

Révision du référentiel de compétences

Des commissaires de police

Rapport final (E. Espéret - janvier 2013)

(Complété par l'ENSP en septembre 2013)

Remerciements

Ce travail, sollicité par l'ENSP, n'aurait pu être accompli sans la disponibilité des membres de l'équipe de direction de cette école (en particulier Hélène Martini, Bernard Valezy, Didier Rosselin, Dominique Lambert, et leurs équipes), celle des commissaires qui se sont efficacement prêtés aux longues séances de travail, et des responsables des directions centrales qui ont accepté de lire ces projets. Je tiens à remercier tout particulièrement Dominique Lambert, avec laquelle j'ai pu collaborer en toute confiance, au jour le jour, pendant plus d'un an.

Introduction : rappel de quelques éléments sur les référentiels de compétences

Afin de comprendre les orientations méthodologiques retenues dans le travail exposé ici, il est nécessaire de rappeler quelques caractéristiques inhérentes à ce type de démarche.

L'élaboration d'un référentiel de compétences est une démarche répandue dans beaucoup d'entreprises ou d'organisations, publiques et privées. Ce référentiel est alors un outil mis en œuvre dans l'atteinte de tout ou partie des quatre objectifs généraux suivants :

- Tout d'abord, établir une carte générale des compétences nécessaires au fonctionnement efficace de l'organisation et prévoir ainsi les évolutions à venir (adaptation des métiers, modification des objectifs, par exemple) pour anticiper les décisions à prendre (recrutement, mobilité, formation) sur l'ensemble des postes concernés (c'est alors un élément de GPEEC, gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences)
- Aider ensuite à construire chaque fiche de poste lors d'un recrutement, en explicitant les compétences qui seront recherchées chez les personnes candidates; ceci permet d'assurer une plus grande objectivation des critères de jugement mobilisés dans le choix du candidat retenu, d'assurer à ces critères une meilleure stabilité et donc comparabilité lors de recrutements successifs
- Fonder aussi les entretiens réguliers d'évaluation sur le même univers de référence pour l'ensemble des évaluateurs et rendre ce dernier plus lisible pour les évalués
- Construire enfin un programme de formation, visant à faire acquérir les compétences décrites comme nécessaires pour chaque poste défini ; l'objectif est alors de traduire ces compétences cibles en objectifs pédagogiques et situations d'acquisition, traduction qui constitue souvent un nouveau référentiel, celui de formation

Cette élaboration d'un référentiel de compétences nécessite plusieurs préalables pour assurer un résultat final satisfaisant, en particulier car ils favorisent fortement l'implication de tous les agents aux différentes étapes :

- La définition explicite, par l'autorité en charge de la gestion des métiers impliqués, des missions des postes concernés, ceci étant lié aux objectifs généraux que s'est fixée l'organisation ou l'entreprise

- La définition des usages attendus (recrutement, formation, GPEEC, etc.) du référentiel à construire, ce qui peut influencer sur la forme prise par ce dernier
- Un portage politique, par les autorités concernées, de toute la démarche d'élaboration et de mise en œuvre, ensuite, du référentiel construit
- Une communication interne suffisante, à tous les niveaux de la hiérarchie, sur les trois préalables précédents

L'absence ou la faible présence de l'un ou l'autre des préalables évoqués se traduit souvent par l'élaboration d'un outil peu adapté ou par son usage ultérieur restreint.

Les compétences qui sont identifiées dans ce type de démarche peuvent être catégorisées de différentes manières. De façon fréquente, on distingue des savoirs (connaissances dites « déclaratives »), des savoir-faire (connaissances « procédurales ») et des savoir-être (façon d'être et relation aux autres) ; on retrouve des catégories de ce type dans les répertoires récents RIME (répertoire interministériel des métiers de l'Etat) et REP (répertoire des emplois de la police). On peut aussi considérer que ces trois types de savoirs sont des « ressources de compétences » et entrent dans la définition d'une compétence « en situation » qui correspond à la capacité de répondre aux exigences de cette situation (cf. le premier référentiel établi ; voir plus loin). Dans tous les cas, il est possible de définir des niveaux atteints dans la compétence (on ne possède pas celle-ci en 0 ou 1), par exemple, novice, professionnel, expert, ces niveaux successifs définissant des capacités de plus en plus marquées de mise en œuvre et de transmission de la compétence en question.

Comment maintenant identifier les compétences impliquées dans l'exercice satisfaisant d'un métier ou d'un poste ? La démarche la plus courante consiste à recourir à des « experts métiers », représentatifs et en nombre suffisant, pour décrire les tâches quotidiennes effectuées, et à travers elles, les compétences mobilisées. Le terme d'experts renvoie ici au fait que ce sont des agents exerçant le métier considéré depuis quelques temps, sans problèmes particuliers et obtenant des résultats normaux dans cet exercice, mais non qu'il s'agit forcément des plus compétents ou des niveaux hiérarchiques les plus élevés.

Cette description peut se faire selon deux approches, éventuellement complémentaires : de haut en bas, en partant des missions les plus générales, pour aller, par décomposition, vers les micro-tâches les plus élémentaires ; soit à l'inverse, en partant des micro-tâches (emploi-temps d'une journée type) et en généralisant par emboîtement vers les missions globales.

Ce travail fait l'objet de validations successives qui stabilisent la liste finale des compétences retenues. Par ailleurs, des règles méthodologiques sont données aux experts métiers quant à la forme des énoncés exprimant ces compétences. L'ensemble de la démarche prend généralement plusieurs mois (selon l'étendue des métiers/postes envisagés) et nécessite une adhésion de l'ensemble des agents concernés.

Demande initiale (ENSP) et état des éléments disponibles

Un premier contact téléphonique avec D. Rosselin avait eu lieu fin août 2011, entraînant la décision d'avoir une rencontre avec la Direction de l'Ecole. Cette rencontre, avec B. Valezy et D. Rosselin (la Directrice était retenue à l'étranger), a eu lieu le 5 octobre à Saint Cyr au Mont d'Or. Il était ressorti des échanges l'état des lieux suivant :

Un référentiel de compétences existait déjà pour les commissaires de police ; construit en 2005-2006, il est organisé en 8 « postes de responsabilité » et décline pour chacun d'eux, de façon très détaillée, en 4 niveaux emboîtés (qui ne sont cependant pas des niveaux d'expertise) la liste des compétences identifiées. Les formulations retenues ont été rédigées sur la base d'entretiens menés avec quelques responsables de la PN (directions centrales), sont très développées, voire touffues, et donc complexes à appréhender. D'après les informations fournies, ce référentiel semblait très peu utilisé, en particulier comme fondement du référentiel de formation, et était considéré comme difficile à mettre en œuvre sur le terrain. Par ailleurs, il visait l'ensemble de la carrière, avec des postes de niveaux très différents de responsabilité, alors qu'il était plutôt souhaité un référentiel qui couvrirait les postes généralement occupés en sortie d'école (dans les 5 années

qui suivent). Néanmoins, pour l'école qui s'était fortement investie, le travail important alors réalisé, méritait d'être réutilisé ; elle a donc plutôt proposé de « réviser » ce référentiel. Par ailleurs, les liens avec la définition des missions principales de la police nationale, de même qu'avec les domaines fonctionnels et emplois références maintenant formulés dans le RIME révisé (accompagné de son dictionnaire des compétences) apparaissaient assez lâches (ceci était explicable en partie à cause de la date de réalisation).

La demande initiale s'est donc exprimée ainsi :

Revoir l'organisation du référentiel du point de vue de sa structure en emplois (premiers occupés) et de son articulation avec le RIME ; revoir les formulations des compétences, en les rendant plus lisibles et utilisables pour tous et pour ce faire s'appuyer sur des groupes d'experts métiers suffisamment nombreux (8-10 par groupe), issus principalement des terrains concernés par les postes retenus. L'ensemble du travail devait se terminer en mai 2012.

Démarche adoptée et étapes du travail

Il n'était donc pas possible d'adopter une démarche classique puisque les formulations initiales du référentiel de 2006 (désormais **RC06**) constituaient à la fois un apport utilisable mais aussi une contrainte par rapport à une création ex nihilo, plus habituelle.

Il a donc été décidé tout d'abord de déterminer les postes (1^{ers} postes occupés) qui seraient retenus dans le nouveau référentiel (on verra, 4 postes prototypiques); puis de prendre dans le **RC06** les fiches qui correspondaient à ces 4 postes et enfin de passer toutes les formulations initiales de ces fiches au travers des « tamis » successifs effectués par des groupes d'experts métiers, sur la base d'indications méthodologiques précises relatives à la formulation recherchée, chaque tamisage étant suivi d'une réunion de validation (groupe de pilotage : consultant, ENSP, parfois Bureau des Commissaires). Cette démarche progressive faisait ainsi appel à l'expérience quotidienne des « experts métiers », mais aussi ensuite à l'examen mené par des responsables centraux et de formation.

Toutes les formulations retenues de compétences ont donc été examinées attentivement par les groupes d'experts, qui avaient reçu pour consigne de vérifier l'exactitude des formulations affichées, l'exhaustivité des compétences jugées nécessaires et la lisibilité des rédactions proposées (ce référentiel doit pouvoir « parler » à tout le monde et être utilisé pour des recrutements, évaluations, ou pour fonder le référentiel de formation). Il leur était possible de modifier le nombre des compétences incluses (ajout et suppression), d'en changer les rédactions pour les rendre plus appréhendables ou plus homogènes avec les autres référentiels (RIME et REP).

L'organisation en quatre niveaux emboîtés a été maintenue, à cause de la cohérence nécessaire avec les formulations de départ.

