défense	12
2.4 : Répartition des saisines par thématiques	13
2.5 : Sur les avis	14
<u>3 - Un an de médiation : enseignements et perspectives</u>	16
3.1 Le processus de médiation	16
3.1.1 : Quatre éléments expliquent le bon démarrage de ce dispositif	16
3.1.2 : Les objectifs du dispositif	17
3.1.3 : Une année de médiation a permis de pointer quelques écueils à éviter	18
3.1.4 : Le processus de médiation	19
3.1.5 : Une clarification utile	19

3.2 Les problématiques juridiques et pratiques relevées à l'occasion de la première année de médiation	20
3.2.1 : Recrutement / formation	20
3.2.2 : Nomenclature des postes	21
3.2.3 : Avancement	21
3.2.4 : Réorganisation interne	21
3.2.5 : Evaluation et notation	22
3.2.6 : Mutations	23
3.2.7 : Publicité, transparence et diffusion des postes	23
3.2.8 : Problématique "Outre-mer"	24
3.2.9 : Discipline	24
3.2.10 : Les interventions et le non-respect des décisions des juridictions administratives devenues définitives	25
3.2.11 : Les circulaires	25
3.2.12 : Les fins de carrière	26
3.2.13 : Médico-statutaire : des procédures trop complexes et opaques	26
3.2.14 : Le harcèlement moral	28
3.2.15 : Les congés et heures supplémentaires	28
3.2.16 : Questions indemnitaires	28
3.2.17 : Les trop-perçus	29
3.2.18 : Les abus des agents	29
3.2.19 : Questions sérielles	29
3.3 Les problématiques de gestion des ressources humaines identifiées par le médiateur	31
3.3.1 : Favoriser l'individualisation des carrières dans la gestion des ressources humaines.	31
3.3.2 : Associer d'avantage les policiers de tout grade dans la définition des politiques locales de sécurité	32
3.3.3 : Recrutement, turn-over et fidélisation en région parisienne	33
3.3.4 : Conforter le rôle transversal de la DRCPN	34
3.3.5 : Le problème du suicide dans la police nationale	35

3.4 – Conforter le dispositif de médiation	37
3.4.1 : Le rattachement du médiateur	37
3.4.2 : Le délai de saisine du juge administratif	37
3.4.3 : Les réponses de l’administration aux demandes d’observations	37
3.4.4 : Le calibrage de la mission	37
3.4.5 : Le dispositif de délégués zonaux	38
3.4.6 : Le suivi des avis du médiateur	38
3.4.7 : Créer au plus haut niveau un groupe de suivi sur le dispositif de médiation et les recommandations du médiateur	38
<u>Résumé des préconisations</u>	39
<u>Organigramme</u>	42
<u>Annexes</u>	44
Circulaire du 31 décembre 2012 relative au médiateur interne de la Police nationale	
Charte des Médiateurs de Services au Public	



Introduction

Frédéric LAUZE

MEDIATEUR INTERNE DE LA POLICE NATIONALE

Faire un procès à son chef de service ou à son administration est forcément un échec. Un échec qui entraîne des répercussions pernicieuses sur la motivation, la performance et l'ambiance au sein des services de police, particulièrement quand les contentieux se multiplient.

La rupture de confiance engendrée par un conflit persistant est nuisible à l'institution, aux équipes et, in fine, aux usagers du service public.

✓ Mis en place au 1^{er} janvier 2013, le dispositif de médiation interne au sein de la police nationale répond à des objectifs convaincants et ambitieux :

- **Réduire le contentieux** entre les policiers et l'administration est possible et souhaitable, car ces procédures sont coûteuses pour les agents et pour l'État.
- **Expliquer les décisions de l'administration aux agents**, le déficit ou l'absence d'explication de l'administration étant à l'origine de nombreux recours devant les tribunaux administratifs.
- Appeler l'attention de l'administration sur des décisions et des pratiques illégales ou disparates.

La Police est un service public où la **dimension humaine est primordiale**. La difficulté des conditions de travail, du fait de la confrontation avec la violence, la délinquance ou la mort, ou encore des horaires atypiques, en font une mission spécifique.

Les policiers se doivent d'**appliquer la loi et de la faire respecter**. Leur mission fondamentale est la lutte contre la délinquance et la préservation de l'ordre public (enquêtes judiciaires, missions de police secours,...) ; ils doivent également régler tous les jours les différends des autres.

Mais pour ce qui les concerne, comment sont réglés les différends qui les opposent à l'administration au cours de leur carrière ?

En août 2012, partant du constat d'un niveau de recours contentieux élevé et croissant, qui nourrit les frustrations, la défiance et la démotivation, la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN) a souhaité instaurer un dispositif de médiation interne.

Celui-ci, sans se substituer aux différents bureaux de gestion de la Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale (DRCPN), aux Secrétariats Généraux pour l'Administration de la Police (SGAP) ou aux directions d'emploi et au rôle de la hiérarchie, permet, en amont du contentieux, de trouver des solutions équitables et adaptées, en réponse aux contestations des décisions relatives à la carrière des agents, mais également de fournir des explications sur les décisions de l'administration.

La saisine du médiateur interne de la police nationale, haut-fonctionnaire de police qui connaît les spécificités de la police nationale, et qui est placé, le temps de son mandat dans une posture d'indépendance, donne la garantie d'un réexamen impartial des décisions contestées.

✓ Le médiateur interne peut proposer une solution rapide et satisfaisante pour tous alors que le contentieux administratif est long et coûteux, pour l'administration comme pour les agents.

En effet, le délai de traitement d'un dossier par le juge administratif est d'au moins 18 mois et le coût d'un procès est élevé.

Bien souvent la saisine du tribunal ne permet pas de résoudre le litige ou le conflit, car le juge se borne à rendre une décision en droit et en fonction des seuls moyens soulevés par le requérant.

La médiation permet ainsi à l'administration d'améliorer ses réponses juridiques et sa gestion des ressources humaines, en purgeant ses décisions d'un éventuel vice que lui signale le médiateur et qui pourrait entraîner sa condamnation.

Elle permet à l'agent, dans de nombreux cas, d'apporter une solution à son problème ou d'obtenir une explication claire, avec la garantie du traitement de sa saisine par une approche impartiale, individualisée et rapide, prenant en compte, au-delà des incontournables questions juridiques, tous les autres paramètres (professionnels, humains, émotionnels).

C'est aussi accessoirement l'intérêt des juridictions administratives de traiter moins de recours, et à terme de réduire les délais de réponses juridictionnelles.

Ainsi, in fine, la médiation a l'ambition de contribuer à l'amélioration de la qualité relationnelle au sein d'une administration policière qui gère près de 143 000 agents.

✓ La création d'un dispositif de médiation n'était pas, au départ, une chose aisée au sein de l'administration et de la police nationale : en effet, la culture du rapport de force, de la lutte des classes et de la confrontation sont en France encore très ancrées, même si le dialogue social, depuis une vingtaine d'années, a nettement progressé au sein de la fonction publique et de la police nationale.

La difficulté du médiateur sera de bien connaître ses marges de manœuvre dans un cadre statutaire balisé et dense, où s'enchevêtrent les textes du statut général de la fonction publique d'État, les textes spécifiques à la police nationale et de plus en plus ceux du droit communautaire.

D'autre part, la séparation marquée entre les directions opérationnelles et les autres administrations gérant la carrière des agents (DRCPN, SGAP, PP) rend parfois plus complexe la résolution de ces questions, multipliant le nombre de responsables RH compétents pour gérer la carrière des agents.

La médiation s'inscrit dans cette démarche d'amélioration des outils de gestion des ressources humaines dans un objectif d'équité et de résolution des conflits.

✓ A l'occasion de la mission de préfiguration du dispositif de médiation interne de la police nationale, d'octobre à décembre 2012, il a été constaté que les chiffres et l'état du contentieux relatifs à la carrière des agents n'étaient pas centralisés et parfois comptabilisés différemment entre la Direction des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques (DLPAJ), les SGAP et le bureau des affaires juridiques et statutaires (BAJS) de la DRCPN.

L'un des objectifs majeurs du médiateur est de contribuer à la réduction du contentieux. Toutefois le dispositif de médiation ne peut être évalué uniquement sur ce seul objectif.

Même si l'agent n'envisageait pas d'aller devant le tribunal administratif, l'intervention du médiateur, appréciée par les agents, permet plus de transparence dans le processus de gestion d'un dossier et la garantie d'un réexamen affiné.

Le travail pédagogique du médiateur contribue à apaiser les tensions. L'explication, fournie systématiquement à l'agent par le médiateur par téléphone en est une des modalités les plus appréciées.

✓ Depuis de nombreuses années, le Conseil d'État fait la promotion des modes alternatifs de règlement du contentieux. Ceux-ci contribuent à désengorger les juridictions administratives, et épargnent à l'agent et à l'administration les coûts engendrés par le contentieux.

En 2012, le Conseil d'État a piloté un groupe de travail interministériel visant à la promotion du recours administratif préalable obligatoire (RAPO), dont le but est de systématiser les recours hiérarchiques au sein de l'administration, en faisant appel à un intercesseur indépendant, par exemple un médiateur. La loi du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, dite « loi Warsmann », a modifié la loi du 30 juin 2000 relative aux référés devant les juridictions administratives, pour autoriser la mise en œuvre du RAPO.

Seuls les services du Premier Ministre (DSAF et SGG), le Ministère de la Justice et l'Éducation Nationale ont démarré, à titre expérimental, la mise en place d'un RAPO.

✓ Si la médiation au sein des services publics existe depuis de nombreuses années au profit de ses usagers, seuls deux dispositifs existent au profit des fonctionnaires :

- en 2001, le ministère de l'éducation nationale a mis en place un dispositif de médiation, dirigé aujourd'hui par une inspectrice générale de l'Éducation Nationale, et que peuvent saisir, outre les usagers, les 900 000 enseignants et agents. Le médiateur est directement rattaché au ministre.

La médiatrice de l'Éducation Nationale est assistée d'une cinquantaine de médiateurs académiques. Près du tiers de ses saisines concernent les agents du ministère de l'éducation nationale.

- moins connue la commission de recours des militaires (CRM), créée par le Ministère de la Défense en 2001 est pourtant particulièrement efficace. Chaque militaire, y compris les gendarmes, à l'obligation de saisir la CRM avant d'intenter un recours devant le juge administratif.

Dans un ministère où n'existe pas de représentation syndicale et de CAP, ce dispositif est original et surtout performant. En effet, en moyenne 85 % des militaires qui saisissent la CRM renoncent à saisir le juge administratif. Plus de 85 % de ceux qui persistent à exercer un recours perdent leur procès. L'efficacité globale est donc de 97 %.

La CRM bénéficie d'un texte réglementaire, modifiant le code de justice administrative, qui suspend le délai du recours contentieux pendant quatre mois (au lieu de deux mois), permettant ainsi à l'instance de médiation qu'est la CRM de disposer d'un délai suffisant afin de traiter les dossiers et de rendre un avis.

Les avis sont transmis au Ministre de la Défense (ou au Ministre de l'Intérieur pour les gendarmes depuis le rattachement de la Gendarmerie au Ministère de l'Intérieur par la loi du 3 août 2009).

Il est à noter également que 50 % des saisines émanent d'officiers, ce qui crédibilise le dispositif, et que la CRM, à l'instar du médiateur de l'éducation nationale, est rattachée au Ministre, ce qui renforce son indépendance et son autorité vis-à-vis de l'administration.

Les avis du médiateur de l'éducation nationale comme ceux de la CRM sont très majoritairement suivis par l'administration.

Il existe un club des médiateurs au service du public, actuellement présidé par l'inspecteur général des finances Emmanuel CONSTANT, et qui regroupe notamment les médiateurs de l'Education Nationale, des Finances, de France Télévision, de la Caisse des Dépôts et Consignations, de GDF Suez, de la ville de Paris, de la Poste, de la SNCF, de la RATP ou encore de Pôle Emploi.

✓ Engagée en octobre 2012, ma mission de préfiguration a été accompagnée, jusqu'en janvier 2013, d'une concertation continue et soutenue avec les organisations syndicales, mais également avec les directions d'emploi de la police et les SGAP. Ces échanges se sont poursuivis au cours de l'année 2013. Un bilan d'étape du médiateur a été présenté le 07 octobre au comité technique de la police nationale.

Cette concertation est essentielle. L'introduction d'un dispositif de médiation au sein de la police nationale permet de débloquent des situations, d'améliorer la gestion des ressources humaines par un dialogue interactif et constant avec l'administration. La saisine du médiateur contraint l'administration à réexaminer ses propres décisions, à sortir de son silence et à argumenter face au médiateur, ce qui peut parfois susciter quelques tensions.

✓ Au lancement du dispositif, le 1^{er} janvier 2013, il a été fait le choix d'une équipe volontairement très réduite. L'effectif se limitait, jusqu'en septembre 2013, à trois personnes pour recevoir et traiter les saisines des 143 000 agents : le médiateur, son adjoint magistrat des juridictions administratives et une secrétaire.

L'objectif était de gagner en crédibilité en ne proposant pas par avance la constitution d'une équipe importante ou démesurée, puisque le nombre de saisines était par définition inconnu et que le champ des contestations était difficile à mesurer.

Face au succès du dispositif dont témoigne le nombre important de saisines, j'ai été amené à mettre en place un dispositif constitué de sept délégués zonaux du médiateur, commissaires divisionnaires réservistes ou en activité exerçant dans le ressort de chacune des zones de défense.

Nous avons souhaité, avec mon adjoint, traiter les saisines personnellement et dans leur intégralité, afin de bien appréhender les différentes étapes du travail, le temps et les moyens requis pour mettre en place un dispositif efficace.

D'autre part, le médiateur n'a pas vocation à se transformer en bureau des affaires juridiques, car il perdrait sa vocation et constituerait un indéniable doublon.

Il a fallu également pour le médiateur appréhender dès janvier 2013 ses marques et ses frontières avec les directions d'emploi, les SGAP ou le BAJS.

✓ J'ai tenu à suivre une formation de médiateur dès octobre 2012, qui s'est achevée, en octobre 2013, par l'obtention d'un certificat de médiateur professionnel délivré par la Chambre Professionnelle de la Médiation et de la Négociation.

A cette occasion, le 18 octobre 2013, mon parcours de formation a été distingué récompensant ainsi la DGPN pour la mise en place d'un dispositif innovant. Cette distinction, délivrée par une instance extérieure à l'administration, est encourageante et valorisante

pour le ministère de l'intérieur. De même, la DGPN, en 2013, a été nominée parmi les projets RH innovants des trois fonctions publiques aux « Victoires des Acteurs Publics », dont la cérémonie s'est tenue le 4 décembre 2013 à l'Assemblée Nationale sous la présidence de Claude Bartolone, Président de l'Assemblée Nationale.

✓ L'action du médiateur de la police nationale ne consiste pas à donner des leçons à l'administration qui gère quotidiennement la carrière de 143 000 agents. Il s'agit par la médiation de personnaliser et d'humaniser le traitement de la situation individuelle des agents.

