

F  **CUS**
SUR UN SERVICE

LA CSP
COLMAR



LA CSP COLMAR

L'Union des officiers UNSA est particulièrement investie dans la lutte contre toutes les formes de risques psychosociaux au sein de notre institution. La place des cadres dans ce combat est prédominante. De bonnes pratiques managériales et une gestion optimisée des ressources humaines sont souvent le meilleur moyen de conduire efficacement un service de police.

Notre organisation a pris le parti de se déplacer dans un commissariat de sécurité publique et de s'immerger pendant plusieurs jours dans ce service pour un reportage syndical destiné à mettre en relief les initiatives des managers locaux mais aussi les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leurs actions. Pour ce premier déplacement, notre choix s'est porté sur la circonscription de sécurité publique de Colmar (Direction Départementale du Haut Rhin).

La situation de Colmar est atypique. Chef-lieu de département, la ville est le siège des principales institutions administratives et judiciaires (préfecture, conseil départemental, cour d'appel, d'Assises, TGI, une maison d'arrêt, une centrale pénitentiaire, deux unités psychiatriques). Ceci entraîne d'importantes charges pour la CSP : manifestations (notamment sur le nucléaire du fait de la centrale de Fessenheim), protection de bâtiments,



extractions, escortes et présentations judiciaires, gardes de détenus à l'hôpital... Par ailleurs, on peut noter certains particularismes :

- Colmar est peuplée de 75.000 habitants et reçoit 3,2 Millions de touristes par an, soit un ratio touriste/ habitant 3,5 fois plus élevé qu'à Paris. Le marché de Noël draine 1,5 Millions de touristes sur 4 semaines et la foire aux vins en août attire plus de 330.000 visiteurs sur 10 jours.

- L'ordre public génère une multitude de services à Colmar : outre les nombreuses visites officielles, la fermeture programmée de la centrale nucléaire de Fessenheim est une source d'activité importante (Tensions, VO...).

- La délinquance est élevée : entre 3500 et 4000 faits sont constatés chaque année. Les actes de violence urbaine sont nombreux (en 2017, 274 faits enregistrés dont 51 feux de véhicules). Le nombre de GAV est élevé, entre 450 et 650 par an.



- La ZUP de Colmar est considérée comme la plaque tournante de la drogue en Alsace (source SIRASCO). Ce quartier colmarien a été le théâtre de plusieurs règlements de compte entre bandes à coup d'armes automatiques. La BSU locale ne disposant que de 9 effectifs, deux enquêteurs forment l'unité de lutte contre les stupéfiants et la délinquance financière.

- La CSP gère l'OMP de 3 tribunaux de police, les 35000 dossiers annuels sont traités par 3 administratives et un commandant de police, ancien chef du service du RT du département, réintégré après une disponibilité pour convenance personnelle déclenchée par une procédure disciplinaire.

- L'effectif théorique est de 133 fonctionnaires mais il est en réalité réduit à 117 si l'on prend en compte les maladies et les détachements.

- Le service souffre d'un manque cruel d'encadrement. Sur 5 postes d'officier, 2 sont aujourd'hui vacants. Pendant toute la période des gilets jaunes, seules deux officiers de police étaient à l'effectif réel : l'adjointe de la chef de circonscription (Cdt Div Fel) et la cheffe BSU (Cdt) enchaînant une semaine de permanence sur deux pendant 34 semaines sans pouvoir prendre de repos, comme la cheffe de circonscription. Dernier point : Colmar pâtit de son éloignement important par rapport à la DDSP 68 dont elle dépend (45 km).



L'innovation managériale au service de tous

Réorganisation horizontale et verticale

En septembre 2018, la crise des gilets jaunes, l'arrivée d'une nouvelle cheffe de service, le départ concomitant de 3 officiers (non remplacés) sur 5, ont été l'occasion pour la CSP, d'opérer une mutation dans l'urgence, en se réorganisant tant au niveau de la priorisation de ses missions qu'au niveau de son commandement hiérarchique et fonctionnel.

A compter du mois d'octobre 2018, le service a dû faire face pendant plus de 8 mois à un mouvement social extraordinaire et sans précédent au niveau national, tout en assurant les missions quotidiennes dévolues à un commissariat de police comme celui de Colmar.

Ainsi les 2 officiers ont été repositionnés dans leurs responsabilités respectives et les gradés promus de manière fonctionnelle à des fonctions d'encadrement opérationnel intermédiaire.

Objectifs «atteignables» et responsabilisation des personnels

Au mois d'avril 2019, la pression se relâchant, un temps de réflexion a été alors engagé par la cheffe de service proposant une autre façon de travailler et recueillant l'assentiment et l'adhésion à son projet de l'ensemble des personnels et policiers de son service.