Pour aboutir au résultat final, les différentes étapes suivies ont été les suivantes :

1. Déterminer les postes prototypiques du nouveau référentiel (et donc les fiches **RC06** retenues comme point de départ)
2. Passage de ces fiches par des « tamis » successifs:
 - 5 groupes d'experts (2 groupes pour la fiche 1)
 - Groupe de pilotage (Consultant et ENSP; parfois BCP)
 - Retour de la promotion 59
 - 4 groupes d'experts (issus des 5 groupes de départ)
 - Groupe de pilotage
3. Examen en Directions centrales (Conseil pédagogique ENSP de mai et retours en juin)
4. Groupe de pilotage (derniers ajustements)
5. Conseil d'administration

Etape 1 : au cours d'une réunion avec des responsables de l'Ecole, de la PN (groupe de pilotage), on a analysé les postes listés dans le RIME (6) et le REP (6), correspondant à des commissaires de police, et les 8 postes du **RC06** ; à partir de cette analyse et sur la base des affectations réalisées, le découpage en métiers

de base (postes prototypes) a été réalisé. **Quatre** ont été retenus, **postes prototypes** de sortie d'école, choix validés par les statistiques de premières affectations :

1. **Responsable d'un service territorial** (Chef de circonscription, chef d'une antenne de PJ, chef de Sécurité de Proximité (pour la PP), responsable d'une brigade de renseignement intérieur, ou unité territoriale de PAF)
2. **Responsable d'un service d'investigation** (chef de sûreté départementale, SAIP ; antenne PJ)
3. **Responsable d'un service de sécurité de proximité, ordre public et sécurité routière** (Chef SOPSR, Chef SSP, adjoint zonal CRS, Chef de service à la DOPC)
4. **Responsable d'un service de renseignement** (adjoint (ou chef) d'un SDIG, chef d'un service de RI)

Etape 2a : Constitution de **5 groupes** de 4 à 8 experts (2 groupes pour le poste 1, plus fréquemment occupé en sortie d'Ecole), en respectant les **critères** suivants :

- **L'appartenance aux promotions** 56, 57 et 58 (30%-37% pour chaque promotion)
- **Le sexe** (H-F: 65%-35%)
- **Le critère géographique**: ressort de la Préfecture de Police de Paris (75/92/93/94) avec 30% et autres ressorts: 70%
- **Le recrutement**, interne ou externe (50%-50%)
- **Le métier occupé actuellement** par rapport aux quatre métiers sélectionnés (Responsable territorial 40% soit 12 experts- Responsable service d'investigation 18% soit 6 experts- - Responsable service de sécurité de proximité, ordre public et sécurité routière 25% soit 8 experts- Responsable service de renseignement 17% soit 6 experts)

Ces 5 groupes ont été réunis une première fois en février 2012 et ont consacré chacun 3 à 4 heures à examiner la (les 2, pour deux postes) fiche **RC06** correspondant à leur poste prototypique ; ils disposaient d'un guide méthodologique et d'une présentation réorganisée des formulations initiales pour faciliter le travail. Ils ont ainsi proposé toutes les modifications souhaitées à leurs yeux, y compris à la suite des réunions, par message.

Etape 2b : Examen et synthèse des résultats par le consultant, résultats discutés et validés ensuite au niveau du groupe de pilotage. Il en est ressorti une version déjà bien simplifiée et réorganisée du référentiel initial.

Etape 2c : Le même type de travail a été demandé à des groupes issus du regroupement à St Cyr de la promotion 59 (avril). Quelques données complémentaires ont ainsi pu être recueillies, sans la même efficacité qu'avec les groupes d'experts métiers, l'implication des agents regroupés ayant été fortement influencée par des facteurs conjoncturels dépassant le travail rapporté ici.

Etape 2d : Les experts métiers de l'étape 2a ont été à nouveau réunis en 4 groupes correspondant aux postes définitivement retenus (avril). Ils ont refait en détail le travail de passage au tamis des formulations de compétences, à partir du document simplifié de l'étape 2b.

Etape 3 : Cette seconde version a été revue par le comité de pilotage et a donné lieu à celle proposée à la lecture du Comité pédagogique. Au cours de la réunion du 23 mai, le travail et son résultat ont été exposés en détails et discutés. Par ailleurs, les directions centrales concernées ont reçu la totalité des documents pour les examiner en interne et faire retour de leurs observations au comité de pilotage.

Etape 4 : Les remarques reçues des directions centrales ont été intégrées dans le document final, revu en Comité de Pilotage. Il a alors été souhaité en plus qu'un tableau synthétique, inter-postes, des compétences

listées soit réalisé ; travail réalisé durant l'été par le consultant et complété au niveau des savoirs (très peu présents dans le **RC06**) par D. Lambert. Ceci a nécessité, pour chacune des 4 fiches terminales, de déstructurer les formulations retenues, puisqu'elles pouvaient intégrer des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Etape 5 : l'ensemble des éléments du référentiel sont donc prêts (dossiers en annexe) et doivent être présentés au nouveau conseil d'administration de l'Etablissement public créé fin 2012.

Mise en place du référentiel 2013

Quand il sera adopté, ce référentiel n'aura encore d'existence que lorsqu'il sera vivant, c'est-à-dire mis en œuvre, de façon suivie et intégrée aux différentes démarches de GRH impliquées dans le fonctionnement habituel de la police.

A cet effet, il serait sans doute souhaitable qu'une analyse continue des premiers mois de son emploi permette de corriger les défauts qui pourraient se découvrir à l'usage et faire un bilan de son efficacité au bout d'un an de fonctionnement (groupe de suivi mis en place dès l'utilisation, et ayant défini ses objectifs et indicateurs pour effectuer cette analyse)

REFERENTIEL de COMPETENCES des COMMISSAIRES de POLICE

Description des compétences pour les 4 postes prototypiques occupés dans les premières années après la sortie d'Ecole

Les fiches (dossiers annexes) décrivent les compétences requises pour occuper l'un des 4 postes suivants :

Fiche 1 : Responsable d'un service territorial (Postes : Chef de circonscription, chef d'une antenne de PJ, chef de Sécurité de Proximité (pour la PP), responsable d'une brigade de renseignement intérieur ; pour une unité territoriale de la PAF, voir en fin la fiche 1bis avec quelques spécificités)

Fiche 2 : Responsable d'un service d'investigation (Postes : Adjoint de sûreté, chef d'un service de PJ)

Fiche 3. Responsable d'un service de sécurité de proximité ou d'ordre public et sécurité routière (Postes : Chef SOPSR, Chef SSP, Chef Etat-Major CRS, Chef Délégation CRS, Chef service à la DOPC)

Fiche 4 : Responsable d'un service de renseignement (Postes : adjoint (ou chef) d'un SDIG, chef d'un service de RI)

Les fiches sont donc organisées, à l'instar du **RC06**, en 4 niveaux emboîtés : la compétence de premier niveau (1), générale, correspond à la mission principale du poste occupé ; elle implique les compétences de niveau 2 (11 et 12, par exemple), concernées par la gestion du fonctionnement du service et de ses interrelations, et par celle des ressources humaines ; ces compétences 2 sont elles-mêmes déclinées en compétences de niveau 3 (111, 112, ..., 115), puis de niveau 4 (111-1, 111-2, ..., 111-4). Il s'agit bien de niveaux d'emboîtement et non d'expertise.

Les niveaux 3 et 4 peuvent éventuellement être utilisés de façon autonome, selon l'usage recherché (définition de fiche de poste, précision sur un secteur d'activité du poste, etc.).

Le dernier document est le **tableau synthétique des compétences** regroupées pour l'ensemble des postes et partagées de façon transversale.

Il est fondé sur les éléments présents dans les fiches passées aux différents tamis et reflète donc les priorités retenues, ajoutées, par les personnes consultées.

Trois niveaux de possession (d'expertise) de ces compétences sont proposés (cf. page 38): **utilisateur, professionnel, spécialiste.**

ANNEXES : Fiches des Postes et tableau des compétences

Fiches 1 à 4 et 1bis

Référentiel de compétences d'un commissaire de police (premiers postes occupés)

1 Responsable d'un service territorial

(Postes : Chef de circonscription, chef d'une antenne de PJ, chef de Sécurité de Proximité

(pour la PP) ; pour une unité territoriale de la PAF, voir la fiche 1bis en fin d'annexe)

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin d'y réduire la délinquance et d'y garantir la paix publique

11.

Gérer les activités du service en lien avec son environnement

12.

Manager l'équipe du service afin d'assurer une mobilisation optimale de tous ses membres

111.

Garantir le respect des normes en intégrant les caractéristiques de son environnement

112.

Définir et adapter une politique de sécurité, dans ses aspects préventifs et répressifs, en fonction des problématiques locales et des instructions données

113.

Développer la réactivité opérationnelle du service aux événements

114.

Informier le public des activités déployées pour en accroître la connaissance et la reconnaissance sociale

121.

Mettre en conformité l'organisation du service avec les instructions de la direction d'emploi

122.

Garantir le développement professionnel des fonctionnaires

123.

Superviser l'organisation des actions continues de police, pour une coordination et une régulation optimales des activités à déployer quotidiennement

124.

Développer, l'efficacité de l'information, la régulation et la coordination fonctionnelles des coopérations établies entre institutions et services

111-1
111-8

8
compétences
de niveau
4

112.1
112.7

7
compétences
de niveau
4

113.1
113.3

3
compétences
de niveau
4

114.1
114.5

5
compétences
de niveau
4

121.1
121.8

8
Compétences
de niveau
4

122.1
122.5

5
compétences
de niveau
4

123.1
123.5

5
compétences
de niveau
4

124.1
124.3

3
compétences
de niveau
4

11. Gérer les activités du service en lien avec son environnement

111. Garantir le respect des normes en intégrant les caractéristiques de son environnement

111-1.

Garantir la fiabilité et l'exhaustivité de l'alimentation des systèmes d'information (MCI, STIC, Géopol...)

111-2.

Procéder à l'évaluation et à l'analyse du contexte, en s'appuyant sur l'audit points-clés

111-3.

Garantir le respect des normes juridiques, des principes républicains et du code de déontologie dans les missions de police judiciaire et administrative

111-4.

Veiller à l'accueil et à la sécurité des différents publics présents dans les locaux (conditions matérielles, gestion des flux.)

111-5.

Organiser les processus du contrôle interne aux fins de prévenir les risques majeurs (armement, scellés,...)

111-6.