Inspecteur général de la police nationale, le médiateur de la police nationale est paradoxalement à la fois indépendant de l'administration et impartial dans le traitement de ses saisines. Il complète utilement le dispositif de gestion des ressources humaines de l'administration.

A l'issue du premier exercice, le médiateur dresse un bilan de son action, et propose au ministre de l'intérieur et à l'administration des observations et recommandations, tirées de l'examen des **477 dossiers** dont il a été saisi en 2013.

1 – Bilan de la première année d'exercice.

1.1 Le champ de compétence du médiateur

Avec près de 500 saisines, soit environ 40 par mois, le dispositif de médiation de la police nationale a connu un démarrage très rapide et une année dense, témoignant de l'appropriation du dispositif par les policiers et les agents.

La circulaire du 31 décembre 2012 s'est avérée assez complète et claire.

Le médiateur est également compétent sous certaines conditions pour les personnels administratifs, techniques et scientifiques rattachés à la DRH du secrétariat général depuis 2010 exerçant dans le périmètre de la police nationale.

De même, les personnels des SGAP qui sont pris en charge par le programme 176 police nationale peuvent saisir le médiateur.

Se posera la question de l'adaptation de la circulaire avec la création des SGAMI et la création de la DGSJ. Il faudra alors modifier la circulaire pour prendre en compte ces réformes.

. Questions juridiques, sérielles et questions indemnitaires et statutaires :

Le médiateur a été saisi, dès le démarrage du dispositif, de nombreuses questions juridiques sérielles (ASA, carrière inversée des majors, reprise d'ancienneté des policiers anciens militaires, suppression de la prime OPJ ou de la NBI pour les policiers en décharge d'activité syndicale, ...). Il s'est attaché à rendre un avis à chaque agent, même si le problème soulevé est clairement identifié par l'administration et parfois en voie de règlement (cas de la carrière inversée des majors).

. Le harcèlement moral :

Nombre de saisines ont trait à des allégations de harcèlement moral. Le médiateur, dans ce cas, ne se saisit pas du dossier sur la base du harcèlement présumé, mais seulement de la décision juridique qui le met en évidence (refus de la protection fonctionnelle de l'État, contestation d'une notation, demande de mutation, contestation d'une sanction disciplinaire,...).

Le harcèlement moral évoqué par certains agents n'est pas toujours fondé et relève parfois d'une accusation abusive. Dans les cas où il n'est pas avéré ou prouvé mais que la situation révèle un conflit personnel ou un problème de commandement, le médiateur saisit les autorités de tutelle car parfois, les responsabilités d'un conflit à l'origine d'une accusation de harcèlement sont partagées ou ont été mal gérées.

1.2 L'indépendance du médiateur et les garanties déontologiques

La confiance des agents envers le médiateur est liée à son indépendance reconnue par l'administration et inscrite dans la circulaire, mais la confiance se gagne aussi par la démonstration, au fil du temps, du traitement impartial des saisines.

Au démarrage du dispositif, des doutes et une suspicion existaient sur la réalité et la possibilité même de cette indépendance. Au fil des mois, cette prévention est tombée, contribuant ainsi à renforcer la crédibilité du dispositif de médiation.

. L'indépendance reconnue au médiateur est une condition incontournable. C'est le gage de sa crédibilité auprès des agents. Ce n'est pas qu'une question de textes, mais également d'éthique, et d'état d'esprit du médiateur. L'indépendance tient également au respect de ce principe par l'administration.

. L'impartialité dans le traitement des dossiers se conçoit par rapport à l'administration mais également par rapport aux agents et aux organisations syndicales. Elle ne souffre d'aucune exception. Le médiateur et ses délégués zonaux, quand ils ont rencontré ou rencontrent une

situation de conflit d'intérêt, le signalent à l'agent et, quoi qu'il en soit, trouvent la solution la plus appropriée pour ne pas rompre l'impartialité.

. La confidentialité fait partie des garanties incontournables au plan déontologique pour entreprendre une médiation. De la même façon, la discrétion dans le traitement des dossiers par le médiateur, par son équipe et ses délégués zonaux, est indispensable pour trouver des solutions, et négocier quand c'est nécessaire et possible avec l'administration.

1.3 L'équipe du médiateur

Elle est constituée, depuis septembre 2013, de 5 personnes à Paris : le médiateur, l'adjoint du médiateur magistrat des juridictions administratives, un attaché d'administration, une secrétaire administrative et un adjoint administratif.

Du 1^{er} janvier au 1^{er} septembre 2013, seules 3 personnes faisaient partie de l'équipe.

Comme cela a été prévu par la circulaire, le médiateur est assisté depuis juillet 2013 d'un délégué dans chacune des sept zones de défense. Le commissaire divisionnaire Bernard VALEZY en assure la coordination. A l'exception de ce dernier, les délégués zonaux sont des commissaires divisionnaires réservistes effectuant des vacations ponctuelles.

1.4 Les questions relatives à l'organisation de la médiation

Les principales problématiques rencontrées au cours de l'année sont :

- Le rattachement du médiateur au DGPN :

La circulaire mentionne que le médiateur est placé auprès du DRCPN. Cette disposition, si elle n'a pas empêché le dispositif de se déployer harmonieusement, est cependant ambiguë et inadaptée.

Il serait souhaitable que le médiateur soit placé auprès du DGPN, pour renforcer son autorité et son positionnement, afin de ne pas l'assimiler à un bureau de gestion de la DRCPN.

Généralement, les autres dispositifs institutionnels de médiation (CRM, Médiation éducation nationale) sont rattachés au ministre et procèdent de la loi ou d'un règlement.

- Le délai de traitement des dossiers par le médiateur est en moyenne de 2 à 3 mois, ce qui illustre l'utilité d'un texte réglementaire modifiant le code de justice administrative pour allonger le délai du recours contentieux :

En effet, dans le cadre du droit commun, le recours des agents pour excès de pouvoir doit être formé dans un délai maximum de deux mois après la publication ou la notification de l'acte attaqué. Il serait utile de disposer de quatre mois pour faciliter la saisine et la réponse du médiateur (quatre mois de suspension) à l'instar de ce qui a été fait pour les militaires en 2001 par une modification du code de la justice administrative.

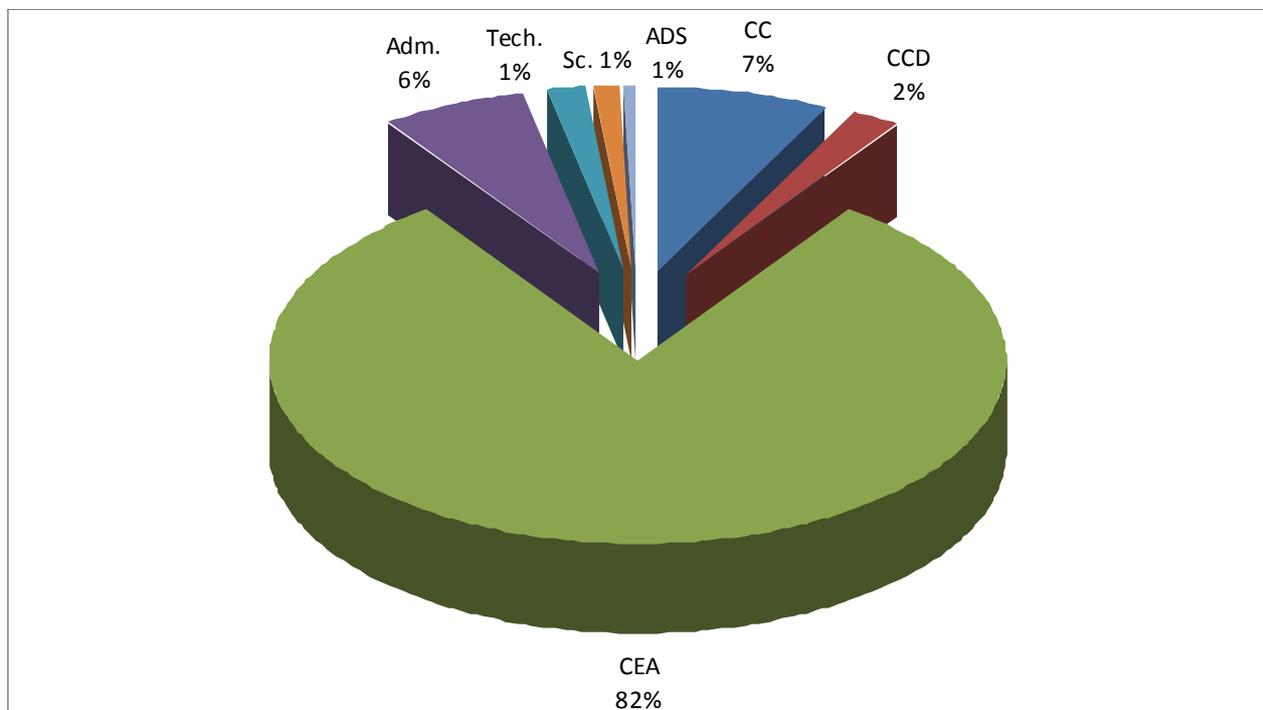
1.5 Le dispositif zonal

Les sept délégués zonaux : ce dispositif souple et vertueux, car économe, existe dans l'éducation nationale, qui comprend près de 50 médiateurs académiques.

La diversité des parcours professionnels des sept délégués zonaux du médiateur constitue une richesse. En effet, chaque délégué a travaillé dans une ou deux directions d'emploi différentes. Certains ont été, avant d'être commissaires, officiers de paix ou inspecteurs de police ou officiers de police.

2 - La médiation en chiffres : un dispositif très sollicité

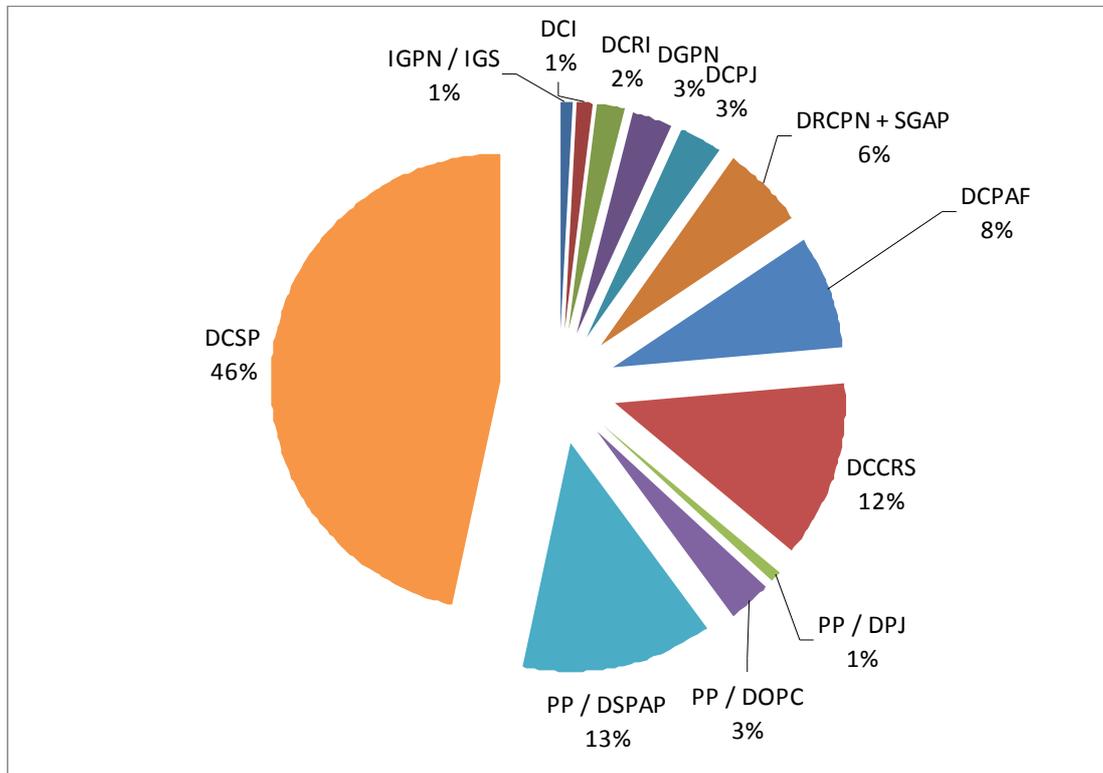
2.1 : Répartition des saisines par corps



La répartition des saisines, sans surprise, correspond à la répartition des agents par corps, ainsi le corps d'encadrement et d'application est le plus représenté, avec 82% des saisines. A noter, très peu de saisines de la part des adjoints de sécurité, ce qui s'explique par leur statut de contractuel et l'absence de déroulement de carrière.

CCD	10	Administratifs	30	ADS	3
CC	35	Techniques	7	Divers	10
CEA	377	Scientifiques	5	Total	477

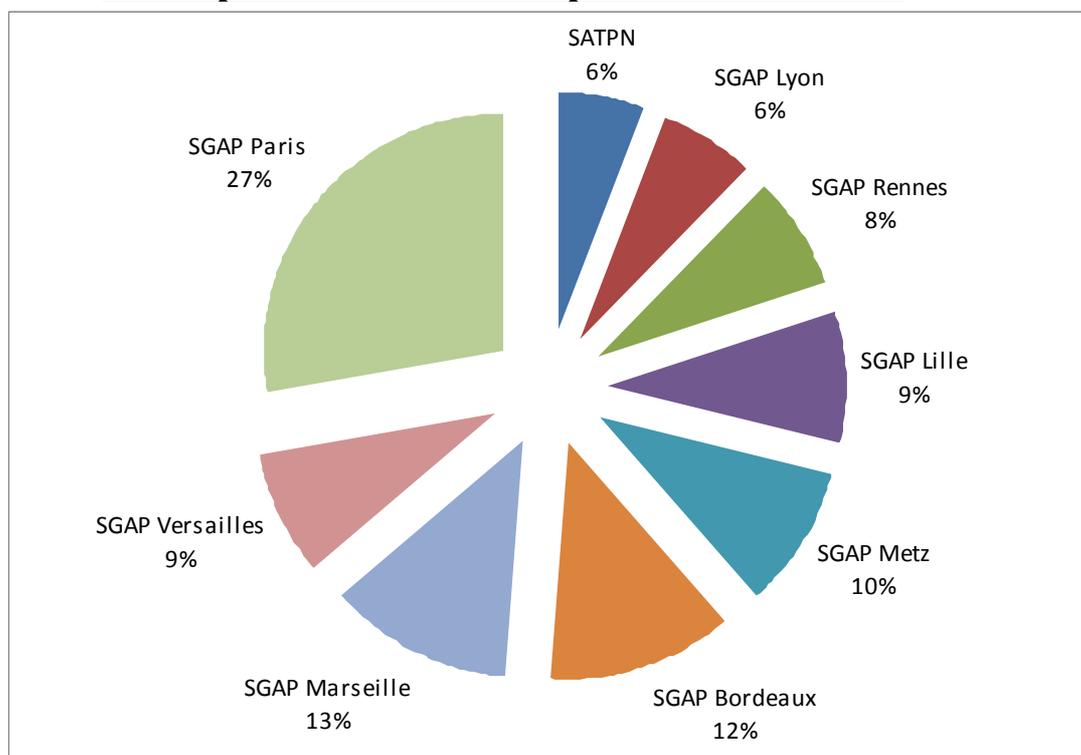
2.2 : Répartition des saisines par directions :



