



# **La fidélisation des personnels** **de Police Municipale**

**Un challenge d'avenir**

## **TABLE DES MATIERES**

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. LA POLICE MUNICIPALE .....</b>                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>II. LES ATTENTES GLOBALES DES POLICIERS MUNICIPAUX .....</b>                                                            | <b>3</b>  |
| <b>A. LE VOLET SOCIAL .....</b>                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>B. L'ARMEMENT .....</b>                                                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>III. LES MOYENS DE FIDELISER LES PERSONNELS .....</b>                                                                   | <b>5</b>  |
| <b>A. LES MOYENS DE FIDELISATION MIS EN ŒUVRE PAR LA COLLECTIVITE TERRITORIALE ....</b>                                    | <b>5</b>  |
| 1. LA REMUNERATION.....                                                                                                    | 5         |
| 2. LE DEROULEMENT DE LA CARRIERE.....                                                                                      | 6         |
| 3. DES MISSIONS CHOISIES .....                                                                                             | 6         |
| <b>B. LES MOYENS DE FIDELISATION MIS EN ŒUVRE PAR LE CHEF DE SERVICE .....</b>                                             | <b>6</b>  |
| 1. LE MANAGEMENT .....                                                                                                     | 6         |
| a) Le recrutement.....                                                                                                     | 7         |
| b) La valorisation de la fonction .....                                                                                    | 7         |
| c) La formation continue au sein du service .....                                                                          | 7         |
| d) La transparence .....                                                                                                   | 7         |
| e) Les consignes .....                                                                                                     | 7         |
| f) Le dialogue .....                                                                                                       | 8         |
| g) La gestion des conflits internes .....                                                                                  | 8         |
| 2. LA NEGOCIATION AVEC LA HIERARCHIE : UN PERPETUEL RECOMMENCEMENT ... ..                                                  | 8         |
| a) Les moyens matériels.....                                                                                               | 8         |
| b) Les moyens financiers.....                                                                                              | 9         |
| <b>IV.LA POLICE MUNICIPALE DE SCHILTIGHEIM .....</b>                                                                       | <b>9</b>  |
| <b>A. LES MOYENS DE FIDELISATION MIS EN ŒUVRE PAR LA VILLE DE SCHILTIGHEIM .....</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>B. LES MOYENS DE FIDELISATION MIS EN ŒUVRE PAR LE CHEF DE SERVICE DE LA POLICE<br/>MUNICIPALE DE SCHILTIGHEIM .....</b> | <b>11</b> |
| <b>V. CONCLUSION.....</b>                                                                                                  | <b>11</b> |

## **I. La Police Municipale**

Force de Police unique aux origines de l'histoire du pays, les polices locales ont vu peu à peu leurs pouvoirs se restreindre au moment où l'Etat central s'affirmait, d'abord pour des missions de Police Judiciaire importantes telles les homicides, puis pour des missions de proximité, malgré l'intermède révolutionnaire puis entre 1884 et 1940.

La liberté laissée au Maire d'une commune de créer une Police Municipale, puis celle laissée au gouvernement de l'étatiser et l'obligation faite par la Loi d'intégrer les Polices Municipales dans un ensemble partenarial, révèlent les tergiversations incessantes sur les modes d'un véritable service public de la sécurité en France.

Les Polices Municipales ont connu un essor important à la fin des années 80. Leurs nombres et le nombre de leurs agents sont, depuis, en constante augmentation. C'est cette augmentation constante qui a poussé le législateur à encadrer le Policier Municipal par des textes précis qui lui sont souvent propres.

Le Maire se trouve à la tête de la Police Municipale et peut, seul, donner des ordres aux agents. Les ordres peuvent ensuite transiter par une chaîne de commandement propre à la Police Municipale.

Face à une demande sans cesse croissante, et ce malgré les efforts fournis par les Centres De Gestion de la Fonction Publique Territoriale (C.D.G.), les Polices Municipales ont de grandes difficultés à recruter des agents, qu'ils soient titulaires ou stagiaires, et surtout à les garder dans leur structure.

