

**EXAMEN PROFESSIONNEL
DE CHEF DE SERVICE DE POLICE MUNICIPALE
PRINCIPAL DE 1^{ère} CLASSE
PAR VOIE D'AVANCEMENT DE GRADE**

SESSION 2025

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur la réglementation relative à la police municipale, assorti de propositions opérationnelles.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 26 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous venez d'être nommé chef de service de police municipale principal de 1^{ère} classe dans la commune de Sécuriville (40 000 habitants) sur un poste vacant depuis 7 mois. Votre service est composé de 25 gardiens-brigadiers, de 10 opérateurs de vidéoprotection et de 5 agents de surveillance de la voie publique.

Au 1^{er} janvier 2025, le nouveau régime indemnitaire des fonctionnaires relevant des cadres d'emplois de la police municipale, élaboré à équivalence budgétaire du régime précédent, a pris effet. Néanmoins, les mutations restent nombreuses et les difficultés à recruter persistent. La maire souhaite inverser cette dynamique, dans un budget toutefois contraint, à un an des élections municipales.

Elle vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents ci-joints, un rapport relatif à l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement des cadres d'emploi de la police municipale.

10 points

Dans un deuxième temps, elle vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles pour mettre en œuvre des actions de fidélisation des agents.

10 points

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Polices municipales et gardes-champêtres : le nouveau dispositif indemnitaire validé par les élus et une partie des syndicats » - *maire-info.fr* - 28 mars 2024 - 2 pages
- Document 2 :** « Décret n° 2024-614 du 26 juin 2024 relatif au régime indemnitaire des fonctionnaires relevant des cadres d'emplois de la police municipale et des fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des gardes champêtres » - *legifrance.gouv.fr* - consulté le 13 janvier 2025 - 3 pages
- Document 3 :** « Attractivité de la fonction publique : du temps plutôt que de l'argent » - *lagazettedescommunes.com* - 10 décembre 2024 - 2 pages
- Document 4 :** « Cap sur...Les enjeux financiers des polices municipales » - *Observatoire des finances et de la gestion publique locales* - octobre 2024 - 2 pages
- Document 5 :** « Les policiers municipaux sont-ils en bonne santé psychologique ? » - *lagazettedescommunes.com* - 29 octobre 2021 - 2 pages
- Document 6 :** « La Cour des comptes propose de supprimer 100 000 postes dans les collectivités locales » - *lemonde.fr* - 2 octobre 2024 - 2 pages
- Document 7 :** « CDG 28 - Modèle de délibération instituant l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement de la filière police » - *CDG 28* - 2024 - 7 pages
- Document 8 :** « Soutien à l'équipement des forces de sécurité et à la sécurisation des équipements publics » (extrait) - *Région Ile-de-France* - consulté le 13 janvier 2025 - 1 page

Document 9 : « Police municipale : (re)motiver les troupes » - *lalettreducadre.fr*
- 16 novembre 2021 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

*Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées.
Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires
à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.*

Polices municipales et gardes-champêtres : le nouveau dispositif indemnitaire validé par les élus et une partie des syndicats

Le projet de décret du gouvernement sur le régime indemnitaire des policiers municipaux et des gardes-champêtres a été adopté hier par le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale. Il a été salué par la ministre, les employeurs territoriaux et une partie des syndicats, les autres y étant farouchement opposés.

Par Franck Lemarc - Maire-info.fr - 28 mars 2024

« *Une avancée inédite, par son ampleur et sa nature* ». C'est ainsi que Dominique Faure, ministre chargée des Collectivités territoriales, a salué hier dans un communiqué l'adoption par le CSFPT (Conseil supérieur de la fonction publique territoriale), du projet de décret sur la rémunération indemnitaire des policiers municipaux et gardes-champêtres, qui n'a pas évolué depuis près de 20 ans.

L'ouvrage était sur le métier depuis un an, sous la forme de sept réunions de négociation entre État, employeurs territoriaux et organisations syndicales. L'accord validé hier permettra, selon la ministre, « *une revalorisation des primes accordées par les maires* ».

Le nouveau dispositif

À l'origine, le projet du gouvernement était de mettre en place un régime similaire au Rifseep (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), auquel les policiers municipaux ne sont pas éligibles. Devant l'opposition des syndicats, il a reculé, en novembre dernier, et proposé une nouvelle solution : d'une part, le maintien et la réévaluation de la prime intitulée ISMF (indemnité spéciale mensuelle de fonction), dite aussi « prime de police » ; et, d'autre part, la mise en place pour tous les agents d'une part forfaitaire supplémentaire à laquelle, pour l'heure, seuls les directeurs de police municipale ont droit.

Le projet de décret permet aux organes délibérants d'instituer une « *indemnité spéciale de fonction et d'engagement* » (ISFE), composée « *d'une part fixe et d'une part variable* », assise sur le traitement indiciaire brut. L'ensemble des agents (policiers municipaux et gardes-champêtres) deviendrait éligible à l'indemnité spéciale de fonction des directeurs de police municipale.

Les montants sont les suivants : la réévaluation de la « prime police » sera de 30 pour les agents de catégorie C, 32 % pour les agents de catégorie B et 33 % pour les catégories A. Quant à la nouvelle ISFE, elle serait plafonnée à 5 000 euros pour les catégories C, 7 000 euros pour les catégories B et 9 500 euros pour les catégories A.

Les syndicats divisés, les associations d'élus unanimes

Ce dispositif a été adopté à l'unanimité des présents, lors du vote en CSFPT hier, ce qui ne signifie pas l'unanimité tout court : en effet, plusieurs syndicats opposés à ce texte (CFDT, CGT, Unsa et FSU) ont quitté la séance et n'ont pas pris part au vote.