Satisfaire à l'obligation réglementaire d'évaluation des risques auxquels peuvent être exposés les personnels dans l'exercice de leurs activités, en particulier en renseignant le DUERP pour les risques immobiliers

111-7.

Optimiser et développer les outils de synthèse et tableaux de bord pour les besoins de pilotage du service et pour assurer un compte rendu quantitatif et qualitatif de l'activité

111-8.

Assurer un rôle d'information et de conseil technique des autorités hiérarchiques, préfectorales et judiciaires dans le cadre de leur prise de décision

112.

Définir et adapter une politique de sécurité, dans ses aspects préventifs et répressifs, en fonction des problématiques locales et des instructions données

112-1.

Organiser et formaliser le partenariat local (bailleurs, police municipale, l'éducation nationale et les professions exposées)

112-2.

Dans le cadre des relations partenariales, définir des processus d'information réciproque en respectant les règles du secret partagé

112-3.

Contribuer, dans le cadre des contrats locaux de sécurité, à des prises de décisions optimales d'aménagement des conditions de vie urbaine

112-4.

Initier et pérenniser des actions de prévention des conduites à risques

112-5.

Développer la coopération avec les autres chefs de services et les administrations partenaires, pour optimiser la coordination des activités

112-6.

Assurer la répartition la plus rationnelle possible des espaces entre les différents utilisateurs en prenant en compte les normes en vigueur

112-7.

Développer la prévention situationnelle et les audits de sécurité.

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin d'y réduire la délinquance et d'y garantir la paix publique

11. Gérer les activités du service en lien avec son environnement

113.

Développer la réactivité opérationnelle du service aux événements

113-1.

Informier immédiatement les autorités hiérarchiques, préfectorales, judiciaires et municipales, lors de la survenue d'un événement susceptible d'avoir un impact social et/ou médiatique, afin qu'elles soient en mesure de prendre les décisions et dispositions relevant de leur compétence respective

113-2

Coordonner l'ensemble des opérations relevant de sa responsabilité, lors de la survenue d'un événement imprévu, grave, voire de situation de crise, décider de l'endroit le plus adéquat pour en diriger l'organisation, et assurer la pérennité du commandement dans le service

113-3

Valider, en concertation avec les chefs d'unité, la conception des dispositifs visant à prévenir les troubles probables de l'ordre public.

114.

Informier le public des activités déployées pour en accroître la connaissance et la reconnaissance sociale

114-1.

Organiser la réponse à toute demande institutionnelle d'information collective (forum, reportage, journée de la sécurité intérieure)

114-2.

Développer, ou contribuer au développement, des supports matériels de communication destinés à informer les partenaires institutionnels de l'ensemble des activités du service

114-3.

Exploiter les opportunités de communication avec le grand public pour expliquer l'intérêt des mesures perçues comme contraignantes, (sécurité routière, usages de stupéfiants)

114-4.

Valoriser l'activité du service en s'appuyant sur un réseau de communication (media, association de commerçants)

114-5.

Assurer l'écoute et le traitement des doléances des usagers relatives à l'insécurité et à la qualité du service rendu par la Police Nationale.

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin d'y réduire la délinquance et d'y garantir la paix publique

12. Manager l'équipe du service afin d'assurer une mobilisation optimale de tous ses membres

121.

Mettre en conformité l'organisation du service avec les instructions de la direction d'emploi

121-1.

Gérer son emploi du temps tout en restant disponible

121-2.

Effectuer un diagnostic régulier du service afin d'en optimiser le fonctionnement

Déléguer et faire savoir. Définir et répartir les missions

121-4.

Garantir la réalité des habilitations d'ordre administratif et/ou judiciaire, en particulier les habilitations à la consultation des fichiers via CHEOPS conditionnant l'exercice d'activités de police (habilitation OPJ, habilitation de défense, port et usage d'armes, etc.) ainsi que le respect des instructions visant à limiter l'accès à certaines informations, ou à en assurer la pérennité

Développer une organisation efficace du service, fondée sur une analyse concertée avec les responsables d'unités, pour créer l'adhésion la plus large des personnels concernés

121-6.

S'assurer d'une disponibilité permanente des ressources humaines nécessaires et suffisantes à garantir la continuité du service, afin que les différents responsables d'unités puissent effectuer les éventuels besoins d'ajustement, à la hausse ou à la baisse, des forces opérationnelles de police

121-7.

Entretenir la vigilance des fonctionnaires de police quant aux obligations professionnelles, notamment fixées par le Code de déontologie, en formalisant, si jugé nécessaire, une note de service pour un rappel collectif d'un point particulier du règlement

122.

Garantir le développement professionnel des fonctionnaires

122-1.

Impliquer et responsabiliser les chefs d'unité

122-2

Favoriser la cohésion institutionnelle, au travers de rencontres informelles avec les différents collaborateurs (officiers et gradés), pour faciliter l'évaluation des difficultés rencontrées, l'anticipation des obstacles potentiels et la décision de mesures optimisant les interrelations et la contribution de chacun à l'action collective de police

122-3

Favoriser une qualité optimale du dialogue social au sein du service en développant la concertation avec les organisations syndicales représentant le personnel,

122-4

Instituer un processus de vigilance et d'alerte aux comportements individuels problématiques, observés ou perçus comme tels, pour analyser, avec l'aide de professionnels formés à l'accompagnement psychologique, social et médical, chaque situation jugée critique

122-5

Garantir l'entretien et le développement des compétences professionnelles de l'ensemble des personnels relevant de son autorité

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin d'y réduire la délinquance et d'y garantir la paix publique

12. Manager l'équipe du service afin d'assurer une mobilisation optimale de tous ses membres



123.

Superviser l'organisation des actions continues de police, pour une coordination et une régulation optimales des activités à déployer quotidiennement

123-1.

S'assurer, lors de l'analyse des comptes rendus d'activités, de l'exhaustivité, la compatibilité et la complémentarité des informations opérationnelles, pour éviter tout dysfonctionnement

123-2.

Obtenir de chaque chef d'unité la communication, d'initiative et sans délai, de toute information à signaler à la hiérarchie

123-3.

Valider, sur propositions des chefs d'unité et selon les règles méthodologiques de concertation établies, le degré de priorité et la nature de chaque action à poursuivre ou à déployer, en s'assurant des conditions optimales de sécurité des fonctionnaires et du public

123-4.

Optimiser la communication des informations opérationnelles, pour permettre un échange direct d'informations et de questionnements sur les évolutions de l'environnement, ainsi que les ressources et contraintes de l'activité, individuelle et collective

123-5.

Entretenir la vigilance constante requise de l'ensemble des fonctionnaires de police quant aux conditions de l'accueil et/ou la rétention des personnes dans ses services, et en garantir ainsi la conformité juridique



124.

Développer l'efficacité de l'information, la régulation et la coordination fonctionnelles des coopérations établies entre institutions et services



124-1.

Favoriser, si besoin, la régulation des liens fonctionnels entretenus par les agents et officiers de police judiciaire avec les magistrats du Parquet

124-2.

Contribuer, au développement des synergies opérationnelles entre acteurs de police et s'inscrire ainsi dans une relation d'échange réciproque de toute information utile à la sécurité publique

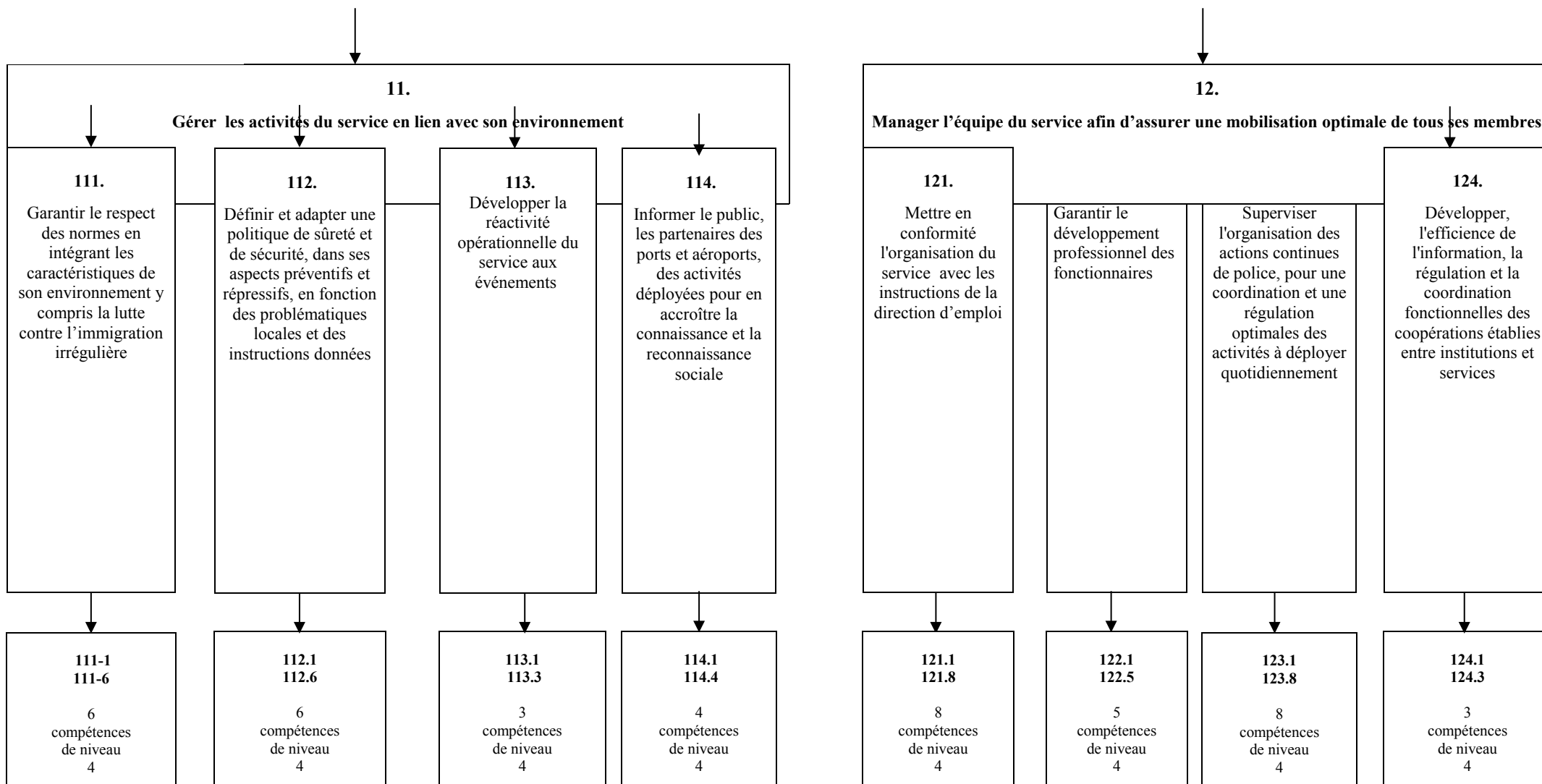
124-3.