DCSP	207	DCCRS	56	DGPN	12	TOTAL	443 + 34 «autres» = 477
PP / DSPAP	59	DPCAF	35	DCRI	9		
PP / DOPC	13	DRCPN + SGAP	26	DCI	4		
PP/DPJ	4	DCPJ	14	IGPN/IGS	4		

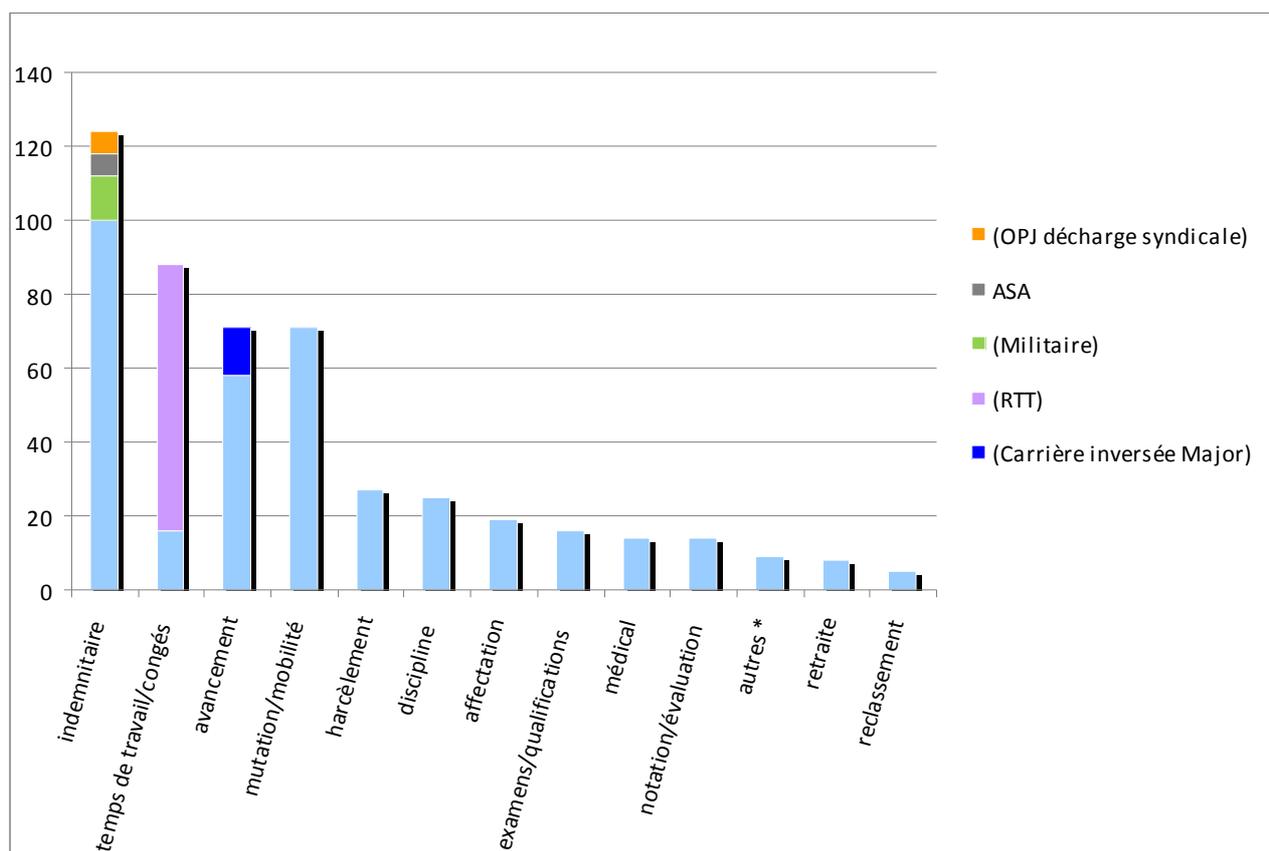
Près de la moitié des saisines émane d'agents de la DCSP.

2.3 : Répartition des saisines par zone de défense :



36% des saisines émanent d'agents appartenant aux SGAP de Paris et de Versailles.

2.4 : Répartition par thématiques :



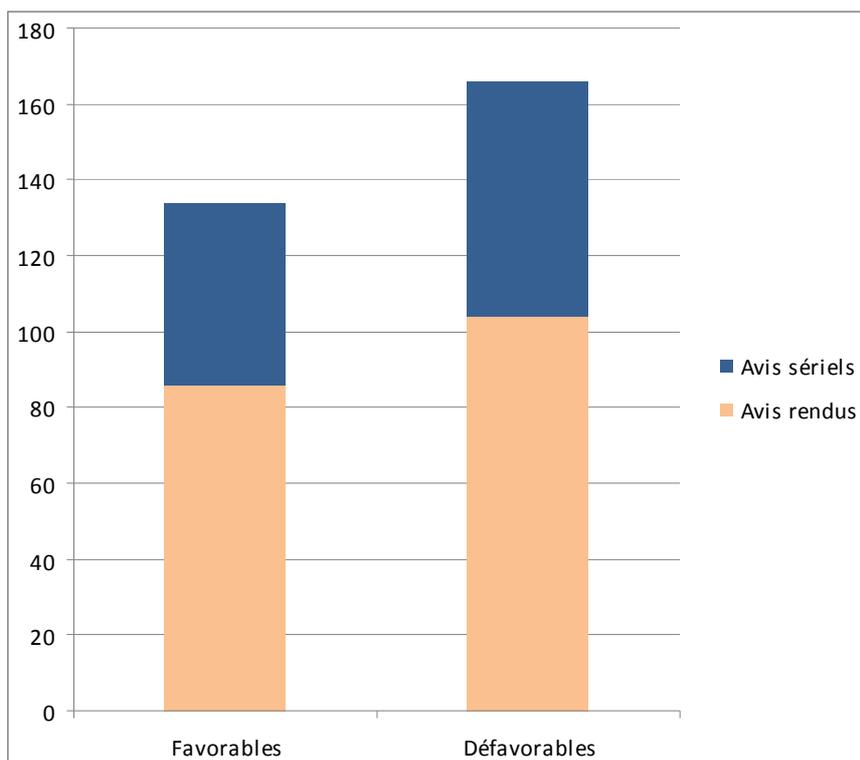
* autres : armement, formation, logement, récompenses, titularisation

Le médiateur a été saisi de questions statutaires et indemnitaires (contestations portant sur diverses primes par exemple), puis de contestations sur le temps de travail. L'essentiel de ces contestations a concerné des saisines du 1^{er} trimestre 2013 relatives à la suppression des jours de RTT en cas de congés maladie.

Les questions de mutation, d'avancement et de discipline motivent ensuite les saisines les plus fréquentes.

A noter que 27 saisines faisaient état de harcèlement moral. Le médiateur ne se saisit de ces questions de harcèlement que par le biais de la contestation d'une décision juridique (refus de la protection fonctionnelle, discipline, notation, etc).

2.5 : Sur les avis :



a / Total saisines pour l'année 2013 : 477

b / Total avis rendus : 300
Total avis favorables : 134
Total avis défavorables : 166

Sur 300 avis rendus, 110 avis sont sériels : 48 favorables, 62 défavorables (RTT + 1 NBI).

c / Sur 134 avis favorables, l'administration a transmis 64 réponses :

- **refus : 25 (dont 12 sériels),**
- **courriers d'attente : 7 (dont 6 sériels),**
- **accords : 32 (néant sériels).**

d / Saisines n'ayant pas donné lieu à un avis (environ 50 cas) :

Soit parce que la question ne nécessitait pas un avis, soit parce que l'avis aurait été contre productif pour la résolution du litige. Bien souvent, un simple échange téléphonique ou par mail entre le médiateur et les services de gestion a permis de débloquent une situation.

Dans d'autres cas, liés à l'urgence, la situation a pu être réglée sans la rédaction d'un avis : c'est le cas de situations sociales et financières extrêmes révélées par l'assistante de service social ou un syndicat.

Parfois également, la saisine est recevable, mais la simple demande d'observation adressée à l'administration par le médiateur a permis de débloquent le dossier.

e / A titre comparatif, figure ci-dessous le nombre de saisines enregistrées en 2012 par les deux dispositifs de médiation mis en place aux ministères de la défense et de l'éducation nationale.

La Commission de recours des militaires est davantage sollicitée du fait de son caractère obligatoire avant tout recours contentieux.

	Nb de saisines	Nb de fonctionnaires dans le périmètre	Ratio saisines / Fonctionnaires
Commission de recours des militaires (2012)	3 362	327 000	1/97
Médiateur de l'Education nationale (2012)	2 881 (saisines internes)	1 043 200	1/362
Médiateur Interne Police Nationale (2013)	477	142 000	1/297

L'indicateur le plus intéressant pour l'avenir sera le pourcentage de suivi par l'administration, des avis favorables aux agents.

En l'espèce, pour cette première année d'exercice du dispositif, le médiateur a donc reçu 64 réponses sur 134 avis favorables.

Sur ces 64 réponses, la moitié a été suivie par l'administration, le reste est constitué de refus (25) ou de réponses en attente (7).

Il est très important pour l'avenir, dès l'année 2014, que le taux de suivi par l'administration soit plus important, à l'instar des autres dispositifs de médiation. Le principe doit être celui du suivi des avis du médiateur par l'administration, et les refus de suivi doivent être l'exception et motivés.

3 - Un an de médiation : enseignements et perspectives

Le médiateur interne est conscient de ne recevoir que les dossiers qui n'ont pas trouvé de réponses satisfaisantes pour les agents et qui concernent une minorité de décisions au regard des dizaines de milliers de cas traités avec efficacité et conscience professionnelle par les différents acteurs de la gestion des ressources humaines de la DGPN, la DRCPN, la PP et des SGAP.

Les saisines du médiateur, même si elles sont nombreuses et riches d'enseignements, ne permettent pas de porter un jugement sur l'ensemble de la gestion des ressources humaines de la police nationale. Saisis des cas « des trains qui n'arrivent pas à l'heure » et ne disposant que d'une année d'exercice et de recul, ses préconisations se veulent, pour cette première année, limitées et prudentes.

3.1 Le processus de médiation

3.1.1 : Quatre éléments expliquent le bon démarrage de ce dispositif :

1 / Le soutien constant du DGPN et du DRCPN, qui a permis de légitimer le dispositif.

Il est fondamental, pour l'avenir, de poursuivre ce soutien afin d'ancrer dans la durée ce dispositif récent et quelque peu perturbant pour l'administration. Ce soutien doit se manifester par un plus grand suivi des avis du médiateur.

Il est à noter la neutralité, voire le soutien progressif, des organisations syndicales. Elles sont globalement favorables au dispositif, exceptées quelques interrogations et réserves légitimes manifestées notamment pendant la période de préfiguration et au tout début du dispositif sur la place du médiateur, l'effectivité de son indépendance et son impartialité.

On note à ce stade, au fil du temps, une coopération sans difficulté majeure. La concertation dans la phase de préfiguration a été constructive, et le souci d'un dialogue permanent et indispensable avec les organisations syndicales portent ses fruits.

L'impartialité de l'équipe de médiation et le souci de travailler discrètement et efficacement ont souvent été soulignés par les organisations syndicales.

2 / Le contact direct avec les agents.

Sauf exception, chaque saisine fait l'objet d'une réponse formalisée par écrit (avis, courriel) et par téléphone.

Cette prestation, qui demande du temps, est plébiscitée par les agents qui apprécient d'être appelés. L'explication donnée par le médiateur suffit souvent, même dans les cas d'avis défavorables, à apaiser les tensions et désamorcer un conflit né de l'absence ou de l'insuffisance de réponse de l'administration. Il ne peut y avoir de médiation sans ce contact direct, qui individualise et humanise la relation avec l'administration.

Ainsi, la certitude pour un gardien de la paix de savoir que son dossier est sorti de l'anonymat et a été réexaminé par l'administration et en toute impartialité, par le médiateur, permet de rétablir la confiance avec l'administration.

L'accessibilité du médiateur et la fluidité du processus ont contribué à ces bons débuts.

3/ Le binôme Inspecteur général - Magistrat des juridictions administratives.

Ce binôme très complémentaire est un atout. En effet, le tandem, composé d'un inspecteur général de la police nationale, connaissant intimement les différentes directions de la police nationale, et leurs spécificités, et les organisations syndicales, et d'un magistrat des juridictions administratives, apportant une expertise juridique de haut niveau, est innovant et crédibilise le dispositif aux yeux des agents, et des organisations syndicales, qui nous le font savoir.

L'arrivée au sein de la police nationale de Philippe Buchin, Président de tribunal administratif, juriste très expérimenté ayant également une expérience administrative variée, est un atout fondamental pour le médiateur, mais également pour le ministère de l'intérieur. En effet, afin d'éviter un contentieux que l'administration pourrait perdre en cas de décision viciée, l'expertise d'un juge administratif au sein du processus est un gage d'efficacité et d'indépendance, et ne peut qu'aider l'administration à mieux respecter le droit et à sécuriser ses décisions juridiques.

4/ Le silence de l'administration et l'impact des décisions implicites.

Le silence de l'administration est ravageur...

L'administration peut avoir de bonnes raisons de garder le silence face aux demandes et recours des agents : le silence peut s'expliquer par l'impossibilité de répondre dans des délais raisonnables à des demandes des agents qui se multiplient du fait, notamment, des facilités qu'offrent les courriers numériques. En outre, un bureau de gestion ou une direction doit, avant toute réponse à un agent expertiser et valider une réponse, ce qui demande du temps.

Le silence peut aussi procéder d'une stratégie de l'administration face à un agent trop procédurier et le silence valant alors décision implicite de refus. Cette règle a toutefois évolué depuis la loi du n° 2013-1005 du 12 novembre 2013 habilitant le Gouvernement à simplifier les relations entre l'administration et les citoyens, puisque le silence, dans de nombreux cas, vaut désormais acceptation. Les décisions individuelles de gestion des RH dans la fonction publique ne sont pas concernées par cette évolution législative, pour le moment...

Mais le silence de l'administration, qu'il soit ou non légitime, est perçu par les agents comme une marque de mépris à leur égard ou la preuve « qu'un agent n'est qu'un matricule ».

3.1.2 : Les objectifs du dispositif :

Eviter que les fonctionnaires se dirigent vers le contentieux et qu'ils puissent disposer d'une solution alternative équitable, avec des avis suivis par l'administration, ou recevoir des explications claires du médiateur afin de les convaincre de l'inanité d'un recours et de la justesse d'une décision relative à leur carrière.

Il est à ce stade difficile d'évaluer sur cette question la réussite du dispositif, car le simple fait d'avoir ouvert aux fonctionnaires la possibilité d'un recours au médiateur a engendré des saisines qui n'auraient pas donné lieu à une phase juridictionnelle en l'absence de ce dispositif. De surcroît, aucune étude ex-ante ne permettait, au démarrage de la mission, de mesurer précisément l'état du contentieux, qui est partagé entre la DLPAJ, la PP, les SGAP et le BAJS.