Le projet de décret a donc été adopté par l'ensemble des employeurs territoriaux et par les syndicats restants, FO et la FA-FPT.

Côté opposants, on dénonce l'introduction d'une prime au mérite qui ne dit pas son nom, puisque la nouvelle ISFE tient compte de « *l'engagement professionnel et de la façon de servir* ». La CFDT parle, dans un communiqué publié hier, de « *méritocratie, qui donne l'illusion de l'égalité des chances aux agents* », et « *conduira inévitablement à des dérives telles que des incitations à verbaliser à outrance (...) ou à des ordres contestables* ». « *Si on veut augmenter les rémunérations des PM, il faut augmenter les grilles, et augmenter le point d'indice* », s'insurge la

CFDT, qui estime que le nouveau système n'a pas pour objectif d'augmenter les rémunérations mais d'augmenter la pression sur les agents ».

Le point de vue est tout à fait différent à la FA-FPT, par exemple, qui se réjouit d'un accord qui va *« permettre à près de 28 000 policiers municipaux et gardes-champêtres de voir leur rémunération évoluer »*.

L'autre point de désaccord majeur pour certains syndicats est que, contrairement à une hausse du point d'indice par exemple, ces primes ne seront pas imposées aux employeurs mais décidées par délibération, donc *« au bon vouloir de la collectivité »* (CFDT).

Les associations d'élus souhaitent, néanmoins, que ce dispositif soit appliqué le plus largement possible : dans un communiqué commun diffusé hier par l'AMF, Intercommunalités de France, France urbaine, Villes de France, l'APVF, l'AMRF, Départements de France et Régions de France (et co-signé par FO et la FA-FPT), les associations disent *« inciter fortement toutes les collectivités pourvues d'une police municipale et/ou employeurs de gardes-champêtres à mettre en place ce régime indemnitaire garantissant a minima les montants de leur régime indemnitaire actuel en faveur des policiers municipaux »*.

Selon ce communiqué, *« la filière faisait l'objet jusqu'à présent d'un retard important par rapport aux autres filières de la fonction publique territoriale s'agissant de son régime indemnitaire, qui donnait lieu à des incohérences entre catégories et dont les plafonds étaient inférieurs à ceux du Rifseep, offrant ainsi peu de marges de manœuvre aux employeurs »*. Le nouveau dispositif, estiment les associations, *« assurera une plus grande cohérence du régime indemnitaire de la filière Police municipale avec celui des autres filières de la fonction publique territoriale tout en en reconnaissant la spécificité, au travers d'une composante dynamique qui sera confortée »*.

Et les associations concluent : *« Dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, les employeurs territoriaux sont conscients de la nécessité d'une meilleure reconnaissance de la filière. Ils se saisiront de l'opportunité de ce texte afin d'en faire un réel levier d'attractivité. (...) C'est dans le cadre d'un dialogue social local constructif et dans le respect de la libre administration des collectivités territoriales, qu'il nous appartient collectivement, à présent, de rendre concrètes ces avancées. »*

Rappelons que le 5 avril prochain aura lieu le « Beauvau des polices municipales », qui aura notamment pour objectif de travailler, en présence de l'État, des employeurs territoriaux et des organisations syndicales, sur le sujet de la doctrine d'emploi et des prérogatives des policiers municipaux, de la revalorisation statutaire et indiciaire, et des enjeux de recrutement et de formation.

Décret n° 2024-614 du 26 juin 2024 relatif au régime indemnitaire des fonctionnaires relevant des cadres d'emplois de la police municipale et des fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des gardes champêtres

NOR : IOMB2323730D

ELI : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2024/6/26/IOMB2323730D/jo/texte>

Alias : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2024/6/26/2024-614/jo/texte>

JORF n°0151 du 28 juin 2024

Texte n° 16

Publics concernés : fonctionnaires relevant des cadres d'emplois des directeurs de police municipale, chefs de service de police municipale, agents de police municipale et gardes champêtres.

Objet : le décret institue le régime indemnitaire dont peuvent bénéficier, sur délibération des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, les fonctionnaires relevant des cadres d'emplois des directeurs de police municipale, chefs de service de police municipale, agents de police municipale et gardes champêtres.

Entrée en vigueur : le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication, à l'exception de l'article 8 qui entre en vigueur le 1er janvier 2025.

Notice : en application de l'article L. 714-13 du code général de la fonction publique, le décret prévoit le régime indemnitaire dont peuvent bénéficier les fonctionnaires relevant des cadres d'emplois des directeurs de police municipale, chefs de service de police municipale, agents de police municipale et gardes champêtres. Il en précise les modalités et les taux. Le décret prévoit, lors de la première application de ses dispositions, la possibilité pour ces fonctionnaires de bénéficier d'un dispositif de sauvegarde garantissant le maintien du montant indemnitaire mensuel perçu au titre du régime indemnitaire antérieur.

Références : le décret peut être consulté sur le site Légifrance

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'intérieur et des outre-mer,

Vu le code général de la fonction publique, notamment ses articles L. 4 et L. 714-13 ;

Vu le décret n° 94-731 du 24 août 1994 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des gardes champêtres ;

Vu le décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 modifié pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale ;

Vu le décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 modifié relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires ;

Vu le décret n° 2006-1391 du 17 novembre 2006 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des agents de police municipale ;

Vu le décret n° 2006-1392 du 17 novembre 2006 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des directeurs de police municipale ;

Vu le décret n° 2011-444 du 21 avril 2011 modifié portant statut particulier du cadre d'emplois des chefs de service de police municipale ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale du 27 mars 2024 ;

Vu l'avis du Conseil national d'évaluation des normes du 4 avril 2024,

Décrète :

Article 1

L'organe délibérant d'une collectivité ou d'un établissement mentionné à l'article L. 4 du code général de la fonction publique peut instituer une indemnité spéciale de fonction et d'engagement composée d'une part fixe et d'une part variable.