Optimiser les processus d'information réciproque avec les élus locaux, afin de bénéficier de leur évaluation des perceptions du public et utiliser leur médiation pour exprimer, en ce qui les concerne, les conditions d'une action de police efficace

Ibis. Responsable d'un service territorial PAF

(Postes : certains postes de DD Outre Mer, DD ou DDA métropole, à Roissy, Service National de Police Ferroviaire, à l'aéroport de Marseille ;
ils représentent une dizaine de postes)

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin de contrôler les flux migratoires, de lutter contre l'immigration irrégulière et de garantir la paix publique



11. Gérer les activités du service en lien avec son environnement

111.
Garantir le respect des normes en intégrant les caractéristiques de son environnement

▼

111-1.
Procéder à l'évaluation et à l'analyse du contexte, en intégrant les facteurs de risque

111-2.
Garantir le respect des normes juridiques, des principes républicains et du code de déontologie dans toutes les missions notamment de police judiciaire et administrative

111-3.
Veiller à l'accueil et à la sécurité des différents publics présents dans les locaux (conditions matérielles, gestion des flux.)

111-4.
Satisfaire à l'obligation réglementaire d'évaluation des risques auxquels peuvent être exposés les personnels dans l'exercice de leurs activités en particulier en renseignant le DUERP pour les risques immobiliers

111-5.
Optimiser et développer les outils de synthèse et tableaux de bord pour les besoins de pilotage du service et pour assurer un compte rendu quantitatif et qualitatif de l'activité

111-6.
Assurer un rôle d'information et de conseil technique des autorités hiérarchiques, préfectorales et judiciaires dans le cadre de leur prise de décision

112.
Définir et adapter une politique de sûreté et de sécurité, dans ses aspects préventifs et répressifs, en fonction des problématiques locales et des instructions données

▼

112-1.
Organiser et formaliser le partenariat local

112-2.
Dans le cadre des relations partenariales, définir des processus d'information réciproque en respectant les règles du secret partagé

112-3.
Contribuer, dans le cadre de démarche local à des prises de décisions optimales d'aménagement des conditions de vie sur le site

112-4.
Initier et pérenniser des actions de prévention des conduites à risques

112-5.
Développer la coopération avec les autres chefs de services et les administrations partenaires, pour optimiser la coordination des activités

112-6.
Assurer la répartition la plus rationnelle possible des espaces entre les différents utilisateurs en prenant en compte les normes en vigueur

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin de contrôler les flux migratoires, de lutter contre l'immigration irrégulière et de garantir la paix publique

11. Gérer les activités du service en lien avec son environnement

Développer la réactivité opérationnelle du service aux événements

113-1.

Valider, en concertation avec les chefs d'unité, la conception des dispositifs visant à prévenir les troubles probables de l'ordre public dans les CRA, aéroports, ports et gares

113-2

Informier immédiatement les autorités hiérarchiques, préfectorales, judiciaires et municipales, lors de la survenue d'un événement susceptible d'avoir un impact social et/ou médiatique, afin qu'elles soient en mesure de prendre les décisions et dispositions relevant de leur compétence respective

113-3

Coordonner l'ensemble des opérations relevant de sa responsabilité, lors de la survenue d'un événement imprévu, grave, voire de situation de crise, décider de l'endroit le plus adéquat pour en diriger l'organisation, et assurer la pérennité du commandement dans le service

114.

Informier le public des activités déployées pour en accroître la connaissance et la reconnaissance sociale

114-1.

Organiser la réponse à toute demande institutionnelle ou non d'information collective (forum, reportage, journée de la sécurité intérieure) ainsi qu'aux courriers et courriels

114-2.

Développer, ou contribuer au développement, des supports matériels de communication destinés à informer les partenaires institutionnels et les usagers de l'ensemble des activités du service

114-3.

Exploiter les opportunités de communication avec les usagers pour expliquer l'intérêt des mesures perçues comme contraignantes, (contrôle des flux migratoires)

114-4.

Valoriser l'activité du service en s'appuyant sur un réseau de communication (media, et partenaires)

1. Assurer l'efficacité de l'action du service, sur le territoire relevant de sa compétence, afin de contrôler les flux migratoires, de lutter contre l'immigration irrégulière et de garantir la paix publique

12. Manager l'équipe du service afin d'assurer une mobilisation optimale de tous ses membres

121.

Mettre en conformité l'organisation du service avec les instructions de la direction d'emploi, tout en recherchant des gains d'efficience dans l'emploi réalisé des ressources du service

121-1.

Gérer son emploi du temps tout en restant disponible

121-2.

Effectuer un diagnostic régulier du service en vue d'en optimiser le fonctionnement

121-3.

Déléguer et faire savoir. Définir et répartir les missions

121-4.

Garantir la réalité des habilitations d'ordre administratif et/ou judiciaire conditionnant l'exercice d'activités de police (habilitation OPJ, habilitation de défense, port et usage d'armes, etc.) ainsi que le respect des instructions visant à limiter l'accès à certaines informations, ou à en assurer la pérennité

121-5.

Développer une organisation efficace du service, fondée sur une analyse concertée avec les responsables d'unités, pour créer l'adhésion la plus large des personnels concernés

121-6.

S'assurer d'une disponibilité permanente des ressources humaines nécessaires et suffisantes à garantir la continuité du service, afin que les différents responsables d'unités puissent effectuer les éventuels besoins d'ajustement, à la hausse ou à la baisse, des forces opérationnelles de police au regard des conditions optimales de sécurité

121-7.

Entretenir la vigilance des fonctionnaires de police quant aux obligations professionnelles, notamment fixées par le Code de déontologie, en formalisant, si jugé nécessaire, une note de service pour un rappel collectif d'un point particulier du règlement

121-8

Initier une procédure disciplinaire contre un fonctionnaire du service en cas de constat d'un manquement grave à des obligations, en lui notifiant, après obtention de l'accord du supérieur hiérarchique sur le niveau de sanction demandé, le motif et les modalités de la procédure, afin de garantir le respect des règles et entretenir la perception chez ses subordonnés d'une cohérence et d'une équité comportementales



122.

Garantir le développement professionnel des fonctionnaires



122-1.

Impliquer et responsabiliser les chefs d'unité

122-2.

Favoriser la cohésion institutionnelle, au travers de rencontres informelles avec les différents collaborateurs (officiers et gradés), pour faciliter l'évaluation des difficultés rencontrées, l'anticipation des obstacles potentiels et la décision de mesures optimisant les interrelations et la contribution de chacun à l'action collective de police

122-3.

Favoriser une qualité optimale du dialogue social au sein du service en développant la concertation avec les organisations syndicales représentant le personnel,

122-4.

Instituer un processus de vigilance et d'alerte aux comportements individuels problématiques, observés ou perçus comme tels, pour analyser, avec l'aide de professionnels formés à l'accompagnement psychologique, social et médical, chaque situation jugée critique

122-5.

Garantir l'entretien et le développement des compétences professionnelles de l'ensemble des personnels relevant de son autorité

12. Manager l'équipe du service afin d'assurer une mobilisation optimale de tous ses membres

123.

Superviser l'organisation des actions continues de police, pour une coordination et une régulation optimales des activités à déployer quotidiennement



123-1.

S'assurer, lors de l'analyse des comptes rendus d'activités, de l'exhaustivité, la compatibilité et la complémentarité des informations opérationnelles, pour éviter tout dysfonctionnement

123-2.

Obtenir de chaque chef d'unité la communication, d'initiative et sans délai, de toute information à signaler à la hiérarchie

123-3.

Valider, sur propositions des chefs d'unité et selon les règles méthodologiques de concertation établies, le degré de priorité et la nature de chaque action à poursuivre ou à déployer, en s'assurant des conditions optimales de sécurité des fonctionnaires et du public

123-4.

Optimiser la communication des informations opérationnelles, pour permettre un échange direct d'informations et de questionnements sur les évolutions de l'environnement, ainsi que les ressources et contraintes de l'activité, individuelle et collective

123-5.

Entretenir la vigilance constante requise de l'ensemble des fonctionnaires de police quant aux conditions de l'accueil et/ou la rétention des personnes dans ses services, et en garantir ainsi la conformité juridique

123-6

Analyser et contrôler régulièrement le portefeuille de dossiers

123-7

Analyser la production du service et de chaque enquêteur

123-8

Rendre compte aux autorités hiérarchiques des résultats obtenus par une analyse qualitative des données statistiques et proposer de nouveaux objectifs.

124.

Développer, l'efficience de l'information, la régulation et la coordination fonctionnelles des coopérations établies entre institutions et services



124-1.

Favoriser, si besoin, la régulation des liens fonctionnels entretenus par les agents et officiers de police judiciaire avec les magistrats du Parquet

124-2.

Contribuer, au développement des synergies opérationnelles entre acteurs de police et s'inscrire ainsi dans une relation d'échange réciproque de toute information utile à la sécurité publique, à la police judiciaire, au renseignement et à la lutte contre l'immigration irrégulière

124-3.