La saisine du médiateur a déjà clairement permis d'éviter que des fonctionnaires ne se dirigent vers le contentieux :

- grâce à des avis défavorables aux prétentions des fonctionnaires, mais argumentés et expliqués par écrits et concomitamment par téléphone ;
- grâce à des contacts téléphoniques personnels avec les agents, qui interrogent le médiateur en amont d'une saisine ou d'un recours ;

- grâce aux échanges informels avec la totalité des organisations syndicales.
- mais également parce que l'administration, convaincue des arguments du médiateur, a accepté de réformer ses décisions.

Ainsi, sur décision du DRCPN, Michel Rouzeau, depuis octobre 2013, un point à l'ordre du jour des CAP est dédié à l'étude des avis du médiateur.

L'efficacité d'un dispositif de médiation ne peut pas se réduire à la seule comptabilité du nombre des recours contentieux. Dans une administration qui gère 143 000 agents, le médiateur apporte également de l'équité et de l'apaisement dans la gestion des ressources humaines.

Nombre d'agents, dont la contestation est fondée, n'envisagent pas de saisir le tribunal administratif ou sont forclos. Faut-il pour autant ne pas prendre en compte leur contestation fondée et ne pas réformer la décision litigieuse ou illégale ?

Les agents saisissent le médiateur pour contester une décision, mais également afin de bénéficier d'un regard extérieur et impartial, et l'assurance d'un réexamen personnalisé de leur dossier ou simplement une réponse devant des décisions implicites nées du silence gardé par l'administration. Ils veulent également parfois obtenir, à l'occasion du traitement de leur dossier, des conseils sur les perspectives d'évolution de leur carrière.

3.1.3 : Une année de médiation a permis de pointer quelques écueils à éviter :

- Le dispositif de médiation nécessite des relations harmonieuses et suivies avec les différents bureaux de gestion de la DRCPN, les SGAP, les principales directions d'emploi, la PP, car la création du médiateur bouleverse les circuits de décision et pourrait être mal ressentie par les gestionnaires qui pourraient y voir une remise en cause de leur pouvoir de décision.

- Le médiateur ne doit pas donner l'impression de se transformer en chambre d'appel de décisions purement juridiques, au risque d'être noyé par la masse de saisines et de perdre sa spécificité, qui réside dans son impartialité et dans sa vocation à résoudre des situations individuelles litigieuses auxquelles sont confrontés certains agents. Les saisines des agents, que ce soit pour un problème d'avancement, de mutation, de notation, etc, révèlent souvent un problème plus personnel d'évolution de carrière et parfois de management et de relations hiérarchiques conflictuelles.

La mission du médiateur ne doit pas être confondue avec le rôle différent des bureaux des affaires juridiques et du contentieux, lesquels ont pour mission de défendre les intérêts de l'administration. Ni avocat, ni procureur de l'administration ou de l'agent, le médiateur va au-delà de l'aspect juridique des dossiers pour prendre en compte leur dimension personnelle en équité et en opportunité.

- La position du médiateur doit toujours rester claire, afin que les agents ne confondent pas sa position, qui n'est qu'un avis, avec celle de l'administration qui, au final, décide.

- Un conflit comprend toujours trois dimensions : juridique, professionnelle et émotionnelle.

Il est important pour le médiateur, en fonction de la nature des saisines, du conflit et de la personnalité des policiers qui le saisissent, de bien appréhender ces trois éléments, parfois minorés, par un processus de gestion souvent limité à une approche juridique et statutaire. Ce constat ne s'explique pas évidemment par le comportement des agents des bureaux de gestion mais par l'extrême centralisation de la gestion des 143 000 agents de la police nationale.

Bien souvent, la solution d'un litige vise tout d'abord à prendre en compte l'élément émotionnel pour, dans un deuxième temps, travailler plus efficacement et en confiance sur une solution, où les éléments juridiques et professionnels seront traités plus sereinement, et les décisions mieux comprises et acceptées.

3.1.4 : Le processus de médiation

Les agents trouvent auprès du médiateur une réponse toujours argumentée, accompagnée d'un avis structuré, et cette réponse, même si elle ne va pas dans le sens de leur demande, participe à leur information et contribue à déminer les tensions.

En effet, le silence et la non réponse de l'administration a un effet corrosif sur le moral et la motivation des agents et leur confiance dans l'institution, d'où la nécessité de maintenir un formalisme simple pour accéder au médiateur, en dépit des demandes de bureaux de gestion, qui souhaiteraient formaliser les saisines des agents, ce qui risque de dénaturer la médiation.

Egalement, si le médiateur doit informer la direction d'emploi ou le SGAP d'une saisine, la possibilité pour l'agent de saisir directement le médiateur, sans le filtre de la voie hiérarchique, est nécessaire et procède de la philosophie de la médiation et de la confiance et confidentialité qui doivent se nouer entre l'agent et le médiateur.

La proximité et la facilité d'accès du médiateur contribuent à la simplification des relations avec l'agent, et souvent ce contact participe à la remotivation du fonctionnaire.

Souvent, pour les agents en congé maladie, ou même en congé longue maladie ou congé longue durée (dans les cas de dépression par exemple), le rôle du médiateur permet de renouer un dialogue devenu difficile avec l'administration, où avec le temps inexistant ou limité à des échanges administratifs. C'est aussi le cas pour certains agents qui font part de problèmes avec leur hiérarchie (harcèlement, contestation de la notation, discipline, ambiance délétère...).

A l'occasion de leur saisine, certains fonctionnaires ont également besoin de conseils sur leur réorientation professionnelle. Cette mission n'est pas directement dans les attributions du médiateur, mais son intervention permet parfois, par des conseils professionnels et humains, de les aider à s'extraire d'une situation devenue trop conflictuelle et qui paraît sans issue. Ce rôle du médiateur est un des principaux enseignements de la mise en place du dispositif.

3.1.5 : Une clarification utile

Le médiateur peut être saisi alors que la juridiction administrative est déjà saisie : en effet, le délai de traitement des recours par la juridiction administrative est très long.

De surcroît, le recours n'est pas suspensif : même lorsqu'elle est intervenue (et en attente d'appel), une décision administrative ne porte que sur les seuls moyens de droit qui ont été soulevés et auxquels le juge a répondu.

Cela signifie que le juge n'examine pas les autres aspects juridiques qui peuvent être illégaux ou problématiques et se limite souvent dans la technique contentieuse à n'exercer qu'un contrôle restreint au regard notamment de la qualification juridique des faits. Il ne prend pas en compte les aspects professionnels, alors que le médiateur va, dans des délais rapides, examiner la situation juridique et professionnelle de l'agent dans son ensemble, au-delà des moyens qu'il a soulevés, dans le but de trouver, le cas échéant, une solution à un problème.

L'intervention du médiateur est plus étendue que celle du juge.

3.2 Les problématiques juridiques et pratiques relevées à l'occasion de la première année de médiation

3.2.1 : Recrutement / formation

Sur les concours et examens professionnels, le médiateur a été saisi de nombreux cas de contestations liées aux examens professionnels concernant essentiellement les supports de formation jugés inadaptés et la communication des copies d'examen parfois jugée opaque.

Préconisations :

- 1/ En cas de contestation, faciliter l'accès et la communication des copies d'examen accompagnées des corrections doit devenir la règle.**
- 2/ S'assurer de l'actualisation des supports de formation.**

A l'occasion d'une affaire dans une école de police, ayant entraîné la non-titularisation et le reversement dans son corps d'origine d'un élève, le médiateur a constaté trois points problématiques dans le processus de titularisation liés à cette affaire d'où découlent trois préconisations :

. La nécessité que les membres de la commission de recours instituée par arrêté du 3 janvier 2011 (portant organisation du cycle de formation initiale des officiers de police) n'aient pas de lien hiérarchique avec les membres du jury d'aptitude professionnelle. De même le président de la Commission de recours ne peut pas être (article 19 de l'arrêté du 3 janvier 2011) le sous directeur de la formation alors que quatre membres de la DRCPN (à laquelle est rattachée la sous direction de la formation) sont présents dans la composition du jury d'aptitude professionnelle dont le président.

Préconisation : Modifier la composition de la commission de recours afin de garantir une indépendance par rapport au jury d'aptitude professionnelle.

Cette préconisation est destinée à garantir l'effectivité de l'indépendance de la commission de recours.

. La nécessité pour la hiérarchie des écoles de police d'être intransigeante dans tous les cas et sans exception aucune en cas de dérive déontologique (notamment parole discriminatoire, raciste...).

. La nécessité du respect du principe du contradictoire dans les procédures disciplinaires à l'encontre des élèves, mais également le respect de l'équité quand plusieurs élèves sont à l'origine d'un conflit ayant des conséquences disciplinaires lourdes.

Enfin, le médiateur a pu constater le déficit d'information des élèves gardiens de la paix affectés en région parisienne concernant les procédures de mutation en province ou en outre-mer. Une communication plus claire sur le système d'affectation en région parisienne et ses contraintes doit être dispensée dans les écoles de gardiens de la paix (voir Formation). Il serait souhaitable que le dispositif de fidélisation spécifique au SGAP de Paris donne lieu à un engagement écrit de l'élève à l'issue de la scolarité.

Préconisation : Formaliser et faire signer à chaque élève un engagement attestant de sa connaissance du dispositif de fidélisation.

3.2.2 : Nomenclature des postes

Ce sujet revêt un caractère sensible et la variation des niveaux de postes différents dans des services comparables ou d'une année sur l'autre sont très dommageables pour les agents. Le médiateur a constaté des modifications de nomenclature qui posent problème. Parfois l'administration s'affranchit de la nomenclature pour des raisons relevant davantage de l'opportunité que d'un choix rationnel. La classification des postes est une mesure d'ordre intérieur et donc insusceptible de recours sauf quand elle porte atteinte aux garanties statutaires et à la carrière des agents, dérive qu'a pu constater le médiateur dans quelques saisines.

Par exemple, concernant le corps de commandement, le nombre de postes nomenclaturés est inférieur au nombre d'officiers en activité (8 000 contre 9 500).

Il a été relevé que certains chefs de service affectent par note interne un officier sur un poste nomenclaturé prédisposant ainsi ce dernier à bénéficier à court terme d'une mesure d'avancement de grade (par exemple pour accéder au grade de commandant il faut impérativement occuper un poste de niveau 4). Or ces affectations sont parfois irrégulières car elles devraient soit relever de la procédure de la mutation, soit si elles relèvent d'une mesure d'ordre intérieur faire l'objet d'une publicité, ce qui est rarement le cas. Il s'agit là d'un moyen d'intervenir sur le déroulement de carrière de tel ou tel officier, au détriment des règles en vigueur censées garantir une égalité de traitement entre les agents.

Il est pourtant indispensable que les critères strictement liés aux qualités, aux compétences et aux missions exercées soient pris en compte surtout dans les services où le nombre d'officiers est limité et a fortiori où les possibilités d'accéder au grade supérieur sont réduites.

Préconisation : Le médiateur préconise une classification des postes qui soit complète, connue, stable et accessible à tous.

3.2.3 : Avancement

Le nombre de saisines (58) sur ce sujet est à l'image de l'importance que revêt l'avancement dans la carrière des agents.

Il est indispensable de promouvoir les fonctionnaires sur les mérites comparés. Il est regrettable de constater que dans un même service, où deux fonctionnaires sont promouvables, et dont l'un est adjoint de l'autre, que l'adjoint, moins ancien, moins bien noté et ayant moins de responsabilités, et ce malgré l'avis du chef de service local soit promu en lieu et place de son supérieur hiérarchique, ce qui a été constaté dans certaines saisines.

Quelles qu'en soient les raisons, cette décision est injuste et préjudiciable pour le fonctionnaire comme pour la hiérarchie locale qui se trouve désavouée. Elle mine profondément la confiance des policiers affectés par ces irrégularités et affecte la cohésion des services.

Préconisation : Le médiateur préconise la promotion des agents sur le critère des mérites comparés, seul critère reconnu par la loi.

3.2.4 : Réorganisation interne

Le médiateur a été saisi de plusieurs dossiers d'agents, qui suite à des réorganisations internes, se sont vus sans explication ou sans ménagement affectés sur des postes sous dimensionnés ou se sont vu progressivement dépouillés de leur responsabilité.

Les problèmes ne se posent pas lors d'importantes réorganisations (fermeture de commissariat ou de site) où la concertation et l'accompagnement sont très bien mis en place,

mais ont été relevés dans les autres cas à l'occasion des réformes internes instaurées localement à l'initiative d'un chef de service.

En l'espèce, si l'objectif est légitime sur un plan organisationnel et opérationnel, la manière d'agir lorsqu'elle est brutale et ne prévoit pas de reclassement des fonctionnaires impactés par la réorganisation est inacceptable et peut même avoir des conséquences dramatiques pour les agents qui en sont victimes.

Dans le douloureux processus d'une réorganisation interne, la dimension humaine liée à la gestion du personnel doit rester une priorité majeure afin de ne pas accentuer le mal-être vécu par les agents qui subissent les réformes. Les directions déconcentrées ne bénéficient certes pas de la latitude suffisante pour reclasser les personnels, mais elles doivent avoir le réflexe préalable de solliciter les administrations centrales pour les y aider.

Préconisation : La dimension humaine liée à la gestion du personnel doit rester une priorité majeure afin de ne pas accentuer le mal-être vécu par les agents qui subissent les réformes. Donner aux directions déconcentrées la latitude suffisante pour reclasser ses personnels, en exigeant qu'elles aient le réflexe préalable de solliciter les administrations centrales pour les y aider.

3.2.5 : Evaluation et notation

Le médiateur a reçu de nombreuses saisines portant sur :

- l'absence d'entretien d'évaluation,
- un décalage manifeste entre les croix et l'appréciation littérale,
- les commentaires ou encore les notes chiffrées,
- également des cas d'entretiens écourtés ou réduits à un simple échange de signatures.

Malgré de nombreux rappels par les directions centrales, le médiateur constate encore que certaines évaluations sont bâclées, ce qui est d'autant plus préjudiciable que, avant l'ancienneté ou tout autre critère, c'est la manière de servir et donc l'évaluation qui est déterminante dans la carrière des agents particulièrement pour leur avancement.

Il arrive également que la notation ne reflète pas la manière de servir de l'agent noté, mais plutôt qu'elle soit rédigée par la hiérarchie afin de concorder avec ses futures propositions d'avancement de grade, ce qui peut conduire à des contestations.

De plus, les procédures de révision de notation et leur délai de traitement (recours hiérarchiques et CAP de révision) interviennent trop tardivement (parfois plus d'un an), alors que l'évaluation a une incidence directe sur les propositions d'avancement ou l'attribution de primes.

On note parfois une incohérence entre une notation en baisse et l'attribution d'une prime de résultat la même année.