Article 2

Peuvent bénéficier de cette indemnité spéciale de fonction et d'engagement :

- 1° Les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des directeurs de police municipale régi par le décret n° 2006-1392 du 17 novembre 2006 susvisé ;
- 2° Les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des chefs de service de police municipale régi par le décret du 21 avril 2011 susvisé ;
- 3° Les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des agents de police municipale régi par le décret n° 2006-1391 du 17 novembre 2006 susvisé ;
- 4° Les fonctionnaires relevant du cadre d'emplois des gardes champêtres régi par le décret du 24 août 1994 susvisé.

Article 3

La part fixe de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est déterminée en appliquant au montant du traitement soumis à retenue pour pension un taux individuel fixé par l'organe délibérant dans la limite des taux suivants :

- 1° 33 % pour le cadre d'emplois des directeurs de police municipale ;
- 2° 32 % pour le cadre d'emplois des chefs de service de police municipale ;
- 3° 30 % pour le cadre d'emplois des agents de police municipale ;
- 4° 30 % pour le cadre d'emplois des gardes champêtres.

Article 4

La part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir appréciés selon des critères définis par l'organe délibérant.

Article 5

L'organe délibérant détermine le plafond de la part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement dans la limite des montants suivants :

- 1° 9 500 euros pour le cadre d'emplois des directeurs de police municipale ;
- 2° 7 000 euros pour le cadre d'emplois des chefs de service de police municipale ;
- 3° 5 000 euros pour le cadre d'emplois des agents de police municipale ;
- 4° 5 000 euros pour le cadre d'emplois des gardes champêtres.

Article 6

L'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est exclusive de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir à l'exception :

- 1° Des indemnités horaires pour travaux supplémentaires attribuées dans les conditions fixées par le décret du 14 janvier 2002 susvisé ;
- 2° Des primes et indemnités compensant le travail de nuit, le dimanche ou les jours fériés ainsi que les astreintes et le dépassement régulier du cycle de travail tel que défini par le décret du 12 juillet 2001 susvisé.

Article 7

La part fixe de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est versée mensuellement.

La part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement peut être versée mensuellement dans la limite de 50 % du plafond défini par l'organe délibérant en application de l'article 5. Elle peut être complétée d'un versement annuel sans que la somme des versements dépasse ce même plafond.

Lors de la première application des dispositions du présent décret, si, après application de l'alinéa précédent, le montant indemnitaire mensuel perçu par le fonctionnaire est inférieur à celui perçu au titre du régime indemnitaire antérieur, à l'exclusion de tout versement à caractère exceptionnel, ce montant précédemment perçu peut être conservé, à titre individuel et au titre de la part variable, au-delà du pourcentage mentionné au même alinéa et dans la limite du montant mentionné à l'article 5.

Article 8

Sont abrogés :

- 1° Le décret n° 97-702 du 31 mai 1997 relatif au régime indemnitaire des fonctionnaires du

cadre d'emplois des agents de police municipale et du cadre d'emplois des gardes champêtres ;

2° Le décret n° 2000-45 du 20 janvier 2000 relatif au régime indemnitaire des fonctionnaires du cadre d'emplois des chefs de service de police municipale ;

3° Le décret n° 2006-1397 du 17 novembre 2006 modifiant le régime indemnitaire des fonctionnaires des cadres d'emplois de garde champêtre, d'agent de police municipale, de chef de service de police municipale et créant le régime indemnitaire des fonctionnaires du cadre d'emplois de directeur de police municipale.

Article 9

Le présent décret entre en vigueur le lendemain de sa publication, sous réserve de son article 8 qui entre en vigueur le 1er janvier 2025.

Article 10

Le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, le ministre de l'intérieur et des outre-mer, le ministre de la transformation et de la fonction publiques, le ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, chargé des comptes publics, et la ministre déléguée auprès du ministre de l'intérieur et des outre-mer et du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargée des collectivités territoriales et de la ruralité, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 26 juin 2024.

Gabriel Attal

Par le Premier ministre :

Le ministre de l'intérieur et des outre-mer,
Gérald Darmanin

Le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique,
Bruno Le Maire

Le ministre de la transformation et de la fonction publiques,
Stanislas Guerini

Le ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, chargé des comptes publics,
Thomas Cazenave

La ministre déléguée auprès du ministre de l'intérieur et des outre-mer et du ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires, chargée des collectivités territoriales et de la ruralité,
Dominique Faure

Attractivité de la fonction publique : du temps plutôt que de l'argent

Publié le 10/12/2024 •

Trois ans après le rapport Laurent-Desforges-Icard sur l'attractivité de la fonction publique territoriale, France Stratégie publie à son tour un volumineux travail sur le sujet, présenté lors d'un colloque le 9 décembre. A défaut d'augmenter les salaires des agents, leur permettre de mieux concilier temps professionnel et personnel semble une solution intéressante.

La fonction publique n'en est pas à sa première crise d'attractivité. Mais celle qu'elle rencontre actuellement est « généralisée (aux trois versants, aux trois catégories, aux différents moments de la relation de travail) et durable (du fait de la démographie et de la concurrence avec le secteur privé) », diagnostique Johanna Barasz, cheffe de projet à France Stratégie, co-auteure, avec Emmanuelle Prouet, également cheffe de projet à France Stratégie, du rapport « Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité », rendu public le 9 décembre. Leur travail servait de fil conducteur à un colloque organisé le même jour à Paris par France Stratégie.