Optimiser les processus d'information réciproque avec les autorités administratives, afin de bénéficier de leur évaluation des perceptions du public et utiliser leur médiation pour exprimer, en ce qui les concerne, les conditions d'une action de police efficace

Référentiel de compétences d'un commissaire de police (premiers postes occupés)

2. Responsable d'un service d'investigation

(Postes : Adjoint de sûreté, chef d'un service de PJ)

2. Garantir la qualité des procédures établies par le service et rechercher l'efficacité des processus d'investigations

21. Optimiser la structure du service

22. Coordonner l'activité du service, à travers la régulation des investigations, la mobilisation des compétences et le contrôle des procédures

211.
Optimiser l'organisation du service

212.
Gérer les ressources humaines du service

213.
Garantir la communication avec les autorités hiérarchiques

221.
Organiser les investigations aux plans technique et juridique

222.
Garantir la qualité des procédures transmises aux autorités judiciaires par le service, pour ne pas compromettre l'efficacité du processus de jugement

223.
Evaluer la production du service

224.
Développer et entretenir les contacts avec l'autorité judiciaire

211.1
211.5

5
compétences
de niveau
4

212.1
212.13

13
compétences
de niveau
4

213.1
213.4

4
Compétences
de niveau
4

221.1
221.6

6
compétences
de niveau
4

222.1
222.5

5
compétences
de niveau
4

223.1
223.5

5
compétences
de niveau
4

224.1
224.5

5
compétences
de niveau
4

21. Optimiser la structure du service

211.

Optimiser l'organisation du service



211-1

Contrôler les astreintes, permanences et plans de rappel

211-2

Définir formellement les missions de ses adjoints en précisant les activités qui leur sont déléguées

211-3

Organiser son temps de travail et prioriser ses activités au regard de la polyvalence des missions

211-4.

Procéder aux rappels individuels ou collectifs des obligations réglementaires, et attirer particulièrement l'attention des fonctionnaires de police sur les risques liés aux pratiques devenues routinières et/ou jugées contraignantes afin de responsabiliser chacun quant aux conséquences de ses actes

211-5.

Organiser et sécuriser les conditions matérielles des déplacements des usagers dans les locaux, particulièrement celles des personnes faisant l'objet de rétention, pour garantir leur sécurité physique et celles des personnels

212.

Gérer les ressources humaines du service

212-1

Prendre connaissance de l'histoire du service, de sa mémoire et des attentes pour identifier les obstacles potentiels à l'action

212-2

Optimiser l'utilisation des ressources humaines (mettre les bonnes personnes aux bonnes places)

212-3

Définir le rôle des chefs de groupe

212-4

Expliquer au service ses objectifs d'action et d'organisation

212-5

Favoriser la cohésion des groupes par un management participatif et orienter les chefs de groupe dans la gestion de leurs unités

212-6

Lors de situations individuelles récurrentes ou de conflits, prendre la décision la mieux adaptée

212-7

Promouvoir au sein du service la valorisation et la reconnaissance des initiatives et résultats jugés performants

212-8

S'assurer que les notations proposées par la hiérarchie intermédiaire fixent des objectifs individuels et intègrent le bilan annuel

212-9

Promouvoir la formation professionnelle continue de ses collaborateurs et de soi-même

212-10

Organiser la circulation de l'information opérationnelle par des réunions et/ou comptes rendus aux chefs de groupe ou d'unité

212-11

Entretenir la vigilance des fonctionnaires de police quant aux obligations professionnelles, notamment fixées par le Code de déontologie, en formalisant, si jugé nécessaire, une note de service pour un rappel collectif d'un point particulier du règlement

212-12

Initier une procédure disciplinaire contre un fonctionnaire du service en cas de constat d'un manquement grave à des obligations, en lui notifiant, après obtention de l'accord du supérieur hiérarchique sur le niveau de sanction demandé, le motif et les modalités de la procédure, afin de garantir le respect des règles et entretenir la perception chez ses subordonnés d'une cohérence et d'une équité comportementales

212-13

S'enquérir régulièrement, auprès des officiers et des gradés, d'éventuels comportements individuels jugés problématiques, clarifier les responsabilités en la matière et la nécessité de la remontée d'information.

2. Garantir la qualité des procédures établies par le service, en optimisant l'efficience des processus d'investigations

21. Optimiser la structure du service

213

.

Garantir la communication avec les autorités hiérarchiques



213-1

Solliciter des supérieurs hiérarchiques des instructions claires explicitant leurs attentes

213-2

S'assurer que le supérieur hiérarchique immédiat reçoit une information pertinente et synthétique quant à son niveau de responsabilité

213-3

Solliciter l'expertise du supérieur hiérarchique

213-4

Evaluer les besoins opérationnels et solliciter les moyens correspondants

22.

Coordonner l'activité du service, à travers la régulation des investigations, la mobilisation des compétences et le contrôle des procédures

221.

Organiser les investigations aux plans technique et juridique

221-1

Instaurer des comptes rendus d'enquête réguliers

221-2

Développer des analyses et des synthèses sur les modes opératoires et caractéristiques temporelles et spatiales des faits commis ainsi que sur les signalements de leurs auteurs

221-3

Répondre aux demandes de conseils techniques et/ou juridiques des subordonnés

221-4

Détecter les affaires sensibles pour en organiser et en suivre l'enquête

221-5

Evaluer, en l'absence d'instructions formelles des autorités, la pertinence d'un déplacement lors d'une saisine ou d'un dispositif

221-6

Assurer la liaison avec les services extérieurs afin d'améliorer la coordination des enquêtes

222.

Garantir la qualité des procédures transmises aux autorités judiciaires par le service, pour ne pas compromettre l'efficacité du processus de jugement

222-1

S'assurer de la prise en compte par les enquêteurs des évolutions législatives procédurales

222-2

Evaluer la lisibilité de la procédure et du rapport de synthèse, au regard des standards attendus par les autorités, pour assurer un suivi correctif de la production du service

222-3

Vérifier la complétude de la procédure, au regard des directives initiales données aux enquêteurs, dans le respect des délais impartis, et veiller, lors d'une enquête infructueuse, à l'exploitation exhaustive des données et hypothèses de recherche

222-4

Mettre en place les procédures internes de contrôle et de suivi des objets saisis (scellés) afin d'en permettre la conservation sécurisée jusqu'à remise à l'autorité judiciaire

222-5

Mettre en place un suivi des dossiers en instance de nature à garantir l'efficience des poursuites et à préserver le droit des victimes

22.

Coordonner l'activité du service, à travers la régulation des investigations, la mobilisation des compétences et le contrôle des procédures

223.

Evaluer la production du service

223-1.

Analyser et contrôler régulièrement le portefeuille de dossiers

223-2

Analyser la production du service et de chaque enquêteur

223-3

Rendre compte aux autorités hiérarchiques des résultats obtenus par une analyse qualitative des données statistiques et proposer de nouveaux objectifs.

223-4

Evaluer la production et la performance dans le domaine de l'exercice de la PTS.

223-5

Encourager les méthodes de travail de nature à favoriser les élucidations sérielles.

224.

Développer et entretenir les contacts avec l'autorité judiciaire

224-1

Évaluer la nature et la compatibilité de la saisine avec le champ de compétences spécialisées du service, pour réguler la charge de travail ou solliciter spontanément cette saisine de manière argumentée

224-2

Rendre compte aux magistrats des affaires importantes

224-3

Initier des rencontres individuelles périodiques avec les responsables du Parquet ou les magistrats de l'instruction, pour rendre compte de l'état d'avancement des dossiers, et analyser ensemble les décisions à prendre et les priorités de l'activité du service en tenant compte sur la prégnance territoriale de certaines formes de délinquance ainsi que sur les délinquants réitérants.

224-4

Assurer la diffusion des évolutions législatives et des orientations de la politique pénale

224-5

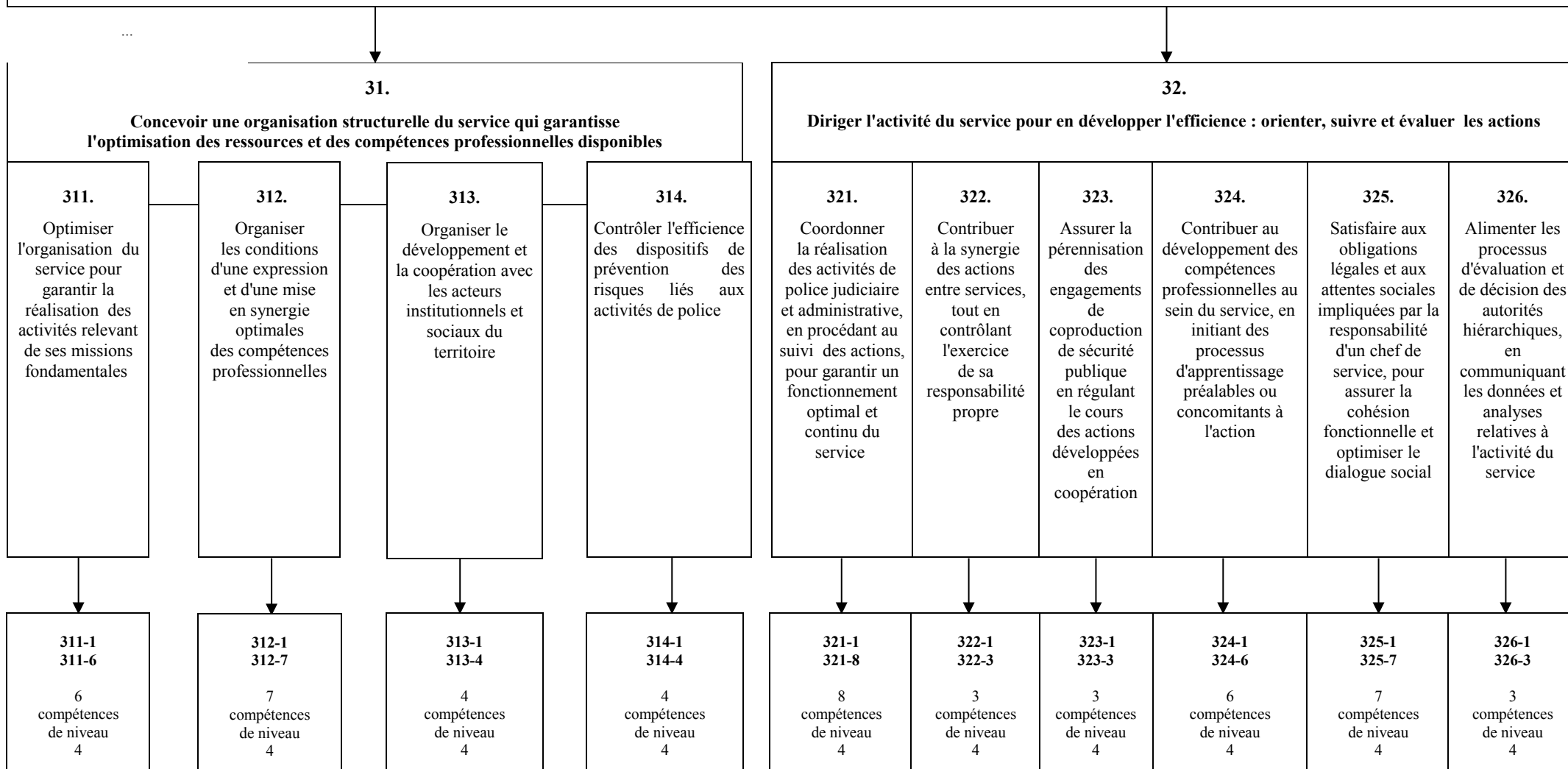
Définir les règles de fonctionnement quant à l'organisation et au contenu des comptes rendus aux magistrats