## **II. Les attentes globales des policiers municipaux**

Si la filière Police Municipale est en pleine mutation depuis 1999, il s'avère que les agents de Police Municipale recrutés ne sont plus les mêmes qu'auparavant. En effet, l'âge moyen augmente, le niveau d'études est supérieur à celui requis pour la présentation au concours. Il apparaît aussi qu'une mixité se mette progressivement en place. En effet, il semble que sur l'ensemble des gardiens recrutés depuis 2002, un tiers d'entre eux soit des personnels féminins.

A l'étude de ces éléments, il paraît donc normal que le comportement, les attentes et les besoins des agents de Police Municipale s'en trouvent totalement modifiés.

L'activité syndicale est devenue, elle aussi, importante et les organisations représentatives ajoutent de manière régulière des revendications à une liste déjà trop longue.

## **A. Le volet social**

Les policiers municipaux revendiquent par le biais de leurs syndicats de nombreuses avancées sociales. Ils sont particulièrement attachés à :

- L'embauche à l'échelle IV de la grille de rémunération ;
- La revalorisation de la grille indiciaire ;
- L'augmentation de l'Indemnité Spéciale de Fonction du taux de 18 % à celui de 22 % ;
- L'intégration de l'Indemnité Spéciale de Fonction dans le calcul des droits à pension ;
- La bonification d'une année tous les cinq ans pour le calcul des droits à la retraite ;
- Le classement de la filière Police Municipale en catégorie active afin de pouvoir prétendre au départ à la retraite à 55 ans ;
- La suppression des quotas d'avancement et de recrutement dans l'ensemble des grades du cadre d'emploi ;
- La mise en place d'un grade de catégorie A ouvert aux seuls policiers municipaux.

L'intersyndicale des policiers municipaux est en contact, de manière régulière, avec les Ministres de la Fonction Publique et de l'Intérieur en vue d'aboutir à ces avancées.

Confrontés à des problèmes de plus en plus complexes et des missions de voie publique de plus en plus fréquentes et régulières, les policiers municipaux réclament le droit de travailler en sécurité. Cette sécurité passerait, selon les informations relayées par les organisations syndicales, par l'équipement des policiers municipaux de gilets pare-balle ainsi que d'un armement adapté.

## **B. L'armement**

L'armement revêt un intérêt tout particulier pour les policiers municipaux. Il semble pouvoir « assouvir » le besoin de reconnaissance que leur refusent, dans certains cas, les élus locaux ainsi que la population. En outre, l'armement de 4<sup>ème</sup> catégorie semble leur permettre, non seulement de gagner en légitimité, mais encore de combler le fossé qui les sépare de leurs homologues de la Police Nationale ou de la Gendarmerie Nationale.

Les policiers municipaux peuvent être dotés d'armes de 4<sup>ème</sup> et de 6<sup>ème</sup> catégories.

L'ensemble des considérations financières et sécuritaires semble obliger la population des policiers municipaux à une migration régulière entre les collectivités.

### III. Les moyens de fidéliser les personnels

#### ***A. Les moyens de fidélisation mis en œuvre par la collectivité territoriale***

##### 1. La rémunération

La rémunération des policiers municipaux est prévue par les grilles indiciaires de leur cadre d'emploi.

Il existe cependant un bon nombre de primes qui peuvent être attribuées aux policiers municipaux en sus de leur traitement indiciaire :

- **L'indemnité spéciale de fonction :** Elle peut être attribuée à chacun des agents. Son montant est fixé par une délibération du conseil municipal et est comprise entre 0 et 18 % du salaire brut ;
- **L'indemnité d'administration et de technicité :** Le montant de cette indemnité est indexé sur la valeur du point d'indice de la fonction publique. Ce montant peut être affecté d'un coefficient fixé par délibération du conseil municipal allant de 1 à 8 ;
- **La nouvelle bonification indiciaire :** 15 points d'indice pour l'exercice de la fonction en zone sensible, 10 points d'indice pour les responsabilités liées à la gestion d'un poste ;
- **Les indemnités horaires pour travaux supplémentaires :** Les collectivités optimisent ainsi les temps de présence des Policiers Municipaux et améliorent ainsi le traitement des agents dans la limite de 25 heures supplémentaires par agents hors dérogation ;
- **Les indemnités forfaitaires pour travaux supplémentaires :** ;
- **La prime de fin d'année ou treizième mois :** Votée par le Conseil Municipal, elle représente en général l'équivalent d'un traitement mensuel brut ;
- **Les avantages en nature :** Uniquement utilisés pour s'attacher les services des policiers municipaux, ils traduisent par l'attribution chèques restaurant, de chèques vacances ou bien de logement, de téléphone ou de véhicule de fonction.