La notation revêtant donc un caractère sensible et très important pour le fonctionnaire, il convient de s'assurer qu'elle soit réalisée avec soin. Les mauvaises pratiques évoquées ci-dessus entraînent inéluctablement des recours gracieux, hiérarchiques ou contentieux lourds et longs en gestion.

Préconisation : Raccourcir les délais de traitement des procédures de révision de notation.

3.2.6 : Mutations

Il s'agit là d'un des principaux motifs de saisine du médiateur (71 dossiers).

Parmi les sujets les plus sensibles, arrive en tête la question du rapprochement de conjoints lorsque les deux postulants sont policiers : les couples dont les deux conjoints ont demandé la mutation dans le même département se trouvent dans une situation difficile lorsque seul un des deux obtient la mutation en question.

Le sujet est complexe, car parfois les deux agents n'ont souvent pas le même grade, la même ancienneté ni le même profil. Cependant, de trop longues séparations sont préjudiciables pour ces couples et entraînent des situations conflictuelles avec l'administration, et au final préjudiciables pour tous.

Sans parler d'un droit au « regroupement familial », il est nécessaire de diminuer la durée de séparation des couples. Pour cela, il faut prioriser davantage le rapprochement des conjoints et les mutations simultanées afin de permettre aux familles de ne plus être séparées. D'ailleurs, l'article 8 de la CEDH relatif au respect de la vie privée et familiale est applicable aux demandes de mutation sous réserve des contraintes statutaires et fonctionnelles des corps actifs de police (CE 2 février 2011 Ministre de l'intérieur c/ LA RASLE n° 326768).

Le ministère de l'intérieur ne peut pas se désintéresser des situations d'insatisfaction familiale dont les conséquences sont importantes d'abord d'un point de vue social (fragilisation des familles, conséquences sur l'équilibre et la scolarité des enfants, difficultés financières, problèmes de santé et psychologiques) mais aussi d'un point de vue professionnel (qualité du service rendu, manque de disponibilité, arrêt maladie).

Le médiateur a également constaté un usage parfois inapproprié de l'article 25 du décret 9 mai 1995 utilisé de manière détournée pour accélérer une mutation ou déplacer un fonctionnaire. Dans cette hypothèse, il s'agit d'une rupture d'égalité avec les autres fonctionnaires souvent plus anciens postulant pour la même affectation.

Préconisation : Prioriser davantage la mutation simultanée des couples de policiers.

3.2.7 : Publicité, transparence et diffusion des postes

Sur de nombreuses saisines, le médiateur a constaté le manque de transparence voire l'absence de publication des postes vacants, ce qui porte atteinte à l'égalité entre les postulants.

Afin d'éviter un examen objectif entre différents dossiers de fonctionnaires dont certains seraient plus légitimes à obtenir le poste, l'administration, en parfaite connaissance de cause, préfère parfois ne pas offrir certains postes à la mutation et y affecter à l'occasion des CAP des fonctionnaires « pré-désignés » (ou hors CAP), ce qui est souvent illégal. Cette situation constatée à plusieurs reprises par le médiateur et pour des demandes dans des régions différentes (Nord, Charente, Martinique...) ne doit pas perdurer.

De même, le calendrier des affectations des lauréats de concours et de celui des candidats à la mutation se chevauchant, certains postes ouverts pour les uns ont été offerts aux autres provoquant une incompréhension totale de la part des agents concernés.

Il est important de bien caler les calendriers de manière à ce que la priorité soit donnée aux postulants en interne qui laisseront alors leurs postes vacants ouverts aux lauréats de concours.

Préconisation : La transparence dans la diffusion des postes doit être absolue et ne doit souffrir d'aucune exception.

Toujours en matière de transparence, lorsqu'une direction d'emploi est amenée à faire un audit (de commandement par exemple), il est important que le chef de service local soit à terme destinataire des conclusions de cet audit.

3.2.8 : Problématique "Outre-mer"

Le médiateur est très souvent saisi de différents sujets dont le fond de la requête est lié soit à une demande de mutation outre-mer soit à une demande de fidélisation sur place. Les difficultés sont nombreuses et liées à la très forte demande et au ratio nombre de candidats / nombre de postes ouverts.

C'est particulièrement le cas pour la Réunion, de très loin le département le plus demandé à l'occasion des mouvements de mutation. Les originaires sont très nombreux à solliciter un retour dans leur région d'origine, de même que nombreux sont les métropolitains qui souhaitent travailler dans ces régions, où le coût de la vie élevé est largement compensé par un régime indemnitaire et fiscal favorables.

Bien que sachant parfaitement que leur mutation n'est accordée que pour une durée de trois ou quatre ans, nombreux sont les fonctionnaires qui organisent abusivement leur implantation à proximité de leur nouvelle affectation en espérant infléchir les règles fixées par l'administration pour être fidélisés sur place.

Préconisation : S'assurer que chaque agent affecté en outre-mer s'engage par écrit sur la durée et la connaissance des conditions de séjour et de retour.
--

3.2.9 : Discipline

En dehors des saisines concernant la demande de révision de sanctions pour lesquelles il ne peut être tiré de conclusions générales compte-tenu du faible nombre de dossiers, il faut toutefois souligner certaines pratiques des directions et des SGAP très pénalisantes pour les fonctionnaires.

En effet, quand une sanction est notifiée à un agent, elle figure à son dossier individuel durant 1 à 10 ans (selon le type de sanction). Mais le médiateur a constaté que ce nombre d'années (10 ans) servait également de référence pour proposer ou non un fonctionnaire à l'avancement, l'inclure ou non pour le bénéfice d'une prime collective ou individuelle (prime aux résultats exceptionnels notamment).

A titre d'exemple, un agent qui fait l'objet d'une sanction du 2ème groupe (exclusion temporaire de fonction) verra non seulement cette sanction figurer à son dossier durant 10 ans mais en plus sera écarté de toute proposition à l'avancement ou des dispositifs de prime au mérite durant cette période.

Cette "double-sanction" est problématique. Elle est souvent excessive quand elle est systématisée, dénuée de base légale et s'opère sans discernement dans le temps au regard de la gravité des fautes commises et de la manière de servir.

Préconisation : Eviter la systématisation de la « règle des 10 ans » et individualiser toujours l'analyse de chaque situation.

A été également constaté quelques cas de détournement de la finalité de l'article 25 du décret du 9 mai 95, en lieu et place d'une sanction disciplinaire.

3.2.10: Les interventions et le non-respect des décisions des juridictions administratives devenues définitives

Les interventions de toute nature notamment sur les questions d'avancement et de mutation peuvent engendrer des iniquités fortes qui altèrent la motivation et la confiance des agents.

Si elles demeurent rares, ces interventions diverses accélérant la carrière d'un fonctionnaire moins ancien et moins bien noté au détriment d'un autre, sont encore trop fréquentes et ancrées dans les « logiques de travail » de l'ensemble des gestionnaires et décideurs.

Chaque intervention rompt toujours l'équité au détriment d'un ou plusieurs agents plus méritants. Il est légitimement exigé des policiers un respect de la loi et de la déontologie (refus des passe-droits, abus de pouvoir, etc.), dont les dérives sont justement et durement sanctionnées, mais parfois il arrive que la même administration ne respecte pas les règles d'équité qu'elle exige de ses policiers.

De même le non respect de jugements des tribunaux administratifs a été constaté à quelques reprises. Des agents ont saisi le médiateur pour demander l'exécution d'un jugement de tribunal administratif en leur faveur : il peut s'agir de décisions sur le fond mais également l'exigence par le tribunal de la communication de pièces, ou encore la condamnation pécuniaire de l'Etat au profit d'un agent. Les agents qui nous ont saisis se heurtent parfois au silence ou la mauvaise volonté de l'administration. Il n'est pas acceptable que l'administration ne respecte pas des décisions de justice ayant autorité de la chose jugée. Cette inertie a des conséquences ravageuses sur la confiance des agents.

Préconisation :

1/ Limiter les interventions diverses, accélérant la carrière d'un fonctionnaire moins ancien et moins bien noté au détriment d'un autre et créant un sentiment d'iniquité fort.

2/ Respecter les décisions des juridictions administratives devenues définitives dans un délai raisonnable.

3.2.11 : Les circulaires

Elles sont nombreuses, et parfois illégales, dès lors qu'elles restreignent les dispositions législatives ou réglementaires applicables ou qu'elles y dérogent : présentant ainsi un caractère réglementaire, leur auteur est la plupart du temps incompétent pour les signer.

Le problème N° 1 est qu'elles ne sont pas publiées. Cette opacité est problématique. En effet, les circulaires dont les dispositions présentent un caractère impératif s'apparentent à des actes réglementaires (CE 18 décembre 2002 DUVIGNERES).

En principe, les circulaires ne modifient pas le droit positif. Elles ont trois objectifs :

- le premier est d'organiser le service et ses conditions de fonctionnement (exemple les horaires d'ouverture au public).
- le deuxième est de donner des instructions aux services de l'administration pour mettre en œuvre un dispositif législatif ou réglementaire (exemple les modalités pratiques de consultation du STIC).
- le dernier est d'encadrer un domaine où l'administration dispose d'une compétence discrétionnaire afin d'assurer au mieux le respect du principe d'égalité (exemple : déclinaison du critère de la valeur professionnelle pour les promotions de grade).

Or, nous constatons parfois que l'administration utilise les circulaires dans des domaines qui relèvent du pouvoir réglementaire : ainsi en est-il des primes de la « réserve d'objectifs » instituées par circulaire.

Parfois encore, les circulaires locales contredisent le droit positif ou les circulaires nationales DGAFP et DRCPN : c'est le cas par exemple du report des congés annuels en cas de congé de maladie.

Enfin, l'administration ne respecte pas toujours les critères qu'elle s'est fixés ce qui engendre un sentiment d'injustice chez les fonctionnaires (avancement de grade par exemple).

Préconisations :

1/ Publier l'ensemble des circulaires.

2/ S'assurer qu'elles ne modifient pas le droit positif. Elles doivent se borner soit à organiser les services et ses conditions de fonctionnement ; soit à donner des instructions aux services de l'administration pour mettre en œuvre un dispositif législatif ou réglementaire ; soit à encadrer un domaine où l'administration dispose d'une compétence discrétionnaire afin d'assurer au mieux le respect du principe d'égalité.

3.2.12 : Les fins de carrière

A l'occasion de différentes saisines, le médiateur a pu constater la difficulté de gestion des fins de carrière et l'angoisse suscitée chez certains agents, qui n'ont plus de perspective dans une direction d'emploi et qui n'arrivent pas à poursuivre leur carrière dans d'autres services, du fait de l'absence de passerelles entre directions.

Ce constat, dû à l'hyper-spécialisation et à la forte autonomie des directions de métiers, est pénalisant pour les agents mais également préjudiciable pour la police nationale, qui exploite mal l'expérience acquise de ses fonctionnaires. C'est d'autant plus vrai que la carrière va être désormais plus longue.

L'allongement de la durée de carrière doit obliger l'administration à se poser des questions sur les déroulements de carrière, mais également sur l'emploi de ces policiers plus âgés, parfois amoindris physiquement mais, par définition, plus expérimentés.

Sur ce point, la gestion et l'évolution des carrières par les seules directions d'emploi trouve ses limites, d'où l'importance d'un rôle transversal accru de la DRCPN.

Il faut généraliser les bilans de parcours professionnel, particulièrement après 50 ans.

De même, dans le cas où les agents atteignent le grade sommital de leur corps (major, commandant, commissaire divisionnaire) il faut décroiser et organiser les indispensables passerelles entre directions, au profit des agents et plus généralement de l'institution policière.

Il faut exploiter et valoriser l'expérience des plus anciens au profit des nouveaux. On peut imaginer un système de tutorat assurant la transmission de l'expérience professionnelle.

Préconisations :

1/ généraliser les bilans de parcours professionnel, particulièrement après 50 ans et dans le cas où les agents atteignent le grade sommital de leur corps afin de décroiser les carrières et de créer les indispensables passerelles entre directions.

2/ Mettre en place un système de tutorat permettant à des anciens de transmettre leur expérience une ou deux années avant leur départ à la retraite en parrainant de jeunes policiers.

3.2.13 : Médico-statutaire : des procédures trop complexes et opaques

La procédure administrative et médicale en cas de maladie est complexe, parfois opaque.

Les agents malades sont mal informés de leurs droits et des conséquences financières, souvent lourdes, attachées aux différentes positions administratives, ainsi que du rôle de

chaque instance : rôle du médecin inspecteur régional, du comité médical, du comité médical supérieur, distinguo entre la médecine préventive et la médecine statutaire...

Parmi les problèmes récurrents en matière médico-statutaire relevés par le médiateur figurent :

- celui de l'aptitude des agents et son contrôle, notamment à l'occasion du recrutement. Il est proposé qu'à ce stade, le contrôle d'aptitude comprenne une seconde phase d'aptitude, à l'issue de la formation. Cette proposition (qui émane du médecin-chef et qui est partagée par le médiateur) d'une mise en œuvre complexe, et lourde de risques de contentieux serait un des moyens efficaces de prévenir les risques psycho-sociaux.

- celui des ambiguïtés sur ce qu'englobe la notion d'aptitude physique. Ce terme est trop vague car confond la condition physique et le contexte médical. Il convient de modifier les termes et de parler d'aptitude médicale. Le terme d'aptitude physique ne doit pas être entendu littéralement, et les textes doivent être modifiés pour inclure toute la dimension médicale, y compris psychique.

- celui de l'absence de prise en compte de la spécificité du métier de policier. La police nationale est soumise aux lois relatives à la Fonction Publique concernant la médecine statutaire. Environ 13 000 policiers sont blessés chaque année, dont près de 6 000 en mission de police, situation sans équivalent dans le reste de la fonction publique. Pourtant les policiers sont soumis en l'espèce aux règles générales de la fonction publique. Par exemple pour les questions de réformes, de reclassement... Il convient donc d'être vigilant sur le reclassement, car un policier, blessé en service, ne doit pas être doublement victime ; la réduction de sa rémunération ne doit pas venir systématiquement s'ajouter à la fin prématurée de sa carrière « active ». Avec la politique de substitution actifs/administratifs, il sera plus difficile d'occuper ces fonctionnaires de terrain à des tâches administratives. Aussi faudrait-il envisager de conserver des postes sédentaires pour des policiers en inaptitude temporaire et des postes nécessitant des compétences policières pour des fonctionnaires dont la santé ne permet plus une activité interventionnelle.

Le médiateur insiste également sur la nécessité de rendre plus rationnelles et homogènes les décisions des commissions de réforme départementales. En effet, les médecins constatent l'inaptitude et les bureaux de gestion en centrale et les DRH des SGAP proposent les reclassements et certaines solutions de reclassement sont peu acceptables eu égard aux droits acquis par les policiers. A ce titre, il serait également souhaitable que les Commissions Régionales d'Aménagement et de Reclassement soient réellement installées et que des instructions soient données pour qu'elles se réunissent tant que de besoin.

Enfin, une plus grande participation de la DGPN dans ces structures régionales doit être mise en place. Sur ce sujet, une mission des Inspections serait utile. Dans ce domaine, il faut soit adapter les textes de la fonction publique à la police nationale, soit proposer des procédures dérogatoires.