Référentiel de compétences d'un commissaire de police (premiers postes occupés)

3. Responsable d'un service de sécurité de proximité ou d'ordre public et sécurité routière

(Postes : Chef SOPSR, Chef SSP, Chef Etat-Major CRS, Chef Délégation CRS, Chef service à la DOPC)

3. Optimiser la cohésion fonctionnelle du service de Sécurité de proximité ou d'ordre public et sécurité routière pour assurer de façon continue et coordonnée, les actions de police visant à prévenir, dissuader, réprimer les infractions, maintenir l'ordre public et contrôler la circulation routière



3. Optimiser la cohésion fonctionnelle du service de Sécurité de proximité ou d'ordre public et sécurité routière pour assurer de façon continue et coordonnée, les actions de police visant à prévenir, dissuader, réprimer la délinquance, maintenir l'ordre public et contrôler la circulation routière

31. Concevoir une organisation structurelle du service qui garantisse l'optimisation des ressources et compétences professionnelles disponibles

311.

Optimiser l'organisation du service pour garantir la réalisation des activités relevant de ses missions fondamentales

311-1.

Mener une analyse pluridimensionnelle de son territoire, (configuration topographique, données institutionnelles et socio-économiques, indicateurs et variables sociologiques de la délinquance), sur laquelle fonder les objectifs d'action du service

311-2.

Fournir un diagnostic structurel du service pour optimiser son organisation (allocation des moyens humains et matériels) et vérifier la conformité et la pertinence au regard des règles d'emploi des personnels

311-3.

Organiser la circulation de l'information ascendante et descendante (réunions, bulletins de liaison, avis et comptes rendus)

311-4.

Veiller à la bonne intégration de l'outil informatique dans l'activité de police

311-5.

Évaluer le degré potentiel d'atteinte des objectifs assignés par les autorités hiérarchiques pour prioriser les actions futures

311-6

Mettre en place les procédures internes de contrôle et de suivi des matériels et objets sensibles en responsabilisant notamment la hiérarchie intermédiaire

312.

Organiser les conditions d'une expression et d'une mise en synergie optimales des compétences professionnelles

312-1.

Évaluer le potentiel des personnels pour favoriser une affectation stratégique en tenant compte des règles administratives, des qualifications et des compétences

312-2.

Expliciter aux effectifs le projet de service et affirmer sa posture de manager

312-3.

Promouvoir la diffusion des principes et normes de comportement en impliquant la hiérarchie intermédiaire afin de définir explicitement l'étendue des missions de chaque responsable

312-4.

Organiser son propre travail tout en restant accessible pour les usagers, les partenaires et les effectifs

312-5.

Définir explicitement les termes de la relation avec son adjoint, déterminer le champ de la délégation et les modalités de l'intérim

312-6.

Favoriser une définition explicite des répartitions et délégations de compétence avec son supérieur hiérarchique (N+1)

312-7.

Favoriser une définition explicite des postes occupés par des échelons hiérarchiques intermédiaires (chefs d'unités, de sections, de brigades).

3. *Optimiser la cohésion fonctionnelle du service de Sécurité de proximité ou d'ordre public et sécurité routière pour assurer, de façon continue et coordonnée, les actions de police visant à prévenir, dissuader, réprimer la délinquance, maintenir l'ordre public et contrôler la circulation routière*

31. Concevoir une organisation structurelle du service qui garantisse l'optimisation des ressources et compétences professionnelles disponibles

313.

Organiser et développer la coopération avec les acteurs institutionnels et sociaux du territoire



313-1.

Rencontrer les acteurs sociaux et institutionnels afin de les assister et les conseiller dans la définition et la prévention des risques, nuisances et troubles à l'ordre public

313-2.

Etablir, en lien avec l'autorité hiérarchique, des accords de partenariats institutionnels publics visant à optimiser les actions et les conditions d'intervention des fonctionnaires de police

313-3.

Désigner de manière efficace et adaptée les fonctionnaires référents vis-à-vis des partenaires extérieurs

313-4.

Mettre en place des procédures d'information opérationnelle réciproques avec les partenaires sociaux et institutionnels

314.

Contrôler l'efficience des dispositifs de prévention des risques liés aux activités de police



314-1.

S'assurer que les notes de service précisant les types de conduite à tenir dans les situations professionnelles potentiellement dangereuses et/ou susceptibles d'engager la responsabilité personnelle d'un fonctionnaire de police, font l'objet d'une notification et de rappels réguliers

314-2.

Etre attentif et réagir aux éventuels problèmes en matière d'hygiène et sécurité pouvant concerner les personnels

314-3.

Organiser les conditions matérielles de l'accueil et des déplacements des usagers dans les locaux de police, dont particulièrement celles des personnes faisant l'objet d'une mesure de rétention, pour garantir leur sécurité physique et celle des personnels

314-4

Evaluer la nécessité de se déplacer en cas de troubles importants à l'ordre public afin d'organiser le dispositif d'action et rendre compte aux autorités

3. *Optimiser la cohésion fonctionnelle du service de Sécurité de proximité ou d'ordre public et sécurité routière pour assurer de façon continue et coordonnée les actions de police visant à prévenir, dissuader, réprimer la délinquance, maintenir l'ordre public et contrôler la circulation routière*

32. Diriger l'activité du service pour en développer l'efficacité : orienter, suivre et évaluer les actions

321.

Coordonner la réalisation des activités de police judiciaire et administrative, en procédant au suivi des actions, pour garantir un fonctionnement optimal et continu du service

321-1.

Concevoir un service d'ordre, selon les orientations données par les autorités hiérarchique et préfectorale. Le mettre en œuvre sur le plan opérationnel en tant que chef de dispositif, chef de secteur, autorité civile, commandant de la force publique ou conseiller technique

321-2.

Conduire les réunions rassemblant les chefs de service et d'unité pour analyser l'information opérationnelle, prévoir l'organisation ponctuelle de dispositifs opérationnels spécifiques ou réagir par des consignes aux situations d'urgence

321-3.

En sa qualité de référent technique, apporter des réponses et pistes de réflexion aux sollicitations de subordonnés immédiats

321-4.

Développer périodiquement, en concertation avec ses subordonnés, des analyses qualitatives s'appuyant sur les données nécessaires de tous types, pour mettre en place des stratégies de lutte contre la délinquance et l'insécurité routière, concevoir des processus de résolution de problèmes ne relevant pas exclusivement de l'action policière et prévoir les dispositifs d'action subséquents

321-5.

S'assurer de l'effectivité du contrôle administratif et préventif des lieux publics (débits de boissons, discothèques, centres commerciaux, etc.), selon des modalités d'opération constamment actualisées

321-6.

Veiller aux capacités opérationnelles du service, en attirant l'attention des autorités hiérarchiques et judiciaires sur les missions fondamentales qui lui incombent

321-7.

Garantir, en sécurité de proximité, l'information des magistrats du Parquet et s'assurer de la conformité des procédures judiciaires

321-8.

Organiser le débriefing d'une action de police liée à une situation d'exception ou d'urgence

322.

Contribuer à la synergie des actions entre services, tout en contrôlant l'exercice de sa responsabilité propre

322-1.

Communiquer au supérieur hiérarchique toute donnée jugée utile à l'action et à la coordination des activités déployées par les différents acteurs, en vue notamment de formuler les demandes de forces mobiles ou de moyens jugés indispensables

322-2.

Garantir une information efficace et complète aux autorités selon les modalités adaptées à l'événement et à sa sensibilité

322-3.

Faire valoir, auprès des autorités hiérarchiques et des chefs d'autres services, les contraintes inhérentes aux missions spécifiques du service pour en conserver les capacités opérationnelles, négocier des ressources humaines supplémentaires ou réguler, entre homologues, des situations potentiellement conflictuelles

323.

Assurer la pérennisation des engagements de coproduction de sécurité en régulant les actions développées en coopération

323-1.

Etablir un échange d'information opérationnel et constructif avec les partenaires stratégiques du processus de production de sécurité publique afin d'optimiser les décisions d'action et garantir la cohérence des dispositifs tout en s'assurant d'une répartition légitime des responsabilités

323-2.

Evaluer les actions développées et l'efficacité des délégations attribuées, notamment dans le cadre des contrats locaux de sécurité, pour effectuer les régulations nécessaires

323-3.