Des groupes de travail et de réflexion ont ainsi été organisés créés au début de l'été 2019 afin de proposer collectivement des solutions visant à l'amélioration des conditions de travail et à l'optimisation des personnels confrontés à la démultiplication des missions :

- Groupes de travail « réorganisation » par secteur d'activité du CSP
- GT Simplification procédure
- GT Téléx
- GT PSQ
- GT Objectifs nuit
- GT Accueil -ADS, MC, pre-plainte
- GT Communication interne
- GT Agenda-Réunion
- GT TTR
- GT Serveur commun
- GT Standard
- GT MCI

Ces GT rendront leurs conclusions et préconisations d'ici la fin de l'année, permettant une réflexion globale et transversale, chaque groupe étant susceptible d'interagir.

Chaque groupe de travail s'est vu assigner un objectif, un délai de réalisation et un responsable. Ce dernier, quel que soit son grade, de l'ADS (standard) jusqu'à l'officier (simplification de la procédure), a eu la liberté d'organiser la composition, la méthode de travail et a régulièrement présenté les avancés de son groupe à la cheffe de circonscription.

Cette coproduction sera un des éléments de la campagne de notation 2020.

La démarche Amaris appliquée au terrain

Le risque majeur du catalogue des risques AMARIS de la PN (« l'impossibilité de faire face à la multiplication des missions ») est pointé du doigt aussi dans ce commissariat par la cheffe de service, confrontée à ces questions : Comment diagnostiquer ? Comment trouver des solutions d'urgence et des solutions pérennes ?

C'est par la rédaction d'une cartographie des problèmes récurrents du commissariat que la hiérarchie en tire les conséquences et la marche à suivre pour essayer de les résoudre de manière participative.

Le bien-être au travail pour une plus grande efficacité

La recherche du bien-être au travail est fondamentale pour une meilleure efficacité de l'outil de travail. Et ici l'outil de travail, c'est le commissariat de police, une équipe de 134 femmes et hommes, une véritable communauté.



Damien Richard, chercheur universitaire, estime que « les managers en France ne sont pas très bons » et relève qu'il n'existe pas de management sans ménagement. Il traite des différences entre le commandement et le management. Pour lui le commandement est une injonction, le management une demande d'adhésion, même si ces modes de fonctionnement dans les organisations de travail ont tendance à se fusionner parfois.



Pour lui, le bien-être au travail est rentable (1 Euro investi – 2,2 Euros en retour) car il y a de nombreux coûts cachés dans le mal-être au travail qui s'effacent une fois qu'une démarche de bien-être au travail a été mise en place.

C'est dans cet état d'esprit que la cheffe de service de Colmar a fait évoluer son commissariat. Elle a valorisé l'intelligence collective et a instauré des temps de réflexions pour atteindre un résultat collectif.

COLMAR

Des résultats encourageants



Le sens de la mission retrouvée

La réorganisation globale du travail permet de sortir un service de certaines impasses rencontrées. Ainsi on peut noter au sein du CSP Colmar que la Brigade de Sûreté Urbaine a été repensée pour une plus grande cohérence, pour rendre un plus grand sens à la mission. Cette unité a dorénavant la main sur toutes les affaires judiciaires de la simple plainte contre x jusqu'aux affaires criminelles.

Un Groupe d'Appui Judiciaire (G.A.J) a été mis en place fonctionnant 7/7 et 24/24 et les policiers y étant affectés le sont sur la base du volontariat. Cela permet un accueil plainte 24/24. Le GAJ a été intégré dans l'unité du Traitement en Temps Réel (TTR) qui comprend également l'accueil et les plaintes. Il s'agit d'instituer une véritable chaîne de traitement avec une prise en

charge différenciée à l'arrivée au commissariat à la manière d'un « urgentiste orienteur » à l'hôpital.

Cette gestion intégrée du judiciaire évite les doublons, les conflits de compétences et les ruptures de charges.

Une politique de traitement de dossiers en retard (plus de 10.000) a été mise en place en partenariat avec la nouvelle procureure du TGI de Colmar. En un an, 25 % des dossiers ont été traités et sortis via notamment des rendez-vous judiciaires organisés au sein du commissariat de Colmar.

Un esprit d'équipe, un esprit «Grande Maison», un esprit de famille

La revalorisation des personnels, le développement de la solidarité entre collègues, semble être le fruit d'un travail entamé il y a plusieurs mois par la cheffe de service. Cette révolution en soit s'est faite notamment via des activités sportives pratiquées en commun au sein du commissariat dont la structure le permet : Cours de yoga proposés par la cheffe de service, cours de self-défense animés par un policier FTSI.

Elle s'est faite aussi par le partage d'expérience entre la cheffe BSU et l'adjointe de la cheffe de service.