Des chiffres parlants

Ce manque d'attractivité des métiers de la fonction publique se traduit par des statistiques : 64% des collectivités territoriales indiquent au moins un champ professionnel en tension en 2023 ; 15 % des postes aux concours de la fonction publique d'État n'étaient pas pourvus en 2022.

Pour les usagers, cela signifie « des lits d'hôpitaux fermés (21 % des lits de l'AP-HP [hôpitaux de Paris] fermés en 2022) ; des enseignants non-remplacés, des files d'attentes pour les services de proximité des collectivités », rappelle Johanna Barasz.

« Le commissariat de Pierrefitte a perdu 20% de ses effectifs ; le nombre de points d'accueil de la Caisse primaire d'assurance maladie est passé d'une centaine à 14 en 20 ans » en Seine-Saint-Denis, signale Stéphane Troussel, président du conseil départemental. « 80% des CCAS déclarent des tensions sur leurs recrutements », pointe de son côté Jean-Philippe Viquant, vice-président du Haut conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge.

Les causes de ce manque d'attractivité, largement documentées dans le rapport de plus de 450 pages, sont multiples (image, carrière, conditions de travail, salaire...)

Aucune recette miracle

Les invités au colloque évoquent leurs solutions. « Nous avons tout essayé, explique Stéphane Troussel. Une campagne de communication dans le métro « Venez bifurquer en Seine-Saint-Denis », qui a obtenu un peu de succès ; toutes les possibilités de revalorisations salariales, mais nous sommes encore loin » de ce qu'il faudrait.

Emmanuel Boisard, sous-directeur du recrutement et des établissements de formation au ministère de l'Intérieur, explique que la police « essaie désormais de recruter des publics en reconversion et que la limite d'âge pour passer le concours de gardien de la paix est passée de 35 ans à 45 ans » en 2022.

DRH de l'AP-HP, Vanessa Fage-Moreel, rappelle plusieurs actions entreprises depuis 2022 par son employeur : assouplissement des horaires des infirmières (semaine en quatre jours) ; intérim interne (au tarif de l'hôpital public) ; attribution de logements ; accueil des agents. « Les infirmières ne partent plus », se réjouit-elle.

Les augmentations de salaire obtenues dans le cadre du Ségur de la santé ont aussi joué un rôle, admet-elle. Le salaire d'un aide-soignant est ainsi passé de 1 900 euros nets en 2019, à 2 550 euros nets en 2023 ; celui d'une infirmière de 2 300 euros nets à 3 000 euros nets, signale-t-elle.

Aucune recette miracle n'émerge du colloque ni du rapport pour rendre plus attractifs les métiers de la fonction publique.

Certains intervenants -mais pas tous- déclarent qu'il faudrait mieux payer les agents. Mais aucun ne demande une augmentation du point d'indice, principale revendication des syndicats, qui n'étaient pas représentés au colloque.

Les auteures du rapport, tout en admettant que « les rémunérations sont une composante importante du sentiment de perte d'attractivité », ne préconisent pas non plus leur augmentation. Elles invitent à « repenser l'architecture globale des rémunérations ».

En revanche, la possibilité pour les agents de la fonction publique de concilier leurs vie personnelle et professionnelle apparaît comme un levier intéressant. « Un argument décisif pour l'attractivité », estiment les auteurs du rapport. Qui « devrait être davantage valorisé car cela intéresse les jeunes », complète Emmanuelle Prouet. Autre point d'accord : invoquer le sens des missions de services public ne suffit plus.

Besoin d'un « véritable plan d'actions »

« Depuis trois ans, presque rien n'a été fait malgré les chantiers annoncés », réagit, mardi 10 décembre, Philippe Laurent, président du CSFPT et porte-parole de la coordination des employeurs territoriaux, qui avait corédigé le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale.

« Mais il y a pire. Les récentes critiques et attaques contre les agents publics provenant de personnalités haut placées de l'État et de certains dirigeants politiques du pays, et les rapports à charge de quelques institutions, ont encore davantage abîmé l'image de la fonction publique, du service public et des agents publics qui le servent, créant chez ces derniers un fort sentiment d'abandon et de relégation », peut-on lire dans son communiqué de presse.

Philippe Laurent souligne que face à cette situation « inquiétante », les employeurs publics territoriaux disposent de nombreuses propositions, qui, en vertu des dispositions juridiques actuelles, ne peuvent pas être mises en œuvre sans textes nationaux législatifs ou réglementaires. Ils demandent un « véritable plan d'actions concerté avec le gouvernement quel qu'il soit, et sont prêts à s'engager sur son élaboration ».

FOCUS

Les causes d'une attractivité en baisse identifiées

Selon le rapport « Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité », les causes de la baisse de l'attractivité de la fonction publique sont :

- *une image dévalorisée alimentée « par des discours politiques et médiatiques négatifs et par les expériences des usagers et citoyens » ;*
- *des carrières perçues comme présentant un « risque d'enfermement », l'emploi stable devenant alors un facteur négatif ;*
- *des rémunérations procurant « des gains moyens de pouvoir d'achat qui semblent insuffisants pour combler un déficit d'attractivité », progressant moins que dans le privé, et complexes ;*
- *des conditions de travail plutôt protectrices au regard des contraintes physiques sauf pour certains métiers notamment à l'Hôpital, mais une exposition assez élevée aux risques psychosociaux notamment chez les enseignants.*

Synthèse

D'après le Ministère de l'Intérieur, 11% des communes étaient dotées d'une police municipale ou intercommunale en 2022. Mais cette proportion monte à **82% dans les communes de plus de 3 500 habitants**. Les collectivités du bloc communal sont de plus en plus nombreuses à faire le choix d'investir ce champ des politiques publiques selon des modes d'organisations et des missions variables en fonction des territoires : cette compétence est donc loin d'être marginale pour le bloc communal. Ce 26^{ème} numéro de *Cap sur* propose d'étudier les grands enjeux financiers de cette politique à partir de l'exploitation des comptes de gestion (DGFIP) et de données extra-financières du Ministère de l'Intérieur.