La problématique réside dans les moyens dont disposent les communes. Une attribution de l'ensemble des primes et avantages aux policiers municipaux correspond à une augmentation conséquente de la masse salariale.

Dans ce cadre, l'inégalité des communes et à l'image de l'inégalité de traitement des agents.

Cette inégalité de traitement pousse, elle aussi, les agents à des mutations fréquentes, et ce, au détriment des communes les plus modestes.

## 2. Le déroulement de la carrière

Le déroulement de carrière revêt un double aspect :

- L'avancement de grade ;
- L'avancement indiciaire.

L'avancement, qu'il soit de grade ou indiciaire, est lui aussi envisagé différemment selon les communes car il a des incidences sur la masse salariale. Son absence peut être justifié par la notation ou le souhait avoué des élus de ralentir un déroulement de carrière qu'ils trouvent trop rapide.

## 3. Des missions choisies

Afin de permettre aux policiers municipaux de s'épanouir dans leur fonction, il paraît indéniable que les missions confiées par l'autorité doivent être en adéquation avec les personnalités professionnelles de chacun.

### ***B. Les moyens de fidélisation mis en œuvre par le Chef de Service***

#### 1. Le management

Le chef de service doit faire montre de nombreuses compétences pour la bonne gestion de ses personnels. Il doit développer une qualité d'écoute et accroître sa capacité à réagir avec célérité et justesse.

### **a) Le recrutement**

Le recrutement des personnels de Police Municipale revêt une importance capitale pour le bon déroulement de carrière de l'agent. Le chef de service doit adresser au postulant un état des lieux objectif de la Police Municipale, de ses moyens, de ses missions et de attentes de la chaîne de commandement. Il doit, au cours de l'entretien, proposer au candidat des cas concrets issus de situations fréquentes afin d'observer si le candidat a des réactions qui pourraient être en adéquation avec le fonctionnement habituel du service.

### **b) La valorisation de la fonction**

Le cadre doit être un rempart contre la dépréciation quotidienne du travail de ses agents. Il doit, dans ce domaine, valoriser le travail afin que le moral de ses agents reste bon. Cette fonction est d'une importance capitale pour contrer les attaques perpétuelles du public mais aussi des élus dont les exigences vont parfois à l'encontre des ordres reçus.

### **c) La formation continue au sein du service**

Le chef de service de Police Municipale doit assurer la formation continue de ses agents en sus de celles rendues obligatoires par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

Il doit déceler au cours de l'activité des agents, les situations qu'ils ont eu des difficultés à appréhender afin de pouvoir les reprendre lors de ses séances de formation.

### **d) La transparence**

Cette capacité du cadre de Police Municipale à ne laisser aucune zone d'ombre dans les consignes comme dans les missions confiées permet à ses agents de travailler avec sérénité. Ce confort de travail est important pour ne pas ajouter au stress de situations au demeurant déjà très complexes. Cette transparence permet en outre d'associer l'ensemble des agents aux objectifs fixés par le Maire.

### **e) Les consignes**

Les consignes ont une importance capitale dans l'épanouissement professionnel des agents car des ordres précis permettent d'aborder la fonction avec sérénité.

Les fiches de missions journalières donnent aux agents un aperçu des attentes de leur hiérarchie et facilite les comptes rendus. Cette organisation permet en outre de ne pas ajouter le stress de l'inconnu à des missions de voie publique qui peuvent générer beaucoup d'appréhensions.