Le médiateur a constaté, parfois, une rupture brutale du lien avec le service pour des policiers en position de congé maladie sur plusieurs mois. Ces policiers se trouvent vite marginalisés. Il faut accompagner le suivi et la reprise de ces policiers dans leur intérêt comme dans celui de l'institution notamment en utilisant plus largement le temps partiel thérapeutique, et ainsi éviter les actes de désespoir qu'ils pourraient être amenés à envisager.

L'élaboration d'un guide à usage des personnels, du réseau de soutien et des gestionnaires pour présenter les droits des agents sollicitant un congé maladie et les contraintes juridiques qui y sont liées serait utile.

Préconisations :

- Mieux accompagner les fonctionnaires de police quand le reclassement s'impose.**
- Revoir et préciser la notion d'aptitude médicale.**
- Rendre plus rationnelles et homogènes les décisions des comités régionaux de réforme.**

- **Instaurer une plus grande participation de la DGPN dans les structures régionales.**
- **Adapter les textes de la fonction publique dans le domaine médico-statutaire à la police nationale ou proposer des procédures dérogatoires.**
- **Accompagner la reprise du travail de ces fonctionnaires.**
- **Élaborer un guide à usage des personnels du réseau de soutien et des gestionnaires présentant les droits des agents sollicitant un congé maladie et les contraintes juridiques qui y sont liées**

3.2.14 : Le harcèlement moral

Si, dans la majorité des cas, le harcèlement est évoqué par des agents sans être caractérisé, le médiateur a eu à traiter des saisines où le harcèlement est avéré et procède d'une déstabilisation insidieuse, aboutissant non seulement à une dégradation grave et continue des conditions de travail de l'agent, mais également à sa marginalisation, et au final à une perte de confiance totale désastreuse sur le plan psychologique et moral.

Dans ces situations, le harcèlement moral, particulièrement sournois, reste complexe à prouver, et il est difficile pour des agents fragilisés psychologiquement d'engager une procédure contentieuse lourde, dont l'issue est aléatoire.

Une réflexion spécifique devrait être engagée par la DGPN pour jauger de la recevabilité et du traitement des saisines évoquant un harcèlement moral, qui, dans le cas où il est avéré, peut alors engager la responsabilité pénale de la hiérarchie et révèle souvent des problèmes de management.

3.2.15 : Les congés et heures supplémentaires

- Plusieurs saisines du médiateur ont porté sur la gestion ou l'alimentation du compte-épargne temps, dont les réformes et modifications successives ont conduit à un système illisible pour les agents. De plus les circulaires et les formulaires à renseigner sont complexes et peuvent amener à des interprétations erronées, conduisant certains agents de ne pas opter pour le choix le plus adapté à leur souhait. Il serait urgent d'apporter une simplification.

- Le médiateur a constaté à travers certaines saisines les difficultés d'application de la réglementation concernant le droit au report des congés annuels non pris suite à un congé maladie, conformément à un arrêt de la Cour de justice de l'union européenne (arrêt Schultz-Hoff du 20 janvier 2009). Une circulaire fonction publique du 22 mars 2011, reprise par une note DRCPN du 12 avril 2011, confirme ce point sur le report automatique du congé annuel restant dû au titre de l'année écoulée lorsqu'un agent n'a pas pu le solder du fait d'un de congé maladie.

3.2.16 : Questions indemnitaires

Les questions indemnitaires représentent une part non négligeable des saisines.

Deux questions sérielles (développées plus bas), l'une concernant l'attribution de la NBI aux majors détachés sur un emploi éligible au bénéfice de cet avantage, et l'autre l'attribution de la prime OPJ pour les fonctionnaires en décharge totale d'activité, ont constitué une majorité des saisines.

Parfois la simple demande d'observations suffit à débloquer une situation qui perdure.

Le médiateur attire cependant l'attention sur le fait que les primes s'entendent pour une période passée et qu'une mutation acquise ou un départ en retraite ne doivent pas altérer le bénéfice d'une prime pour un fonctionnaire qui aura été méritant jusqu'à son départ.

3.2.17 : Les trop-perçus

Le médiateur a souvent été alerté par des agents qui se sont vus prélever au titre d'un trop-perçu des sommes au-delà de la quotité légale en violation des dispositions combinées des articles L. 3252-2 et R 3252-2 du code du travail et sans respect des échéanciers prévus par les textes. De ce fait les fonctionnaires concernés ont été placés dans une situation financière difficile voire impossible.

De plus, les prélèvements interviennent parfois alors même que le fonctionnaire n'a pas été informé ou se trouve en position de congé longue maladie, longue durée et subit déjà une rémunération réduite. D'une manière encore plus choquante, les prélèvements concernent parfois des situations où le trop-perçu a pour origine une erreur de l'administration.

Préconisation : Etre vigilant sur la situation des fonctionnaires et respecter les textes en matière de prélèvements et de trop perçus.

3.2.18 : Les abus des agents

A l'occasion de certaines saisines, le médiateur a pu constater des abus manifestes de la part des agents.

Ce sont essentiellement des "stratagèmes" pour obtenir plus rapidement une mutation en province et en outre-mer, par les biais suivants :

- congés maladies successifs et prolongés, sur lesquels il est difficile de se prononcer, mais pour lesquels des contrôles plus stricts devraient être mis en place.

- demandes de réintégration au plus proche du domicile après un congé parental, accompagné parfois de congé maladie dans des régions très sollicitées lors des mouvements de mutation, par des agents qui ont déjà déménagé et ne respectent plus l'obligation de résidence près de leur affectation.

- unions de complaisance.

- absence de logement sur le lieu de travail, par exemple en région parisienne, alors même que le fonctionnaire sait qu'il doit exercer a minima cinq années au sein du SGAP.

- évocation parfois abusive du harcèlement moral.

Parfois, les fonctionnaires les plus déterminés à voir leur mutation aboutir et les moins respectueux du système n'hésitent pas à utiliser plusieurs de ces "leviers".

3.2.19 : Questions sérieelles

Le médiateur a été également saisi de plusieurs dossiers sériels dont le fond n'était pas toujours tranché par l'administration pour différentes raisons (juridiques, financières, temporelles).

Parmi eux, il convient de retenir :

- la **carrière inversée des majors**, dont les dossiers sont en cours de règlement.

Les difficultés sont nées de la combinaison des dispositions transitoires de reclassement fixées par l'article 23-1 du décret n° 2004-1439 du 23 décembre 2004 portant statut particulier du corps d'encadrement et d'application de la police nationale, et des règles d'avancement fixées par l'article 10 de ce même décret dans sa rédaction issue du décret n° 2011-294. Compte tenu, notamment, des effets de l'adaptation de la grille indiciaire de la catégorie « B » au corps d'encadrement et d'application de la police nationale, la mise en œuvre de ces dispositions, au regard des règles de conservation d'ancienneté, conduit parfois à une inversion de carrière des majors promus à ce grade avant 2010 qui se retrouvent moins bien reclassés que des collègues promus en 2010 et 2011. Cette situation, qui aurait peut-être pu être évitée par des simulations plus complètes, engendre une rupture d'égalité qui est en train d'être corrigée.

- L'avantage spécifique d'ancienneté :

Nous rencontrons ici les effets pervers du détournement de l'objet d'un texte. Créé par la loi n° 91-715 du 26 juillet 1991 modifiée au profit des fonctionnaires et des militaires de la gendarmerie affectés dans un quartier urbain où se posent des problèmes sociaux et de sécurité particulièrement difficiles, l'avantage spécifique d'ancienneté (ASA) est versé sous certaines conditions aux fonctionnaires de police exerçant dans des circonscriptions ou subdivisions désignées par arrêté en vertu de l'article 1er du décret n° 95-313 du 21 mars 1995. Or l'arrêté interministériel du 17 janvier 2001 a désigné les seuls fonctionnaires de police exerçant leurs fonctions dans les circonscriptions de police relevant des SGAP de Paris et de Versailles comme seuls bénéficiaires de cet avantage.

Il est manifeste que l'ASA a ainsi été utilisée comme outil de fidélisation en région parisienne, sans répondre aux critères fixés par la loi, puisque certains secteurs concernés ne posent aucun problème social ou de sécurité grave et que les policiers qui exercent leurs fonctions dans un service administratif la perçoivent également.

A l'inverse, les fonctionnaires de province affectés dans une circonscription où se posent des problèmes sociaux et de sécurité particulièrement difficiles n'en bénéficient, pas ce qui met en évidence une rupture d'égalité de traitement systématiquement censurée par les juridictions administratives.

- La reprise d'ancienneté des militaires :

Ils choisissent d'intégrer la police nationale, mais leur reclassement ne tient pas compte de la durée de leurs services en qualité de militaire. En dehors des dispositifs particuliers de reconversion des militaires, organisés par le code de la défense et le code des pensions militaires d'invalidité, l'administration, confirmée par certains tribunaux, se retranche ici derrière la spécificité des corps de police qui sont classés hors catégorie en vertu des dispositions de la loi n° 95-73 du 21 janvier 1995 d'orientation et de programmation relative à la sécurité pour ne pas appliquer aux anciens militaires la reprise d'ancienneté prévue par les dispositions communes applicables aux corps de fonctionnaires de catégories B et C.

Outre la jurisprudence du Conseil d'Etat qui, à notre avis, permet cette reprise d'ancienneté, une telle situation ne peut que décourager les anciens militaires, dont l'expérience professionnelle peut intéresser la police nationale, à intégrer cette institution, alors cette expérience est reconnue et prise en compte pour tous les autres corps de fonctionnaires.

- La suppression de la prime de fonction d'officier de police judiciaire et de la NBI en cas de décharge pour activité syndicale :

Malgré la jurisprudence du Conseil d'Etat BOURDOIS du 27 juillet 2012 (voir les conclusions du rapporteur public), qui s'inspire de la position de la Cour de Cassation pour les représentants du personnel, de la recommandation n° 143 de l'organisation internationale du travail (OIT), et de la logique de la cour de justice de l'union européenne (CJUE), l'administration refuse de maintenir aux fonctionnaires de police bénéficiant d'une décharge d'activité de service pour l'exercice d'un mandat syndical la prime OPJ ou la NBI (ou leur équivalent) dont ils bénéficiaient avant cette décharge d'activité.

Sur ce point, le médiateur a été amené à émettre des avis favorables à l'agent qui n'ont pas été suivis par l'administration. Le médiateur réaffirme que ceux qui ont accepté des responsabilités syndicales doivent pouvoir bénéficier du maintien de leur rémunération afin de ne pas décourager les vocations syndicales.

3.3 Les problématiques de gestion des ressources humaines identifiées par le médiateur

La circulaire instituant le médiateur indique dans son point 6, que le médiateur peut, notamment à l'occasion de son rapport annuel, faire des recommandations sur la gestion des ressources humaines.

Après seulement un an d'exercice, le médiateur interne de la police nationale a un regard encore neuf sur sa fonction et sur l'organisation de la gestion des ressources humaines de la police nationale.

Néanmoins, l'examen de près de 500 saisines et les contacts avec l'ensemble des directions de la police nationale ont permis au médiateur d'identifier des problématiques qui interrogent l'administration sur son organisation et constituent non pas des préconisations péremptoires mais plutôt des axes de réflexion.

3.3.1 : Favoriser l'individualisation des carrières dans la gestion des ressources humaines.

La DAPN est devenue, en 2010, la DRCPN, traduisant ainsi la volonté de valoriser la capital humain de la police à travers les compétences de ses agents, alors qu'une approche trop statutaire et juridique peine à les appréhender.

Il est difficile de gérer au mieux le parcours professionnel de chacun des 143 000 agents avec le souci de valoriser, diversifier et enrichir leurs carrières.

Pourtant, c'est là que se situe certainement le levier le plus important pour dynamiser et optimiser le fonctionnement de la police.

Cette nécessaire **individualisation dans les parcours de carrière** est actuellement le principe pour les commissaires de police et dans une moindre mesure pour les officiers. Elle demeure d'une mise en œuvre difficile pour les 100 000 agents du CEA. C'est pourtant un enjeu fondamental. L'individualisation permet de développer le potentiel de chacun, la motivation et l'implication des policiers.

L'implication, l'esprit d'équipe et la participation sont les ingrédients de la performance individuelle et collective du service public de la police au profit des policiers et au final des usagers.

Une plus grande individualisation des parcours professionnels demande beaucoup de temps, et nécessite l'utilisation d'outils de GRH souvent innovants mais complexes. Elle est donc quasiment impossible à mettre en place pour les 100 000 agents du CEA dans un mode de gestion aussi centralisé, forcément anonyme et trop désincarné.

L'individualisation de la gestion des carrières des fonctionnaires du corps d'encadrement et d'application est donc liée à une plus grande déconcentration de la gestion de ce corps.

La gestion centralisée est égalitaire, impersonnelle et à forte coloration juridique. Cette gestion statutaire est bien sûr un repère fondamental mais elle ne permet pas un suivi suffisamment fin des parcours professionnels par le biais des compétences et de la valorisation du potentiel de chaque policier, ce qui constituait l'ambition originelle de la création de la DRCPN.

D'ailleurs les gestionnaires RH de tous niveaux dans la police et les SGAP ont tous une formation essentiellement juridique. Ils sont, de ce fait davantage préoccupés par l'application rigoureuse des textes réglementaires et statutaires que par une approche de la gestion des ressources humaines valorisant les compétences.

Il serait intéressant d'étudier la possibilité d'opérer une diversification des profils de responsables et gestionnaires RH, afin d'avancer plus loin dans la logique de la création initiale de la DRCPN. Les passerelles interministérielles qui se multiplient devraient permettre de recruter ces profils de gestionnaires.

3.3.2 : Associer d'avantage les policiers de tout grade dans la définition des politiques locales de sécurité.

Il a été donné au médiateur de constater à travers ses entretiens avec des policiers qui le saisissent la désillusion et la frustration chez nombre de fonctionnaires de ne pas être suffisamment associés à la définition des objectifs locaux de sécurité. Ce ressenti est d'autant plus vif que le niveau général des policiers a augmenté (passage de la catégorie B à A pour les officiers et C à B pour les gradés et gardiens).

De même, la définition et la mise en œuvre des stratégies locales de sécurité gagneraient en implication et en efficacité avec une participation plus large de tous les policiers :

Il ne s'agit pas là d'énoncer des poncifs démagogiques sur la participation qui remettraient en cause le rôle du politique, et celui des directions générales et centrales, de la hiérarchie ou encore du parquet en matière de police judiciaire. Mais il serait intéressant de favoriser une plus grande consultation et participation des agents de tous grades, à l'élaboration très concrète d'objectifs locaux comme la lutte contre la délinquance, en complément des directives arrêtées au niveau national.