Entretenir régulièrement les relations de coopération établies, par une disponibilité aux partenaires, une vigilance dans les périodes sans troubles apparents et en initiant des contacts informels développant la convivialité

32. Diriger l'activité du service pour en développer l'efficacité : orienter, suivre et évaluer les actions

324.

Contribuer au développement des compétences professionnelles au sein du service, en initiant des processus d'apprentissage préalables ou concomitants à l'action

324-1.

S'assurer de la prise en compte par les services compétents d'une formation adaptée des personnels du service, qui de plus renforce leur adhésion au projet de service

324-2.

Optimiser les conditions de l'engagement professionnel du personnel affecté à des tâches perçues comme peu gratifiantes, à travers leur valorisation et l'aménagement de rythmes et horaires de travail, afin de fournir des éléments de motivation

324-3.

Instituer des moments de réflexion collective, lors de situations problématiques récurrentes, qui permettent l'expression des observations individuelles et optimisent l'engagement professionnel de chacun

324-4.

Favoriser la polyvalence des fonctionnaires et leur adaptabilité à différents types d'emploi

324-5.

Entretenir la vigilance des fonctionnaires du service sur les risques potentiels des pratiques devenues routinières, dont, en particulier, les conditions d'interpellation et de rétention des personnes, les processus de récupération et de conservation d'objets, la gestion des armes de service et de celles à neutraliser

324-6.

Développer ses compétences propres, en actualisant les connaissances et savoir faire professionnels, en mutualisant les expertises techniques, au sein et entre services, et en menant une réflexion personnelle sur l'activité de direction

325.

Satisfaire aux obligations légales et aux attentes sociales impliquées par la responsabilité d'un chef de service, pour assurer la cohésion fonctionnelle et optimiser le dialogue social

325-1.

Valider, en concertation avec ses subordonnés immédiats, les propositions annuelles d'évaluation et de notation des fonctionnaires du service, tout en s'assurant de la conformité des procédures au regard des textes réglementaires.

325-2.

Mettre en place des procédures ou assurer le contrôle de l'emploi et de l'activité des personnels eu égard aux règles administratives en vigueur

325-3.

Promouvoir, globalement dans le service, et auprès des fonctionnaires ayant des responsabilités d'encadrement, la valorisation et la reconnaissance des initiatives et résultats jugés performants, y compris par les autorités hiérarchiques, pour soutenir l'engagement des personnels

325-4.

Evaluer la pertinence d'une action médiatrice, selon la nature et l'ampleur de conflits entre deux ou plusieurs fonctionnaires du service, pour initier un processus de négociation ou arbitrer le différend

325-5.

Entretenir la vigilance des fonctionnaires de police quant aux obligations professionnelles, notamment fixées par le Code de déontologie, en formalisant, si jugé nécessaire, une note de service pour un rappel collectif d'un point particulier du règlement

325-6.

Initier une procédure disciplinaire contre un fonctionnaire du service en cas de constat d'un manquement grave à des obligations, en lui notifiant, après obtention de l'accord du supérieur hiérarchique sur le niveau de sanction demandé, le motif et les modalités de la procédure, afin de garantir le respect des règles et entretenir la perception chez ses subordonnés d'une cohérence et d'une équité comportementales

325-7.

S'enquérir régulièrement, auprès des officiers et des gradés, d'éventuels comportements individuels jugés problématiques, clarifier les responsabilités en la matière et la nécessité de la remontée d'information.

326.

Alimenter les processus d'évaluation et de décision des autorités hiérarchiques, en communiquant les données et analyses relatives à l'activité du service

326-1.

S'assurer de la transmission aux services responsables des données nécessaires à l'établissement des statistiques de l'activité, en respectant les échéances et les conditions fixées par les autorités

326-2.

Interpréter les données statistiques en y intégrant les effets non mesurables de l'activité déployée.

326-3.

Contribuer à la réflexion autour des bonnes pratiques, intervenir dans des actions de formation, et participer aux échanges et retours d'expérience

Référentiel de compétences d'un commissaire de police (premiers postes occupés)

4. Responsable d'un service de renseignement

(Postes : adjoint (ou chef) d'un service de renseignement territorial, chef d'un service de RI)

4. Satisfaire les besoins de renseignements des pouvoirs publics en optimisant l'organisation et la production du service de renseignement

41.

Organiser son service pour garantir une production continue et évolutive de renseignements

42.

Garantir et contrôler la qualité de la production du service

411.

Réguler l'organisation structurelle et fonctionnelle du service

412.

Développer des relations fonctionnelles avec les destinataires de la production de renseignements,

421.

Définir la stratégie de recherche en fixant des objectifs à ses personnels

422.

Procéder au contrôle et à l'évaluation systématiques des données factuelles et analyses fournies par les fonctionnaires du service et ainsi évaluer l'activité du service et en rendre compte aux autorités hiérarchiques

423.

Satisfaire aux obligations et aux attentes sociales, impliquées par la responsabilité de chef de service pour optimiser l'expression et le développement des compétences professionnelles

**411-1.
411-7.**

7
compétences
de niveau
4

**412-1.
412-5.**

5
compétences
de niveau
4

**421-1.
421-6**

6
compétences
de niveau
4

**422-1.
422-5.**

5
compétences
de niveau
4

**423-1.
423-8**

8
compétences
de niveau
4

4. Satisfaire les besoins de renseignements des pouvoirs publics en optimisant l'organisation et la production du service de renseignement

41. Organiser son service pour garantir une production continue et évolutive de renseignements

411.

Réguler l'organisation structurelle et fonctionnelle du service

411-1.

Développer une analyse actualisée du territoire d'investigation relevant de sa compétence, conjuguant des approches quantitative et qualitative des données historiques, démographiques, sociologiques, culturelles, économiques, institutionnelles et environnementales

411-2.

S'assurer que le portefeuille de missions confiées au personnel soit organisé à la fois en termes géographique et thématique afin de couvrir les champs de compétences rations loci et rations materiae du service

411-3.

Garantir les processus d'information ascendante et la rapidité de transmission des renseignements

411-4.

Définir le mode de relation avec son adjoint par une répartition des tâches, pour s'assurer d'un échange réciproque des informations, et organiser formellement l'intérim

411-5.

Garantir la continuité du service pour apporter notamment une réponse immédiate à toute question des autorités préfectorales ou centrales, en s'assurant de la fonctionnalité du dispositif d'astreinte et de permanence du service.

411-6.

Garantir l'alimentation, à des fins opérationnelles, de la base documentaire conformément aux dispositions législatives et réglementaires

411-7.

Définir les modalités de conservation et d'utilisation des matériels techniques sensibles

412.

Développer des relations fonctionnelles avec les destinataires institués et potentiels de la production de renseignements

412-1.

Etablir les conditions d'une interrelation fonctionnelle avec l'autorité préfectorale, dans la limite du besoin d'en connaître en RI, pour lui transmettre tout renseignement jugé utile à son action, en appréciant le degré d'urgence de la communication

412-2.

Transmettre, dans les rencontres hebdomadaires réunissant les chefs de services coproducteurs de sécurité intérieure toute information communicable et utile aux actions à court terme visant notamment l'ordre public, l'anticipation, la gestion de crise, ainsi que la protection des hautes personnalités

412-3.

Garantir la concomitance de la transmission de tout renseignement fourni aux autorités préfectorales à la direction centrale, ainsi qu'au service de renseignement intérieur territorialement

412-4.

Développer des partenariats fonctionnels avec les chefs de service de police et de gendarmerie du territoire, ainsi qu'avec les responsables d'administrations partenaires, s'inscrivant en particulier dans les missions de lutte contre les dérives urbaines, l'islam radical et tout mouvement à potentialité violente.

412-5.

Décider, selon le degré estimé de l'urgence de la transmission, de l'envoi d'un flash, ou d'un appel téléphonique immédiat à la direction centrale et aux autorités préfectorales, suivi d'éventuelles données complémentaires, et de la confirmation écrite de l'information

42. Garantir et contrôler la qualité de la production du service

421.

Définir la stratégie de recherche des renseignements en fixant des objectifs à ses personnels

421-1.

Lors des réunions avec les chefs d'unité, partager les informations sur les dossiers en cours, et diffuser les instructions des autorités

421-2.

Apprécier la pertinence des méthodes et moyens engagés sur les dossiers en cours

421-3.

Etablir des échanges réguliers avec chaque fonctionnaire pour obtenir des compléments d'information et avoir une vision approfondie des dossiers en cours.

421-4.

Fournir à l'autorité préfectorale une évaluation des risques liés au déplacement d'une haute personnalité et l'actualiser en temps réel pour permettre une éventuelle adaptation du service d'ordre.

421-5.

Evaluer la recevabilité et l'opportunité d'une demande de surveillance émanant d'un chef d'unité

421-6.

Développer la recherche de renseignements opérationnels dans les domaines sensibles (quartiers, bandes, etc)

422.

Procéder au contrôle et à l'évaluation systématiques des données factuelles et analyses fournies par les fonctionnaires du service, et ainsi évaluer l'activité du service et en rendre compte aux autorités hiérarchiques

422-1.

Evaluer la primeur, la fiabilité et l'utilité sociale de toute information fournie par les fonctionnaires

422-2.

Evaluer la qualité des comptes rendus de surveillance et des notes de contact établis par les fonctionnaires du service

422-3.

Garantir la transmission du résultat de toute enquête administrative dans le délai imparti, en s'assurant de l'effectivité de la consultation des fichiers adéquats, et en évaluant la pertinence et la conformité administrative des renseignements fournis.

422-4.

Quantifier les productions individuelles, afin de d'évaluer la contribution effective de chacun à la productivité du service

422-5.

Transmettre périodiquement à la hiérarchie les données nécessaires à l'évaluation quantitative et qualitative de la production du service

42. Garantir et contrôler la qualité de la production du service

423.

Satisfaire aux obligations et aux attentes sociales impliquées par la responsabilité de chef de service pour optimiser l'expression et le développement des compétences professionnelles

423-1.

Orienter ses collaborateurs directs dans le management de leur unité

423-2.

Valoriser au sein du service les initiatives et résultats jugés performants, en évaluant la nature et le degré de gratification appropriés.