#### **f) Le dialogue**

Le chef de service de Police Municipale doit garder une faculté de dialogue avec ses agents. Un agent qui refuserait ou fuirait une discussion est un agent perdu. Le dialogue permet aux encadrants de juger de la situation des agents, notamment dans le domaine personnel. Il permet d'adapter les missions à l'état d'esprit des agents en temps réel.

#### **g) La gestion des conflits internes**

La capacité du cadre de Police Municipale à appréhender et à régler les situations conflictuelles lui permet d'évoluer et de faire évoluer dans ses agents dans un contexte simple et sain.

Cette activité, très mobilisatrice en terme d'énergie, permet au personnel d'encadrement d'asseoir le respect au sein de l'équipe mais aussi le respect de la hiérarchie qui devient ainsi un véritable partenaire de la vie professionnelle.

### **2. La négociation avec la hiérarchie : un perpétuel recommencement...**

Etant à l'écoute des ses subordonnés le responsable de service de Police Municipale doit être attentif aux revendications. Il doit les évaluer et les motiver pour qu'elles deviennent justifiables.

Il en va de sa légitimité que de répondre aux différentes attentes et de les faire aboutir s'il en a la possibilité.

#### **a) Les moyens matériels**

Le Chef de Service doit faire le bilan de ses activités et estimer avec le concours de ses agents les besoins matériels nécessaire à l'accomplissement des missions qui sont confiées au service. Les besoins doivent être en adéquation avec les missions confiées ou bien avec une expansion prévue de l'activité de la Police Municipale.

## **b) Les moyens financiers**

Le Chef de Service doit participer à l'établissement du budget prévisionnel. La conception du plan comptable doit prévoir tous les achats nécessaires au bon déroulement des missions.

Les prévisions budgétaires sont un moyen de faire état ou de proposer une évolution du poste de Police Municipale en vue de garantir l'épanouissement professionnel de l'ensemble du personnel du service.

## **IV. La Police Municipale de SCHILTIGHEIM**

La Police Municipale de SCHILTIGHEIM est composée d'un chef de service, de 5 agents de Police Municipale et de 2 agents de surveillance du stationnement. Le service est rattaché à la Direction de l'Aménagement Urbain et de la Tranquillité Publique.

De 1997 à 2005, la Police Municipale de SCHILTIGHEIM a recruté 12 agents et a vu le départ de 6 d'entre eux.

Au cours de la réorganisation du service, durant le premier semestre de 2005, l'une des priorités a été de fidéliser les personnels afin de légitimer le service et de regagner la confiance de la population.

Pour ce faire, les élus locaux, le Directeur Général des Services, la Directeur de l'Aménagement Urbain et de la Tranquillité Publique et le Chef de Service de Police Municipale ont travaillés de concert.

Dans un souci de fidéliser son personnel, M. Alfred MULLER, Maire de SCHILTIGHEIM, a fait procéder à une étude sur ce sujet qui a été mené conjointement entre M. Laurent GRUBER, Directeur de l'Aménagement Urbain et de la Tranquillité publique et le Chef de Service de Police Municipale.

L'étude a confirmé que les agents mutaient pour des raisons financières, de déroulement de carrière, d'avancement ou bien encore d'adéquation avec la politique sécuritaire de la ville.

Il est important de préciser à ce propos que STRASBOURG, qui est à proximité immédiate de SCHILTIGHEIM, brasse d'importants effectifs de Police Municipale avec un mode de fonctionnement de jour comme de nuit, en semaine comme en week-end et jours fériés qui rend la rémunération plus attractive.

S'il est trop tôt pour tirer des conclusions, il apparaît que les effectifs restent stables et qu'aucun malaise ne laisse pressentir l'éventualité de départs au sein de l'équipe.

## **A. Les moyens de fidélisation mis en œuvre par la ville de SCHILTIGHEIM**

A la suite de l'étude commandée par l'organe politique, il s'est avéré que si la vision sécuritaire de la ville est un projet immuable, la ville de SCHILTIGHEIM était partisane de l'avancement de grade et d'échelon dans les délais minimum prévus par les textes et de l'attribution de l'Indemnité Spéciale de Fonction au taux maximal.