L'étude montre que **les dépenses de fonctionnement pour l'ensemble des polices municipales et intercommunales peuvent être estimées à 2,2 milliards d'euros en 2023**.

A périmètre constant, sur un échantillon de 1 446 communes, les dépenses de fonctionnement des polices municipales sont très dynamiques sur les deux dernières années, tirées pour partie par la hausse des recrutements et les revalorisations du point d'indice : elles ont augmenté d'environ **7,6% en 2023, après une hausse record de 9,0% en 2022**. Sur les autres années depuis 2017, les augmentations oscillaient entre +2,7% et +3,7% par an. **En 6 ans, cette compétence a connu, là où elle est exercée, une montée en puissance près de 3 fois supérieure à celle des autres politiques publiques en section de fonctionnement** : +33% en moyenne depuis 2017 contre +12% pour les autres dépenses de fonctionnement.

En conséquence, **le poids des polices municipales dans les dépenses de fonctionnement totales** des communes concernées a augmenté

entre 2017 et 2023, passant de 3,1% des dépenses de fonctionnement à 3,8% en moyenne, actant ainsi la priorité donnée à cette politique publique.

Au sein de ces dépenses de fonctionnement des polices municipales, 91% correspondent à des frais de personnel. Ce poids est particulièrement prépondérant par rapport à d'autres services de proximité. Une autre spécificité tient à la part importante des indemnités dans ces frais de personnel (24%), traduisant la tension sur le recrutement existant dans la filière et la difficile adaptation des rémunérations aux missions des policiers municipaux.

Le niveau médian de dépenses de fonctionnement consacrées aux polices municipales s'élève à 36,5 € par habitant en 2023. Rapporté aux effectifs d'agents municipaux en charge de la sécurité plutôt qu'aux habitants, **le niveau de dépenses de fonctionnement médian par agent s'élève à environ 54 000 €¹**.

Au-delà des niveaux médians, les communes présentent de fortes disparités en matière de dépenses destinées aux polices municipales. Outre les choix politiques propres à chaque municipalité qui restent déterminants sur les modes d'organisation des polices municipales, **certains facteurs peuvent aussi expliquer des niveaux plus élevés de charges** : la situation géographique de la commune, son caractère touristique, sa richesse potentielle, sa taille, ou encore l'armement des agents. Ce dernier **entraîne une hausse des dépenses de fonctionnement significative** : sur les communes non touristiques de 3 500 à 20 000 habitants (strate où la proportion de polices municipales non armées reste suffisamment importante pour faire la comparaison), les dépenses de fonctionnement des polices armées sont, en moyenne et par agent, supérieures de 12% à celles des polices non armées.

¹ Sont pris en compte dans ce calcul les effectifs de policiers municipaux, agents de surveillance de la voirie publique (ASVP) et gardes-champêtres. Le personnel administratif et technique qui travaillerait pour les polices municipales n'est pas pris en compte, de même pour les

effectifs en charge de la vidéoprotection qui ne seraient pas des policiers municipaux ou des ASVP. Ce niveau de dépenses de fonctionnement médian par agent correspond à l'année 2022, les effectifs 2023 n'étant pas encore disponibles.

L'étude relève par ailleurs **l'existence d'une corrélation entre territoires limitrophes sur le niveau et le poids des dépenses polices municipales**. Ce constat est à la fois le résultat de la concurrence entre les communes sur une filière tendue concernant le recrutement et de la spécificité d'une politique publique plus présente en milieu urbain.

Le caractère touristique de la commune entraîne également un niveau de dépenses plus important tant par habitant que par agent, les communes touristiques calibrant leurs services de polices municipales pour une population plus large comprenant les touristes et les résidents temporaires. Le poids de la police municipale dans leurs budgets de fonctionnement est aussi plus élevé que pour les communes non touristiques.

Ces charges de fonctionnement s'accompagnent d'**un besoin d'investissement récurrent** compte tenu des équipements techniques nécessaires. **En moyenne, les dépenses d'investissement peuvent être estimées a minima à 155 millions d'euros par an depuis 2018 et atteignent environ 260 millions en 2023**. Elles sont très diverses et si spécifiques aux polices municipales qu'elles sont pour partie difficilement classables dans les comptes de gestion. Toutefois, sur la période 2018-2023, **quatre postes semblent représenter l'essentiel des efforts** : la construction ou la rénovation de bâtiments, le matériel et outillage technique (dans lequel peuvent s'inscrire l'armement mais aussi tous les autres équipements techniques nécessaires aux missions des polices municipales), les systèmes de vidéoprotection et les véhicules de transport.

Les policiers municipaux sont-ils en bonne santé psychologique ?

• Par *Hervé Jouanneau* lagazettedescommunes.com - 29 OCTOBRE 2021

C'est la première enquête du genre en France. Depuis 2017, Angélique Frapsauce, psychologue du travail et doctorante à l'université Paul Valéry à Montpellier (Hérault), interroge des agents de police municipale en France dans le cadre de sa thèse pour mieux connaître leurs conditions de travail et améliorer leur qualité de vie au travail.

Ce projet a été initié et mis en œuvre au sein du centre de gestion du Gard et financé par l'Association nationale de la recherche et de la technologie (2017-2020). (...)

Quelle est la genèse de votre thèse de doctorat consacrée à la santé psychologique des policiers municipaux ?