L'élaboration de projets de service concertés qui émanent réellement du terrain est une piste intéressante, à la condition incontournable de ne pas cadencier par avance l'exercice. Les directions centrales pourraient se cantonner à l'élaboration d'un cahier des charges général et de son évaluation, afin que cette participation soit crédible auprès des agents et que la participation ne soit pas dévoyée. Ainsi sur la base de principes et de propositions de lutte contre la délinquance (et autres missions), partagés, connus, enrichis et acceptés par le plus grand nombre, nous pourrions avoir une réelle participation des fonctionnaires de tous grades, dont l'expérience et la connaissance du terrain sont très utiles, ce qui enrichira considérablement les stratégies mises en œuvre localement et permettra plus d'implications de tous les policiers et au final une richesse d'expérience et d'initiative qui pourraient permettre de faire diffuser les meilleures pratiques.

Le but est aussi de mieux répondre aux attentes locales des citoyens, de recueillir la demande locale de sécurité (qui ne doit pas être l'apanage des seules polices municipales...).

Les policiers en quête de sens sont, si l'exercice est bien expliqué capable de faire la part des choses entre des propositions qui relèvent du niveau national, du législateur, ou d'une liste « de moyens à la Prévert » et des propositions ancrées dans le réel et le local.

La motivation et la valorisation des compétences des policiers de tous grades sont au cœur de la performance publique d'où la nécessité de valoriser localement le potentiel, l'expérience et la connaissance du terrain.

Préconisations :

1/ Étudier la possibilité de diversifier les profils de responsables et gestionnaires dans les DRH, afin de développer les capacités à gérer les parcours professionnels.

2 / Favoriser une plus grande consultation et participation des agents de tous grades, à l'élaboration très concrète d'objectifs locaux comme la lutte contre la délinquance, en complément des directives arrêtées au niveau national.

3.3.3 : Recrutement, turnover et fidélisation en région parisienne.

En comparaison avec les autres pays européens, la France se caractérise par un système très jacobin, qui se traduit, dans la police, par un recrutement centralisé. La quasi-totalité des policiers recrutés sont affectés en Île-de-France, ce qui engendre nombre de déséquilibres et d'effets pervers :

- le métier de policier n'est pas un métier comme un autre : la police, pour être efficace, nécessite une forte implication civique et une connaissance approfondie de la ville ou de l'agglomération dans laquelle exercent les policiers, qui doivent bien connaître la population et être connus des habitants. Cette immersion durable des policiers, qui résident dans le ressort territorial de leur lieu d'exercice et s'impliquent dans la vie de la Cité, est la garantie d'une plus grande disponibilité, d'une meilleure connaissance du terrain, d'un contact et d'un partenariat plus dense et confiant avec la population, et au final, d'une plus grande efficacité de la police qui ne se résume pas à une technique professionnelle. Cette immersion est incontestablement l'un des atouts de la gendarmerie nationale ou de certaines polices municipales.

- Le caractère national du recrutement du corps d'encadrement et d'application, et son affectation quasi-exclusive en Ile-de-France, présentent donc des effets néfastes également pour les chefs de service d'Ile de France, qui ne disposent pas d'agents sur des affectations stables et durables, d'où un manque de visibilité dans l'utilisation des effectifs. Le turnover incessant des effectifs, l'inexpérience de policiers n'aspirant qu'à retourner dans leur région d'origine complique la gestion des services et affaiblit la capacité à répondre aux enjeux locaux de sécurité.

Ce problème complexe a fait l'objet notamment en 2009 de tentatives de correction avec des mesures de fidélisation pour les policiers affectés en Ile-de-France.

- Autre effet pervers : la moyenne d'âge qui est très basse en Ile-de-France et souvent trop élevée en province, alors qu'en Ile-de-France il est impératif de disposer de policiers chevronnés face aux délinquants et pour encadrer les jeunes policiers.

Ainsi, dans notre système, faute d'attractivité ou de mesure de fidélisation suffisantes pour l'Ile-de-France, la plupart des agents du corps d'encadrement et d'application, non seulement ne résident pas dans leur circonscription (et sont souvent célibataires géographique et parfois en dehors de département d'affectation voire de l'Ile-de-France), mais demandent pour le plus grand nombre leur mutation en province.

De plus, on n'investit pas de la même manière sur un agent dont on est sûr qu'il va rester dans le service ou celui dont le projet est de partir et qui partira.

Il est difficile d'envisager un système alternatif, car le recrutement sur place de policiers issus de l'Ile-de-France est difficile et le maintien dans cette région de policiers originaires de province demeure problématique. Le système de fidélisation mis en place en 2009 est louable, mais certainement très insuffisamment attractif.

Il est intéressant de se poser la question, au regard du bilan coût-avantage, sur l'utilité de ce dispositif de fidélisation ou de réfléchir à une autre organisation du recrutement.

Faire l'économie d'une réflexion globale sur la pertinence et le coût budgétaire et humain de ce dispositif centralisé est-il un bon investissement pour l'avenir ?

Peut-on assurer efficacement la sécurité des territoires et des habitants avec un turnover aussi important ?

Le métier de policier peut-il se concevoir sans implication civique et personnelle ?

Des policiers n'attendant que leur mutation peuvent-ils s'investir au service de la population d'un territoire avec lequel ils n'ont aucune attache ?

L'égalité des traitements est-elle réelle quand les policiers d'Ile-de-France ont des contraintes de coûts de la vie, de logement et de difficultés d'exercice du métier, que l'on ne trouve pas en province ?

Le fait qu'aucun provincial, en dépit du dispositif indemnitaire propre à l'Ile-de-France, ne veut venir ou revenir en région parisienne est l'illustration de ce constat.

La région Ile de France n'est pas attractive pour des raisons bien identifiées et les dispositifs de fidélisation actuels ne suffisent pas.

Ne serait-il pas intéressant d'étudier d'autres dispositifs dans les autres administrations, mais également à l'étranger (même si les systèmes étrangers politico-administratifs sont différents car fédéraux ou très décentralisés à l'inverse de la France), permettant un recrutement et une fidélisation durable dans la région la plus criminogène.

Préconisations :

Confier aux inspections une mission sur des alternatives au recrutement et à la gestion centralisée.

Confier à la DCI une mission sur les meilleures pratiques étrangères.

Procéder à une évaluation du dispositif de fidélisation mis en place en 2009 pour l'Ile de France.

3.3.4 : Conforter le rôle transversal de la DRCPN.

La police se caractérise par une organisation en tuyaux d'orgue, très centralisée, avec des directions d'emploi relativement autonomes et déconcentrées, sur des ressorts territoriaux souvent différents les uns des autres. S'y ajoute la spécificité liée à la Préfecture de police de Paris, disposant d'une autonomie importante et d'un périmètre accru avec l'adjonction en 2009 de la petite couronne, et en 2014 la fusion des SGAP de Paris et de Versailles.

Cette fragmentation et cette spécialisation très poussées, si elles correspondent à des logiques missionnelles avérées et en phase avec des logiques de métiers, entraînent cependant une complexité de gestion pour la DRCPN, qui est la DRH en titre de la police et qui doit cependant composer avec autant de services « doublon » dédiés à la gestion des ressources humaines au sein de chacune des directions. Cette situation complique la gestion des carrières et notamment les mutations et passages d'une direction à l'autre. C'est particulièrement vrai lorsque les agents prennent des responsabilités hiérarchiques et doivent ou veulent diversifier leur parcours professionnel en changeant de direction.

Ce constat est d'autant plus vrai que les carrières s'allongent. Nombre d'agents ont beaucoup de mal à effectuer leur mobilité d'une direction à l'autre. Pourtant, les policiers de tous grades sont soumis à un statut général et reçoivent tous une formation initiale généraliste basée sur la polyvalence des métiers. Mais dans la réalité, les logiques de spécialisation sont bloquantes pour l'évolution des carrières et conduisent nombre d'agents expérimentés à des impasses. C'est d'autant plus mal vécu que le discours de la police nationale valorise la diversité des parcours et la polyvalence.

Face à la Préfecture de police et à des directions d'emploi très spécialisées et autonomes, alors que la GRH de la police est morcelée entre trois ou quatre niveaux de gestion pour le CEA (SGAP, PP, directions d'emploi, DRCPN/BGGP), la place de la DRCPN doit être absolument confortée pour jouer son rôle transversal.

La DRCPN est parfois jugée lointaine ou pas assez opérationnelle par les directions d'emploi. Pourtant, de grands efforts ont été faits. Nombre de policiers actifs de tous corps travaillent dans les différents bureaux de gestion. Depuis 2009, le DRCPN est assisté d'un directeur adjoint issu du corps de conception et de direction. La transversalité accrue de la DRCPN proposée par le médiateur affecterait seulement le champ de la GRH sous l'autorité de la DGPN.

Les outils en cours de développement, comme la nomenclature des postes, le répertoire des emplois, le référentiel des métiers, existent, mais seront plus opérants dans l'avenir, car ils requièrent du temps et une individualisation difficile à mettre en place dans une administration centralisée de 143 000 agents.

L'amélioration de la GRH doit également reposer sur des niveaux de gestion clarifiés ; une réflexion sur ce domaine, alors que se créent les SGAMI, est opportune.

3.3.5 : Le problème du suicide dans la police nationale.

La circulaire instituant le médiateur établit que ce dernier peut-être saisi par le DGPN ou le DRCPN sur des sujets d'intérêt collectif. A ce titre, le médiateur a été saisi afin de proposer une réflexion sur la prévention du suicide dans la police nationale.

Le suicide reste un mystère insondable, dont les motivations et les ressorts sont complexes et échappent aux explications. Le nombre de suicides dans la police nationale est en moyenne quatre fois plus important que le nombre de décès en service.

L'année 1996 est signalée comme une année record, avec 71 suicides de policiers pour environ 130 000 fonctionnaires de police. On compte 43 suicides en 2012.

De 2002 à 2011, la moyenne est de 42 suicides au sein de la police nationale pour 143 000 agents. Il est à noter que pour les mêmes périodes de référence, la moyenne est de 27 suicides chez les gendarmes pour 99 000 militaires.

Une étude complète de l'inspection générale de l'Administration, de l'IGPN et l'IGGN sur la prévention du suicide chez les personnels de force de sécurité intérieure a été effectuée en janvier 2013.

Les séparations, qui engendrent des ruptures radicales, et parfois un isolement et une solitude profonde sont les facteurs d'explication du passage à l'acte qui reviennent le plus souvent.

Il existe des dispositifs de prévention du suicide, comme les pôles de vigilance suicide, qui regroupent notamment le réseau de soutien. Ces dispositifs sont très perfectibles.

S'ajoute également la difficulté d'anticiper un acte que seuls parfois de faibles signaux précèdent.

La montée de l'individualisme au sein de la société provoque un isolement qui se révèle beaucoup plus problématique pour les policiers que dans le reste de la société. En effet, les solidarités structurent la profession et créent l'indispensable lien humain. Le métier de policier est basé sur des valeurs collectives qui se traduisent par une « solidarité par opposition » fondamentale et source de cohésion face , -à la délinquance, -à la difficulté de faire assurer la loi dans une société plus contestataire que jamais, -à la gestion d'injonctions contradictoires -et au décalage fort entre le rôle et les responsabilités confiés par la société et au recul du respect de l'autorité qui affecte ceux qui en sont les principaux dépositaires, les gardiens de la paix. Il y a peu de cas de suicides pour lesquels a pu être démontré un lien précis avec les conditions de travail, même si les causes sont forcément complexes et entremêlées.

- Le partage de l'information professionnelle entre la hiérarchie et les acteurs du réseau de soutien est compliqué, d'une part du fait de la protection du secret professionnel, dont la divulgation est punie pénalement, et d'autre part une divulgation mal maîtrisée, même dans l'intérêt de l'agent, peut engendrer la ruine de la confiance nécessaire entre les agents, les médecins, les psychologues et les assistantes sociales. Outre ces obstacles légaux, on trouve également parfois, des réticences corporatistes ou des interprétations trop littérales du texte qui empêchent la circulation d'informations jugées alarmantes dans le cadre du secret professionnel partagé. D'ailleurs, le rapport d'audit de l'IGA mentionne que ce partage des informations est « partiel » ce qui signifie variable d'une cellule de veille (pôle de vigilance suicide) à l'autre ou lacunaire.

Ce problème du secret professionnel partagé est central.

Il est évident que s'il n'y a pas de panacée pour détecter les profils suicidaires, le partenariat clarifié et fluide est la condition sine qua non d'une détection efficace. Le réseau de soutien psychologique a bien progressé dans la police et dispose d'une légitimité et d'un maillage qui font sa force. La médecine de prévention et la médecine statutaire sont des acteurs incontournables et connus et qui participent à la détection des profils à risque. Cependant, certains agents ne vont pas encore spontanément, en cas de difficultés, voir le psychologue de

l'administration. Il en va différemment du réseau des travailleurs de service social, qui est dense. Leur présence fréquente au sein des services, et la polyvalence de leur approche, font que bien souvent ils sont les premiers à recevoir les agents en souffrance sociale mais aussi psychologique. Il importe d'écouter davantage les informations que fait remonter ce réseau. Les situations de divorces et séparations doivent appeler la vigilance. C'est évidemment complexe, car il est difficile de placer le curseur entre la vigilance légitime et l'intrusion dans la vie privée.

Les connaissances épistémologiques sur les suicides dans la police en progression semblent encore lacunaires.

Comme en matière d'accidents mortels (sécurité routière), il serait intéressant, indépendamment de la recherche des responsabilités pénales ou administratives, de renforcer dans ce domaine le rôle de chef de file de la SDASAP, afin de procéder à de véritables autopsies psychologiques dans un but préventif.

Les espaces de solidarité et de convivialité dans la police sont très importants : la montée de l'individualisme, la fragmentation croissante des effectifs due aux divisions syndicales, hiérarchiques, etc, sont problématiques. Dans les commissariats, où une amicale existe la plupart du temps, elle est généralement un lieu de rassemblement des anciens (retraités), des actifs, des familles, avec des adhérents de tous corps, tous syndicats et joue un rôle de vigie sociale important, qui transcende les clivages et réduit l'isolement. Peut-être faut-il conforter leur rôle ?

Préconisations en amont et en aval du suicide :

- Procéder à un contrôle de l'aptitude psychologique également en fin de scolarité.
- Proposer aux ministères de l'intérieur et de la santé un audit afin de revisiter les textes sur le secret professionnel et son partage entre acteurs soumis au secret professionnel, afin d'améliorer la fluidité des échanges et l'efficacité des dispositifs, en cas d'échanges nominatifs pour notamment détecter très en amont des signaux faibles de grande vulnérabilité pouvant mener au suicide.
- Mettre l'accent sur la vigilance dans les services (sensibilisation de la hiérarchie) dans les périodes de séparations sentimentales en trouvant le dispositif le plus approprié qui respecte l'intimité de chacun... mais également l'obligation d'aider une personne en grande souffrance du fait d'une séparation car ces événements douloureux sont la première cause connue de passage à l'acte.
- En vue de les conforter et de les développer lancer une réflexion sur l'état des amicales dans la police dont l'utilité sociale (solidarité, convivialité, espace associatif qui transcende les clivages corporatistes, syndicaux, générationnels...) est primordiale pour lutter contre l'isolement.
- Croiser davantage les informations managériales, sociales, et médicales, sgapales (dans les limites du secret médical) afin d'établir un tableau de veille opérationnel sur les signaux d'alertes (arrêt maladie, turnover, contestation de notes ...)
- Etablir une méthode et une équipe dédiée pour réaliser après chaque suicide une « autopsie psychologique » prenant en compte tous les facteurs (antécédents personnels et familiaux, événements récents et signes précurseurs, etc...) pouvant expliquer le passage à l'acte et éclairer notamment le réseau de soutien et la SDASAP, afin de mieux prévenir les suicides.