423-3.

S'assurer du respect des obligations liées à la déontologie, au traitement des informateurs, au respect du secret de la défense nationale, et au port et à la conservation de l'arme de service

423-4.

Apporter une réponse adaptée à une situation individuelle problématique d'un fonctionnaire en associant la hiérarchie intermédiaire qui doit être à l'écoute et se rendre disponible

423-5.

Valider, en concertation avec les responsables concernés, les propositions annuelles d'évaluation et de notation des fonctionnaires du service

423-6.

Promouvoir une politique de formation continue active pour accroître les compétences professionnelles de ses collaborateurs

423-7.

Entretenir la vigilance des fonctionnaires de police quant aux obligations professionnelles, notamment fixées par le Code de déontologie, en formalisant, si jugé nécessaire, une note de service pour un rappel collectif d'un point particulier du règlement

423-8

Initier une procédure disciplinaire contre un fonctionnaire du service en cas de constat d'un manquement grave à des obligations, en lui notifiant, après obtention de l'accord du supérieur hiérarchique sur le niveau de sanction demandé, le motif et les modalités de la procédure, afin de garantir le respect des règles et entretenir la perception chez ses subordonnés d'une cohérence et d'une équité comportementales

Tableau synthétique des compétences principales (issu des fiches) Référentiel des Commissaires de Police (1^{ers} postes)

	COMPETENCES	1-Territorial	1 bis PAF	2- Investigation	3- SP OP SR	4- Renseigts.	Niveaux
I	SAVOIRS		X				
1.1	Maitriser les règles d'organisation et d'emploi dans la police nationale (IGOT, RGEPN, RIEGGPN)	x	X	x	x	x	2
1.2	Maitriser les règles déontologiques (code de déontologie de la police nationale)	x	X	x	x	x	2
1.3	Utiliser le code pénal comme une ressource	x	X	X (2)	x		1
1.4	Maitriser les règles juridiques relatives à la procédure pénale et à l'enquête de police (code de procédure pénale)	x	X	x	X (1)	X (1)	2
1.5	Maitriser les conditions juridiques de l'emploi de la force publique	x	X	X	x		2
1.6	Maitriser le droit du contentieux contraventionnel dans la fonction OMP	X (2)	X	X	X		1
1.7	Maitriser la réglementation en matière de police administrative et de droit des étrangers (législation, dont textes européens)	x	X	X	X (1)	X(1) RI non concerné.	2
1.8	Appréhender les problématiques liées à la délinquance, aux violences urbaines et aux mouvements sociaux	x	X	x	x	X RI non concerné.	2
1.9	Maitriser les conditions juridiques d'emploi des armes	x	X	x	x	x	3
1.10	Intégrer la réglementation en matière de risques psycho-sociaux	x	X	x	x	x	2
1.11	Intégrer les enjeux des phénomènes de société	x	X		X	x RI non concerné.	1
1.12	Appréhender les politiques publiques de sécurité et le rôle des différents acteurs	x	X	x	x	x RI non concerné.	2
1.12 bis	Appréhender les enjeux internationaux et l'environnement du territoire national et international					x	
1.13	Connaitre les technologies des systèmes d'information et de commandement et les procédures en vigueur	x	X	x	x	x	2
1.14	Intégrer les points clés de l'IGPN	x	X	x	x	x	2
1.15	Connaitre les théories des organisations	x	X	x	x	x	1
1.16	Maitriser les théories de motivation	x	X	x	x	x	2
1.17	Connaitre les mécanismes du stress et les méthodes de gestion du stress	x	X	x	x	x	1
1.18	Connaitre l'histoire de la police	x	X	x	x	x	1

	COMPETENCES	1-Territorial	1 bis PAF	2- Investi gation	3- SP OP SR	4- Renseigts.	Niveaux
			X				
2	SAVOIR-FAIRE (pilotage, management et technique)		X				
2.1	Analyser le service (points-clés, histoire), et son environnement (territoire, partenaires) faire un diagnostic	X	X	X	X	X	2
2.2	Définir une stratégie d'action, des objectifs et des indicateurs (tableaux de bord)	X	X	X	X	X	2
2.3	Assurer collaboration et communication régulées avec les services et institutions partenaires	X	X	X	X	X	2
2.4	Informers rapidement et de façon adaptée (événements sensibles) les autorités	X	X	X	X	X	3
2.5	Évaluer la production du service et en informer régulièrement les autorités, ainsi que veiller à l'alimentation régulière des bases de données nationales	X	X	X	X	X	2
2.6	Faire connaître et valoriser l'action du service auprès des publics, partenaires et autorités	X	X	X	X	X RI non concerné.	2
2.7	Faire respecter en interne les normes (règlements, lois, déontologie, habilitations, conditions d'accueil sécurisées, risques encourus dont prévus dans le DUERP)	X	X	X	X	X	2
2.8	Déléguer et définir explicitement les missions de chacun (dont son adjoint)	X	X	X	X	X	2
2.9	Définir les procédures et conditions d'action pour tous	X	X	X	X	X	2
2.10	Optimiser les communications internes	X	X	X	X	X	3
2.11	Gérer son emploi du temps et rester disponible	X (2)	X	X	X	X	1
2.12	Veiller au développement et à la formation professionnelle des personnels	X	X	X	X	X	2
2.13	Veiller à la disponibilité des ressources humaines du service au vu des missions	X	X	X	X	X	3
2.14	Veiller à l'évaluation correcte et formalisée des personnels	X	X	X	X	X	3
2.15	Valoriser et faire reconnaître les résultats performants de chacun	X	X	X	X	X	2
2.16	Valoriser professionnellement les tâches perçues comme peu gratifiantes	X	X	X	X	X	1
2.17	Initier et pérenniser des actions de prévention des conduites à risques	X	X	X	X	X RI non concerné.	1
2.18	Suivre et évaluer en continu les affaires en cours (portefeuille)	X(1)	X	X(3)	X(2)	X(1)	3
2.19	Garantir la pertinence, la complétude et la qualité des procédures (y compris nouvelles ou modifiées)	X	X	X(3)	X	X	2
2.20	Garantir la conservation sécurisée des objets (scellés)	X	X	X	X	X	3
2.21	Développer et réguler les contacts avec l'autorité judiciaire	X	X	X	X(1)	X	2
2.22	Rendre régulièrement compte aux magistrats des affaires importantes	X	X	X		X	2
2.23	Développer périodiquement des analyses qualitatives pour mettre en place des	X	X		X		2

	COMPETENCES	1-Territorial	1 bis PAF	2- Investigation	3- SP OP SR	4- Renseigns.	Niveaux
	stratégies de lutte contre la délinquance et l'insécurité routière et prévoir les dispositifs d'action subséquents						
2.24	Concevoir et mettre en place un service d'ordre	X(2)	X		X		3
2.25	Assurer une gestion sécurisée des matériels sensibles	X	X	X	X	X	3
2.26	Être référent technique : répondre aux subordonnés et conseiller les autorités et partenaires institutionnels	X	X	X	X	X RI non concerné.	2
2.27	Assurer le contrôle administratif des lieux publics	X	X		X		2
2.28	Évaluer les risques pour le déplacement de personnalités	X	X		X	X(3) RI non concerné.	2
2.29	Évaluer et assurer la qualité des informations produites par le service	X	X	X	X	X	3
3	SAVOIR-ETRE		X				
3.1	Animer l'équipe en concertation avec la hiérarchie intermédiaire (management participatif)	X	X	X	X	X	2
3.2	Être attentif au quotidien aux difficultés internes et problèmes personnels	X	X	X	X	X	2
3.3	Instaurer un climat de confiance propre à un dialogue social constructif	X	X	X	X	X	2
3.4	Assumer la nécessité de procédures disciplinaires quand nécessaire	X	X	X	X	X	2
			X				
3.5	Savoir convaincre, mobiliser, impliquer	X	X	X	X	X	2
3.6	Etre capable d'autonomie et d'initiative	X	X	X	X	X	2
3.7	Manifester une bonne maîtrise de soi	X	X	X	X	X	2
3.8	Avoir le sens des relations humaines	X	X	X	X	X	2
3.9	Etre capable de diplomatie et de discrétion	X	X	X	X	X	2
3.10	Avoir l'esprit de synthèse	X	X	X	X	X	2

3.5 à 3.10 : Compétences souvent évoquées en management (ou dans le REP) mais pas ou peu évoquées dans les fiches (RC06 ou « tamisées »)

Pour chacune des compétences listées, il est proposé d'utiliser 3 niveaux simplifiés d'estimation de la présence de celle-ci:

1. **Utilisateur** : connaît l'existence des savoirs, des procédures, le vocabulaire lié ; il peut utiliser ces derniers dans des situations simples et normées
2. **Professionnel** : est capable de mettre en œuvre dans des situations complexes, en adaptant les savoirs et procédures aux cas spécifiques et en sous-traitant des éléments de réalisation
3. **Spécialiste** : maîtrise parfaitement les savoirs et procédures, peut les conceptualiser et les enseigner, les faire évoluer pour les améliorer

La détermination des niveaux a été réalisée a posteriori par l'ENSP.

Sauf exceptions, matérialisées dans les colonnes 1 à 4 par un chiffre de niveau qui suit la croix, le niveau indiqué dans la colonne à l'extrémité droite concerne les 4 types de postes.

De même, l'ENSP a ajouté des compétences que l'étude n'avait pas prévues, mais que l'ENSP estime nécessaire d'être possédées par les commissaires de police (croix en rouge).

Table des matières

Introduction : rappel sur les référentiels	1
Demande initiale et éléments disponibles	2
Démarche adoptée et étapes du travail	3
Mise en place du référentiel 2013	5
Annexe : référentiel 2013	5
Fiche 1 : responsable d'un service territorial	6
Fiche 2 : responsable d'un service d'investigation	12
Fiche 3 : responsable d'un service de sécurité	18
Fiche 4 : responsable d'un service de renseignement	24
Fiche 1bis : responsable d'un service territorial (PAF)	29
Tableau synthétique des compétences	35