Dans le cadre de mon master 2 en psychologie du travail et des organisations, j'effectuais un stage au centre de gestion du Gard. A cette époque déjà, le CDG30 était très mobilisé sur la question des risques psycho-sociaux inhérents à cette population et, lorsque je lui ai proposé de poursuivre une collaboration, il s'est montré tout de suite intéressé. J'ai donc décidé de poursuivre un doctorat sur le thème de la santé psychologique au travail des policiers municipaux. Depuis novembre 2020, mon doctorat continue mais j'exerce en activité libérale.

Comment avez-vous mené votre enquête ?

Les résultats présentés ici résultent d'une enquête exploratoire menée en 2018 auprès des 371 agents de police municipale affiliés au CDG30. Nous avons conduit des entretiens individuels auprès d'un échantillon représentatif de cette population. La caractéristique majeure de cette population du Gard est le contexte rural dans lequel évoluent ces policiers municipaux (communes n'excédant pas 10 000 hab.).

Avec quelle ambition ?

L'objectif premier était de mieux connaître l'environnement de travail des policiers municipaux, sujet qui, en dehors des travaux de certains sociologues, a été peu étudié jusque-là en psychologie du travail. Mais il s'agissait surtout d'identifier et de mieux appréhender, ce qui, selon les policiers municipaux, pouvait être des indicateurs susceptibles de favoriser un bien-être psychologique au travail et ceux susceptibles de favoriser la détresse psychologique. L'enjeu de la recherche est bien de réduire les facteurs de risques psycho-sociaux, d'identifier des leviers d'actions organisationnels et managériaux favorisant une meilleure qualité de vie au travail.

Selon ces policiers municipaux, quels sont les indicateurs permettant de favoriser un sentiment de bien être au travail ?

Pour se sentir bien à son travail, les policiers municipaux ressentent le besoin de se sentir reconnus, à la fois par la hiérarchie mais aussi par les administrés, ces derniers les considérant parfois comme « une sous-police ».

Deuxième indicateur de bien-être : le besoin de bénéficier d'un soutien social. En clair, se sentir soutenu, écouté, de la part des collègues mais aussi de la hiérarchie. C'est particulièrement visible chez ces agents dans ce département du sud de la France, confrontés en période estivale à des fêtes votives qui parfois peuvent dégénérer. Quand l'agent est tout seul, sans arme, ce besoin est particulièrement aigu.

Troisième indicateur, c'est le fait de donner du sens à leur travail. Les policiers municipaux interrogés s'accordent à dire qu'ils veulent conserver leur identité professionnelle et se différencier de la police d'Etat par leurs relations de proximité avec la population et des missions à dominante préventive. J'ai souvenir d'un agent isolé dans un village dont le quotidien consistait à dresser des procès-verbaux. Il ne voyait aucun sens à son travail, comparant parfois ses missions à celles d'un agent de surveillance de la voie publique.

Dernier indicateur : se sentir autonome dans son travail, bénéficier d'un certain degré de liberté dans ses missions.

Vous avez également dégagé des indicateurs de détresse. Lesquels ?

Globalement, si je devais qualifier le moral des troupes, je dirais que les policiers municipaux sont dans l'inquiétude lorsqu'ils évoquent leur avenir professionnel et stressés par le contexte environnemental dans lequel ils évoluent.

Le premier indicateur de détresse est sans aucun doute la contrainte environnementale, c'est-

à-dire les violences externes. Les policiers municipaux sont exposés, plus qu'on ne l'imagine, à des violences externes.

Ils se disent stressés. D'autant qu'ils sont bien souvent, en milieu rural, les premiers à intervenir sur les lieux d'un délit ou d'un crime et doivent gérer la situation avant que les gendarmes arrivent.

Deuxième indicateur : le manque de ressources, c'est-à-dire un manque de moyens humains mais aussi une méconnaissance du métier de la part des élus. C'est un grief qui revient souvent : il est fréquent que les élus leur demandent des missions qui ne correspondent pas à leurs métiers.

Cela se traduit aussi par une faible reconnaissance de leur statut par l'Etat. Ils se sentent moins considérés que les policiers nationaux et les gendarmes.

Il y a aussi les contraintes liées au métier, en termes de charges de travail mais aussi d'injonctions paradoxales, c'est-à-dire des contradictions dans les missions données par leurs élus, par exemple entre leur maire et leur élu en charge de sécurité.

Partant de vos observations, avez-vous dégagé des pistes de réflexion ?

J'en vois plusieurs. La première piste qui s'impose à mon sens au vu de ces premiers résultats serait de favoriser le travail en équipe, d'éviter que l'agent soit seul. Répondant à une demande forte de leur part, il me semble aussi nécessaire de renforcer l'équipement de sécurité et d'entretenir un partenariat actif avec les forces de l'Etat.

La formation est en outre indispensable pour les encadrants, au premier rang desquels les élus mais également les agents pour aboutir à une congruence dans les missions.

Un effort doit également être porté sur l'organisation du travail afin d'accroître l'autonomie des professionnels et de réguler la charge quotidienne, en privilégiant les missions qui donnent sens, comme la prévention.

Au-delà de votre enquête menée auprès des policiers municipaux du Gard, vous avez diffusé un questionnaire national entre 2019 et 2020 relayé notamment par La Gazette. Qu'en est-il ressorti ?

Oui, un questionnaire a été diffusé sur le territoire national et près de 1300 professionnels y ont répondu. Je remercie d'ailleurs tous les policiers municipaux qui ont pris le temps de répondre à ce questionnaire.

A ce jour, les données de cette enquête sont en cours d'analyse mais ce que nous pouvons dire, c'est que cette étude nationale sera principalement axée sur le stress post traumatique.