3.4 – Conforter le dispositif de médiation

3.4.1 : Le rattachement du médiateur :

Seuls deux ministères ont un système de médiation au profit des personnels.

Dans les ministères de la Défense et celui de l'Éducation nationale, le dispositif de médiation est rattaché au ministre, ce qui lui confère davantage de légitimité et préserve son indépendance.

La problématique du rattachement du médiateur interne de la police nationale au DGPN ou au ministre, et son ancrage dans un texte réglementaire (c'est actuellement une circulaire qui organise et définit sa mission), devront faire l'objet d'un choix afin de renforcer le positionnement et l'autorité du médiateur.

3.4.2 : Le délai de saisine du juge administratif :

Le délai de droit commun est de deux mois, cependant il existe de nombreuses exceptions légales, notamment quand il est créé un dispositif de médiation.

Dans ce cas, afin de permettre au médiateur interne de la police de jouer son rôle et d'éviter un recours devant les tribunaux, il est recommandé d'élaborer un texte réglementaire prévoyant d'interrompre pendant quatre mois le délai du recours contentieux.

3.4.3 : Les réponses de l'administration aux demandes d'observations du médiateur :

Il est prévu un délai de quatre semaines trop insuffisamment respecté.

Il convient de procéder, au plus haut niveau de la hiérarchie, à des rappels réguliers.

3.4.4 : Le calibrage de la mission :

La commission des recours militaires comprend 34 membres ;

La médiation au ministère des finances comprend 16 membres ;

La médiation à la ville de Paris comprend 30 membres, dont 14 délégués dans les arrondissements ;

La médiation de l'éducation nationale comprend 12 membres et près de 50 médiateurs académiques ;

Le bilan de cette première année doit être l'occasion de réfléchir au calibrage de la mission.

L'exercice de 1 an de médiation s'est traduit par un nombre élevé de saisines, qui va très au-delà des prévisions initiales (près de 480 saisines en 2013 !).

Au regard des indicateurs d'activité et de résultat dédiés au dispositif du médiateur, les effectifs du médiateur interne doivent être augmentés car, victime de son succès, le dispositif reçoit plusieurs saisines par jour ouvrable et l'instruction des dossiers et les appels aux agents demandent du temps, de l'expertise et plus de sérénité.

Une équipe de 5 personnes (3 A, 1 B, 1 C), assistée des 6 réservistes qui travaillent à temps partiel, n'est pas suffisante pour répondre dans des délais raisonnables à autant de sollicitations complexes, parvenant des 143 000 agents affectés en France métropolitaine et outre-mer.

Si le dispositif de médiation n'a pas vocation à engendrer une structure trop importante en effectifs, en revanche, dans la mesure où le dispositif a prouvé son utilité, le médiateur doit pouvoir travailler plus sereinement avec des effectifs adaptés à sa mission et à sa charge.

3.4.5 : Le dispositif de délégués zonaux :

Ce dispositif est adapté à la médiation, car les réservistes sont, par définition, indépendants de l'administration, et leur expérience professionnelle est un atout comme leur connaissance des rouages de l'administration et de l'exercice du management.

Installés entre juin et septembre 2013, les délégués zonaux se sont vu confier progressivement des saisines. Au total et après environ 6 mois de mise en place, 132 dossiers leur ont été attribués par le médiateur (soit 28% des dossiers reçus). A ce jour près de 62% de ces dossiers ont donné lieu à la rédaction d'un avis (81 avis).

3.4.6 : Le suivi des avis du médiateur.

Le suivi effectif des avis du médiateur, par l'administration, sera déterminant afin de crédibiliser et légitimer le dispositif, aussi bien auprès des agents que des organisations syndicales.

Le médiateur n'émet qu'un avis, mais l'administration doit au maximum suivre les avis du médiateur, qu'elle a créé, ou expliquer pourquoi elle ne partage pas l'avis toujours motivé du médiateur.

Préconisation :

Le suivi par l'administration des avis du médiateur est encourageant mais encore insuffisant et variable d'un thème à l'autre. L'administration doit se fixer comme principe de suivre les avis du médiateur.

3.4.7 : Créer au plus haut niveau un groupe de suivi sur le dispositif de médiation et les recommandations du médiateur.

Il faut que le rapport annuel du médiateur fasse l'objet d'un groupe de suivi par le DGPN, afin de renforcer la dynamique du dispositif et d'étudier les préconisations du médiateur.

Résumé des Préconisations

1. Placer le médiateur auprès du DGPN, pour renforcer son autorité et son positionnement indépendant, à l'instar des autres dispositifs institutionnels de médiation (CRM défense nationale, Médiation éducation nationale) rattachés au ministre.

2. Permettre au médiateur interne de la police de jouer son rôle et d'éviter un recours devant les tribunaux, en prévoyant d'**interrompre pendant quatre mois le délai du recours contentieux**.

3. Renforcer le suivi des avis :

3.1. L'administration doit se fixer comme principe de suivre les avis du médiateur.

3.2. Créer au plus haut niveau un groupe de suivi sur le dispositif de médiation et les recommandations du médiateur.

4. Recrutement / formation :

4.1. En cas de contestation, faciliter l'accès et la communication des copies d'examen accompagnées des corrections doit devenir la règle.

4.2. S'assurer de l'actualisation des supports de formation

4.3. Modifier la composition de la commission de recours afin de garantir une indépendance par rapport au jury d'aptitude professionnelle.

4.4. Formaliser et faire signer à chaque élève un engagement attestant de sa connaissance du dispositif de fidélisation.

5. Nomenclature des postes : Présenter une classification des postes qui soit complète, connue, stable et accessible à tous.

6. Avancement : Ne retenir la promotion des agents que sur le seul critère des mérites comparés.

7. Réorganisation interne :

La dimension humaine liée à la gestion du personnel doit rester une priorité majeure afin de ne pas accentuer le mal-être vécu par les agents qui subissent les réformes. Les directions déconcentrées ne bénéficient certes pas de la latitude suffisante pour reclasser les personnels, mais elles doivent avoir le réflexe préalable de solliciter les administrations centrales pour les y aider.

8. Evaluation et notation : Raccourcir les délais de traitement des procédures de révision de notation.

9. Mutations : Prioriser davantage la mutation simultanée des couples de policiers.

10. Publicité, transparence et diffusion des postes :

10.1. La transparence dans la diffusion des postes doit être absolue et ne doit souffrir d'aucune exception.

10.2. Toujours en matière de transparence, lorsqu'une direction d'emploi est amenée à faire un audit, rendre le chef de service local destinataire des conclusions de cet audit.

10.3. Caler les calendriers de manière à ce que la priorité soit donnée aux postulants en interne, qui laisseront alors leurs postes vacants ouverts aux lauréats de concours.

11. Problématique "Outre-mer" : Chaque agent affecté en outre-mer doit s'engager par écrit sur la durée et la connaissance des conditions de séjour et de retour.

12. Discipline : éviter la systématisation de la « double sanction » avancement/sanction au dossier et individualiser toujours l'analyse de chaque situation.

13. Limiter les interventions diverses, accélérant la carrière d'un fonctionnaire moins ancien et moins bien noté au détriment d'un autre.

14. Respecter les décisions des juridictions administratives devenues définitives dans un délai raisonnable.

15. Les circulaires :

15.1. Publier l'ensemble des circulaires

15.2. S'assurer qu'elles ne modifient pas le droit positif.

16. Les fins de carrière :

16.1. Généraliser les bilans de parcours professionnel, particulièrement après 50 ans et dans le cas où les agents atteignent le grade sommital de leur corps afin de décloisonner les carrières et de créer les indispensables passerelles entre directions.

16.2. Mettre en place un système de tutorat pour permettre à des anciens de transmettre leur expérience une ou deux années avant leur départ à la retraite en parrainant de jeunes policiers

17. Médico-statutaire :

17.1. Mieux accompagner les fonctionnaires de police quand le reclassement s'impose.

17.2. Revoir et préciser la notion **d'aptitude médicale**.

17.3. Rendre plus rationnelles et homogènes les décisions des comités régionaux de réforme.

17.4. Instaurer une plus grande participation de la DGPN dans les structures régionales.

17.5. Adapter les textes de la fonction publique du domaine médico-statutaire à la police nationale ou proposer des procédures dérogatoires.

17.6. Accompagner le suivi et la reprise de ses fonctionnaires.

17.7. Élaborer un guide à usage des personnels du réseau de soutien et des gestionnaires présentant les droits des agents sollicitant un congé maladie et les contraintes juridiques qui y sont liées.

18. Congés et heures supplémentaires : Apporter une simplification dans la gestion du CET.

19. Questions indemnitaires : Les primes s'entendent pour une période passée, qu'une mutation acquise ou un départ en retraite ne doivent pas altérer pour un fonctionnaire qui aura été méritant jusqu'à son départ.

20. Etre vigilant sur la situation des fonctionnaires et respecter les textes en matière de prélèvements et de **trop perçus**.

21. Favoriser l'individualisation des carrières dans la gestion des ressources humaines.

22. Étudier la possibilité de diversifier les profils de responsables et gestionnaires dans les DRH, afin de développer les capacités à gérer les parcours professionnels.

23. Favoriser une plus grande consultation et participation des agents de tous grades, à l'élaboration très concrète d'objectifs locaux comme la lutte contre la délinquance, en complément des directives arrêtées au niveau national.

24. Recrutement, turn-over et fidélisation en région parisienne :

24.1 Confier aux inspections une mission sur des alternatives au recrutement et à la gestion centralisée.

24.2 Confier à la DCI une mission sur les meilleures pratiques étrangères.

24.3 Procéder à une évaluation du dispositif de fidélisation mis en place en 2009 pour l'Île de France.

25. Conforter le rôle transversal de la DRCPN.

26. Le problème du suicide dans la police nationale :

26.1. Procéder à un contrôle de l'aptitude psychologique également en fin de scolarité.

26.2. Proposer aux ministères de l'intérieur et de la santé un audit afin de revisiter les textes sur le secret professionnel.

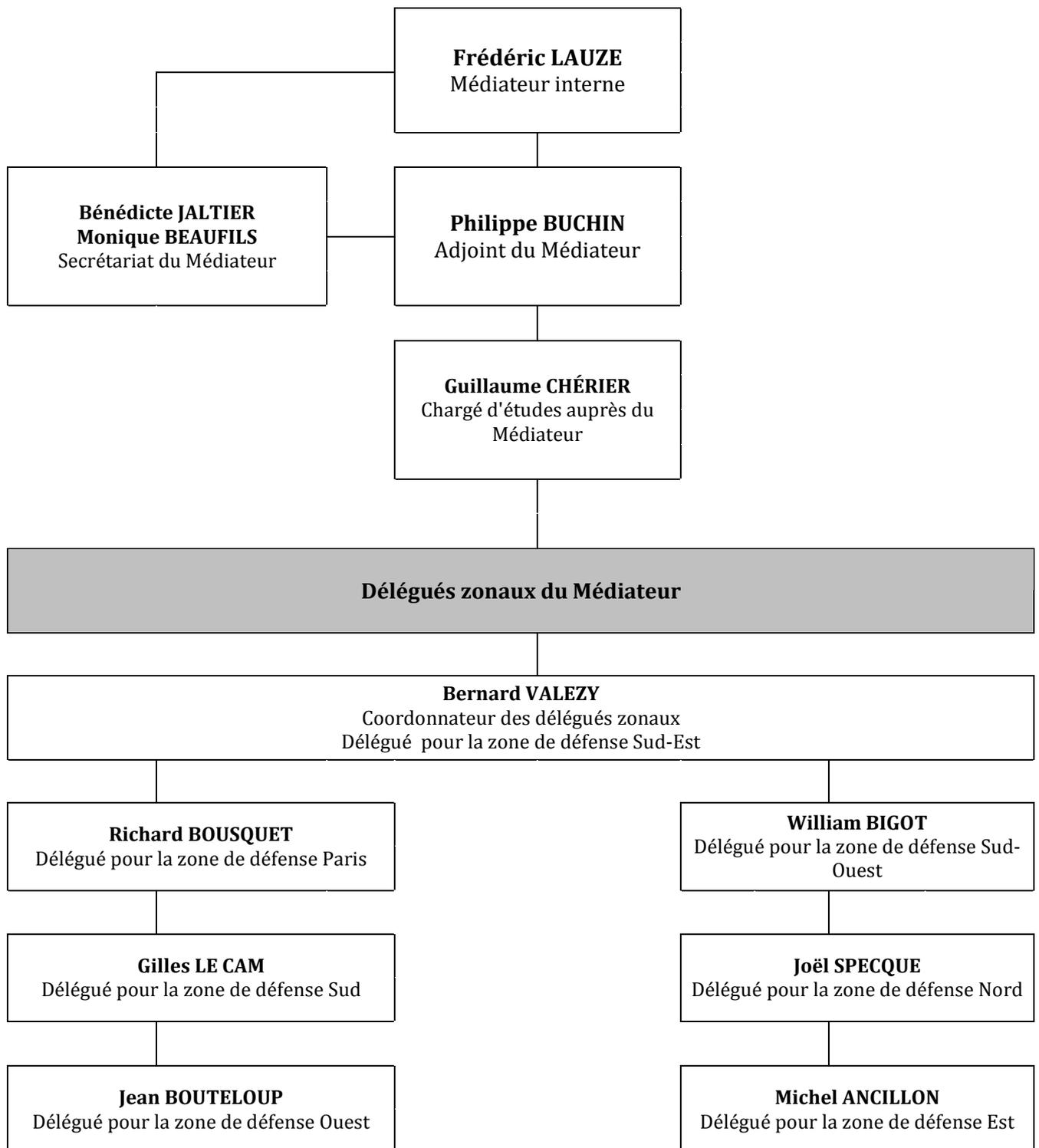
26.3. Mettre l'accent sur la vigilance dans les services (sensibilisation de la hiérarchie)

26.4. En vue de les conforter et de les développer lancer une réflexion sur l'état des Amicales dans la police.

26.5. Croiser davantage les informations managériales, sociales, et médicales, sgapales (dans les limites du secret médical) afin d'établir un tableau de veille opérationnel sur les signaux d'alertes (arrêt maladie, turnover, contestation de notes ...)

26.6. Etablir une méthode et une équipe dédiée pour réaliser après chaque suicide une « autopsie psychologique ».

Organigramme du service du Médiateur au 1^{er} janvier 2014



L'équipe de Médiation



De gauche à droite : Joël SPECQUE, Jean BOUTELOUP, Bernard VALEZY, Bénédicte JALTIER, Michel ANCILLON, Frédéric LAUZE, William BIGOT, Richard BOUSQUET, Philippe BUCHIN, Monique BEAUFILS, Gilles LE CAM et Guillaume CHÉRIER

Annexes