De manière courante et alternative, quand le besoin s'en faisait sentir, elles ont rempli les responsabilités de l'une et de l'autre. Ce qui a permis aux deux officiers de mieux connaître les impératifs de travail inhérents à leur spécialité, mais aussi d'acquérir une double expérience qui leur permet d'ouvrir leur champ de compétences. Ces qualifications acquises sur le terrain ont été prises en compte dans leurs évaluations annuelles. C'est assurément une piste à explorer en termes de management.

Un commissariat de police ouvert sur la ville et ses concitoyens

La CSP a souhaité tenter des expériences afin de valoriser l'image de la Police et plus particulièrement du commissariat de Colmar, notamment en proposant des cours de self-défense en direction des victimes de violences conjugales. Lors de la présentation de ce projet la mairie et ses services ont applaudi à cette initiative. Malheureusement cette proposition a été refusée par la DDSP 68.

La CSP souhaiterait pouvoir également hisser à son entrée outre les drapeaux de la France et de l'Europe, le drapeau de l'Alsace comme on le voit devant toutes les administrations de la ville. Cela contribuerait à renforcer sur le sentiment d'appropriation de la police à son territoire. Là aussi la demande a été faite mais est restée sans réponse à ce jour.

De nombreux échanges ont été développés avec des associations locales culturelles et d'insertion. Aujourd'hui, chaque confession (attention, l'Alsace est encore sous concordat) a un référent au sein du commissariat. Des liens ont été développés avec l'association EPICES qui promeut l'insertion des femmes étrangères par la cuisine : des policiers y prennent également des cours et le buffet de la Saint Sylvestre est confectionné par policiers et femmes en insertion... sous la houlette d'un chef étoilé. Fierté et partage dynamisent ce service d'ordre souvent marqué par des violences à l'extérieur.





Une réhumanisation des relations

Il est indéniable qu'une bonne ambiance règne dans ce commissariat malgré la surcharge de travail et le sous-effectif patent. Les policiers sont souriants, image de plus en plus rare dans nos services.

En termes d'effectif, il manque au moins un officier et 10 gardiens et gradés.

Chacun semble être à sa place et conscient de remplir la mission pour laquelle il est le plus apte.

A titre d'exemple, plusieurs collègues policiers et civils étaient en difficultés professionnelles il y a un an. Un politique RH locale fine, répondant au principe de « la bonne personne à la bonne place » leur a permis d'être aujourd'hui épanouis dans leur mission.

Notamment nous pouvons citer l'exemple de l'archiviste (emploi COTOREP) du commissariat, moqué et laissé de côté, qui suite à des ordres clairs et des missions élaborées, a remonté tout le service d'archives du commissariat ou encore de ce commandant de police, « maltraité », « viré » par la DDSP 68 et qui, repositionné, est devenu un excellent et incontournable OMP.



COLMAR

Conclusion

La cheffe de service et ses officiers ont réussi à insuffler à l'ensemble du commissariat que rien n'était inéluctable et que se prendre en main était salubre pour soi-même mais également pour l'équipe.

La remobilisation des personnels du commissariat s'est fondée sur leur complète implication, en leur rendant le sens de l'initiative et en les incitant à soumettre leurs idées à la hiérarchie.

L'équipe de direction a elle-même fait preuve d'une particulière exemplarité en termes de disponibilité.

Ce travail de réorganisation effectué sous l'impulsion de la cheffe de service avec l'aide de ses trois officiers (un capitaine s'est joint à l'équipe en avril 2019 grâce au soutien du bureau officiers de la DCSP) est porteur d'un espoir pour les personnels. Il conviendra au moment du départ du

commissaire divisionnaire que son remplaçant ou sa remplaçante ne remette pas en cause le travail accompli par toutes et tous.

Cette notion de management durable est fondamentale pour pérenniser un service et les officiers sont les véritables garants de la fiabilisation dans le temps d'un fonctionnement adapté aux spécificités d'un territoire comme Colmar.

Ces bonnes pratiques qui forment en fait quand on les additionne, une complète refonte interne du commissariat méritent d'être sécurisées dans le temps.

La Direction Centrale de la Sécurité Publique doit encourager cette autonomie de fonctionnement RH et les bonnes initiatives locales.

En l'occurrence, notre organisation se doit de le mentionner, il a été constaté

un espace de décision encore trop restreint de la part de la Direction Départementale du Haut Rhin, n'ayant pas toute latitude sur des leviers managériaux basiques.

Les policiers de ce service sont volontaires et ont encore foi en leur métier. Une telle conscience professionnelle mériterait sans doute davantage d'attention et de reconnaissance de l'administration, notamment par l'attribution de distinctions : deux MSI ont été demandées sans succès par la cheffe de circonscription pour ses deux officiers.

Participant chaque semaine à la réunion en préfecture de Colmar, le DDSP 68 et son adjoint seraient par ailleurs bien inspirés de venir saluer de temps à autres leurs effectifs à la CSP.