La Cour des comptes propose de supprimer 100 000 postes dans les collectivités locales

Dans un rapport rendu public mercredi, les magistrats confirment le dérapage budgétaire des communes, départements et régions, et suggère des mesures correctrices. Dont une réduction de 5 % des effectifs d'agents locaux.

Par Denis Cosnard - lemonde.fr - Publié le 02 octobre 2024

Si Michel Barnier veut réduire les dépenses publiques comme il l'a annoncé, il n'a pas à chercher bien loin comment s'y prendre. Les armoires de Matignon regorgent de rapports de la Cour des comptes sur les économies possibles. Et sur le bureau même du premier ministre vient d'arriver un document qui analyse la dérive budgétaire spécifique des collectivités locales, et suggère des mesures correctrices. Dont la suppression de 100 000 postes d'agents locaux.

Commandé par le prédécesseur de M. Barnier à Matignon, Gabriel Attal, ce rapport, dévoilé mercredi 2 octobre, confirme le dérapage actuel des finances des communes, départements et régions, qui représentent ensemble 18 % des dépenses publiques.

L'ex-ministre de l'économie, Bruno Le Maire, avait lancé l'alerte, début septembre, en évoquant un écart de 16 milliards d'euros entre le déficit des collectivités locales initialement prévu pour 2024 et celui qui se profile réellement. Le rapport du 2 octobre corrobore cette analyse. « *La trajectoire financière des collectivités dérape de plus en plus* », écrivent les magistrats.

D'un côté, les recettes de TVA progressent moins que prévu. Quant à celles tirées des taxes sur les transactions immobilières, elles connaissent « *une chute plus prononcée qu'anticipé* » : à la fin août, elles reculaient de 20 % par rapport à la même période de 2023. De l'autre, les dépenses augmentent à vive allure. Sur les huit premiers mois de l'année, celles de fonctionnement ont crû de 5,4 % à périmètre constant, en raison à la fois d'une hausse des rémunérations, du recours croissant à des prestataires extérieurs, et d'un accroissement du nombre de bénéficiaires de certaines aides, comme l'allocation personnalisée d'autonomie. Les dépenses d'investissement montent encore plus rapidement (+ 13 % en un an).

Un objectif « de plus en plus hypothétique »

Résultat : le besoin de financement des collectivités locales « *va connaître une hausse considérable par rapport à 2023* », donc les conduire à s'endetter d'autant, note la Cour des comptes. Et l'objectif officiel visant à ce que les collectivités dégagent un excédent de financement de plus de 17 milliards d'euros à l'horizon 2027 « *apparaît de plus en plus hypothétique* ».

« *Je préside la commission des finances de mon département et, pour la première fois, je n'arrive pas à boucler mon budget*, témoigne Véronique Louwagie, députée (Les Républicains) de l'Orne. *L'Etat nous a transféré des missions, le nombre de mineurs non accompagnés à prendre en charge croît de 20 %, celui des allocataires du revenu de solidarité active grimpe*

aussi, les rémunérations des agents sont revalorisées, et je perds 14 millions d'euros de taxes sur les transactions immobilières. On va donc devoir tailler à la serpe dans les dépenses. »

Où couper ? La première piste d'« *optimisation* » avancée par les magistrats porte sur les dépenses de personnel. « *Entre 2011 et 2021, les effectifs d'agents locaux ont crû d'un peu plus de cent mille agents (soit + 5,5 %), en l'absence, pourtant, de nouveaux transferts de compétences de l'Etat aux collectivités* », souligne le rapport.

La cour préconise donc un « *retour progressif* » de l'effectif des collectivités à son niveau du début des années 2010, en ne remplaçant qu'une partie des agents partant à la retraite. Cette réduction de 100 000 emplois, qui ne peut que faire hurler sur le terrain, permettrait de réaliser une économie évaluée à 4,1 milliards d'euros par an, à partir de 2030.

De nouveaux contrats entre l'Etat et les collectivités

Dans la même logique, la Cour des comptes incite les collectivités à réduire l'absentéisme et à mieux appliquer la durée légale du travail, alors qu'une partie des fonctionnaires territoriaux travaille moins que de trente-cinq heures par semaine. Un tel effort pourrait dégager « *1,3 milliard d'économies par an* », mentionne le rapport.

Les magistrats poussent également les communes, départements, etc., à « *massifier* » et à « *mutualiser* » leurs achats, ce qui pourrait leur permettre de gagner 5 milliards d'euros par an, et à mieux « *cibler* » leurs investissements, en privilégiant ceux liés à la transition écologique.

Des vœux pieux ? Pour aller plus loin, certains suggèrent de redonner à l'Etat des moyens juridiques pour encadrer les budgets des collectivités. Depuis l'abandon définitif, en 2023, des « *contrats de Cahors* » par le gouvernement d'Elisabeth Borne, il n'existe plus de mécanismes de sanction pour les communes qui ne limitent pas assez leurs dépenses. Une des explications, peut-être, des difficultés actuelles. La Cour des comptes évoque donc la possibilité de conclure avec les plus grosses collectivités de « *nouveaux contrats de maîtrise de l'évolution de leurs dépenses de fonctionnement* ».

Les associations d'élus jugent cependant que tout nouveau dispositif de ce type constituerait une immixtion de l'Etat dans leur gestion, reconnaît la cour. Michel Barnier, qui dit vouloir agir « *avec les collectivités locales, et non pas contre elles ou sans elles* », va devoir avancer avec prudence.