Il a été cependant nécessaire de faire intervenir des avancées financières afin pérenniser le projet de fidélisation des personnels, telles que :

- La mise en place de l'Indemnité d'Administration et de Technicité affecté d'un coefficient de 1,2 ;
- La mise en place de la Nouvelle Bonification Indiciaire pour service en zone sensible de 15 points d'indice.

Outre les avancées financières, la Police Municipale de SCHILTIGHEIM a bénéficié, suite à une négociation menée conjointement par M. Laurent GRUBER et le Chef de Service, du recrutement d'un agent supplémentaire ainsi que d'un complément conséquent des dotations matérielles à l'instar :

- D'un complément de la dotation vestimentaire et de la mise en conformité des uniformes avec les textes en vigueur ;
- De locaux plus grands et mieux adaptés à la mission de service public de la Police Municipale ;
- De vestiaires ;
- Du renouvellement du parc cycliste ;
- D'un véhicule neuf de type monospace permettant une meilleure lisibilité et d'un confort appréciable lors des missions de surveillance générale.

Ces négociations concernant les matériels ont ensuite permis au Chef de Service de modifier en profondeur l'organisation du service.

## ***B. Les moyens de fidélisation mis en œuvre par le Chef de Service de la Police Municipale de SCHILTIGHEIM***

L'état des lieux ayant permis d'identifier certains dysfonctionnements dans la Police Municipale de SCHILTIGHEIM, il a été possible mettre en place certaines actions en vue d'impulser un nouvel élan au service telles que :

- La mise en place de fiches de missions ;
- La mise en place de deux équipes en patrouilles simultanées, l'une à pied et en tenue droite chargée de l'ilotage, l'autre en véhicule et en tenue d'intervention pour une réponse rapide aux appels ;
- Le recadrage des missions en vue de faire adhérer le service à la politique sécuritaire de la ville ;
- La création de procédure concernant les actes de police administrative ;
- La mise en place de réunion hebdomadaire ;
- La mise en place d'entretien individuel ;
- Le dialogue et la transparence en vue de faire adhérer les agents aux objectifs globaux du service ;
- La consultation des agents en vue d'apporter des améliorations aux procédures en place ;
- La formation professionnelle personnalisée pour chacun des agents.

## **V. Conclusion**

Le recrutement des policiers municipaux, qu'ils soient stagiaires ou titulaires, est une réelle difficulté pour les collectivités.

Les différences de traitement des policiers municipaux restent le principal problème des petites collectivités et un aspect primordial dans la fidélisation des effectifs de Police Municipale.

Le législateur a, lui seul, la possibilité de résoudre un bon nombre de ces problèmes :

- En intégrant l'ensemble des primes dans le calcul du traitement indiciaire ;
- En professionnalisant véritablement la filière de la Police Municipale par la création d'un cadre d'emploi de catégorie A ouvert aux seuls policiers municipaux ;
- En uniformisant les missions de policiers municipaux sur l'ensemble du territoire ;

- En créant des écoles de Police Municipale avec un programme national unique et des intervenants détachés de la Police Municipale ;

De telles avancées permettraient aux élus locaux de pouvoir établir de vrais profils de poste. Ils pourraient ainsi obtenir des services de Police Municipale qui correspondent à leurs attentes, aux besoins de leur collectivité, et ce, en complète adéquation avec leur politique de la ville.

Ces avancées permettraient aux agents de réellement choisir leurs postes en fonction des missions confiées mais aussi d'éviter le roulement permanent des effectifs entre les collectivités.

Les chefs de service ont, quant à eux, un grand rôle à jouer dans la fidélisation des personnels de Police Municipale, de par leurs qualités managériales.

Ils sont aujourd'hui garants, comme le seront les cadres de catégorie A à l'avenir, du bon fonctionnement de leur service mais aussi du bien-être de leurs agents au sein de l'unité de Police Municipale dont ils ont la responsabilité. Leur formation en matière de management est, sur ce point, essentielle pour leur accomplissement de cadre de Police Municipale.