**CDG 28 - MODELE DE
DELIBERATION INSTITUANT LE REGIME INDEMNITAIRE DE LA FILIERE POLICE
(AGENTS DE POLICE MUNICIPALE ET GARDE CHAMPETRE)
A ADAPTER A VOTRE COLLECTIVITE**

Nombre de membres

Nombre de présents

Pouvoirs :

Nombre d'absents

Quorum

NOM DE LA COLLECTIVITE OU
DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC

Séance du

L'an deux mil,(date) à h (heures), le Conseil Municipal (ou conseil communautaire, conseil syndical, conseil d'administration) dûment convoqué le s'est réuni sous la présidence de, Maire (ou Président).

Etaient présents / Pouvoirs : / Absents excusés : / Absent : / Secrétaire de séance /
Assistait également /

Délibération n°

Conseil Municipal (*ou autre*)

Séance du

Objet : Régime indemnitaire de la filière police – Instauration de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement (ISFE)

Exposé de (*Maire ou Président*) :

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT),

Vu le Code général de la fonction publique et notamment l'article L 714-13,

Vu le décret n°2024-614 du 26 juin 2024 relatif au régime indemnitaire des fonctionnaires des cadres d'emplois de la police municipale et des fonctionnaires relevant des cadres d'emplois des gardes champêtres,

Vu le décret n°2006-1392 du 17 novembre 2006 portant statut particulier du cadre d'emplois des directeurs de police municipale,

Vu le décret n°2011-444 du 21 avril 2011 portant statut particulier du cadre d'emplois des agents de police municipale,

Vu le décret n°2006-1391 du 17 novembre 2006 portant statut particulier du cadre d'emplois des directeurs de police municipale,

Vu le décret n°94-731 du 24 août 1994 portant statut particulier du cadre d'emplois des gardes champêtres,

Vu l'avis du Comité Social Territorial (CST) en date du

Considérant que les agents appartenant à la filière police municipale et garde champêtre sont exclus du champ d'application du Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP),

Considérant que les textes applicables aux agents de police municipale et aux gardes champêtres sont des textes spécifiques,

Considérant que suite à la publication du décret n° 2024-614 du 26 juin 2024, un nouveau régime indemnitaire pour les agents relevant de la filière police municipale est institué en remplacement de l'existant. Ce nouveau régime repose ainsi sur une nouvelle prime dénommée indemnité spéciale de fonction et d'engagement, composée d'une part fixe et d'une part variable tenant compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir appréciés selon des critères définis par l'organe délibérant.

Considérant qu'il appartient au (*Conseil municipal ou Conseil communautaire...*) de définir le cadre général et le contenu de ce régime indemnitaire pour les cadres d'emplois concernés,

Considérant que le (*Conseil municipal ou Conseil communautaire...*) entend mettre en place le versement de ce nouveau régime indemnitaire au profit de ses agents de la filière police municipale dans les conditions suivantes,

I – BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires de cette indemnité spéciale de fonction et d'engagement (ISFE) sont les agents titulaires, stagiaires à temps complet, à temps non complet ou à temps partiel en fonction dans la collectivité et relevant des cadres d'emplois de :

- Directeur de police municipale
- Chef de service de police municipale
- Agent de police municipale
- Garde champêtre

II – INSTAURATION DE LA PART FIXE DE L'INDEMNITE SPECIALE DE FONCTION ET D'ENGAGEMENT

La part fixe de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est déterminée en appliquant au montant du traitement soumis à retenue pour pension un taux individuel fixé par l'organe délibérant dans la limite des taux suivants :

Cadre d'emplois	Taux maximum individuel <i>En pourcentage du montant du traitement soumis à retenue pour pension</i>
Gardes champêtres	30 %
Agents de police municipale	30 %
Chef de service de police municipale	32 %
Directeur de police municipale	33 %

NB : Tous ces montants sont les montants maximums prévus par le décret. L'assemblée délibérante peut, toutefois, en application du principe de libre administration, décider d'appliquer des montants plafonds moins élevés au sein de sa structure.

*Toutefois, il est conseillé, pour vous laisser plus de marges de manœuvre dans vos futurs recrutements sur ces postes, de prévoir les montants plafonds fixés par les textes règlementaires. En effet, cela vous permettra de ne pas vous restreindre, pour l'avenir, dans vos choix de candidats au moment de vos entretiens de **recrutement**.*

Les montants moyens retenus par l'assemblée sont, conformément aux dispositions en vigueur, indexés sur la valeur du point fonction publique. Ils seront proratisés pour les agents à temps non complet ou autorisés à travailler à temps partiel.

La part fixe de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est versée mensuellement.

III – INSTAURATION DE LA PART VARIABLE DE L'INDEMNITE SPECIALE DE FONCTION ET D'ENGAGEMENT

A NOTER :

On peut estimer que comme pour la part CIA du RIFSEEP, la mise en place de la part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement (ISFE) pour la filière police est obligatoire dans la délibération d'instauration de ladite prime.

Au regard du principe constitutionnel de Libre Administration, les collectivités sont, par contre, libres :

→ de fixer les plafonds applicables : sans toutefois pouvoir mettre un plafond à 0 ou dépassant le plafond applicable aux agents de l'Etat. Par contre, rien n'interdit de fixer un plafond de la part variable relativement bas (proche de 0).

→ de déterminer les critères d'attribution liée à la manière de servir et à l'engagement professionnel.

Le Maire (ou le Président) ne sera, par contre, pas tenu d'attribuer une part variable à l'ensemble de ses agents de la filière police. Seuls les agents méritants pourront y prétendre au regard du compte rendu d'entretien professionnel.

L'organe délibérant détermine les conditions d'attribution du régime indemnitaire (qui sont propres à chaque collectivité).

Si vous voulez pouvoir utiliser l'outil indemnitaire dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines en fonction d'objectifs précis, il est indispensable d'une part d'identifier les primes susceptibles d'être modulées et d'autre part d'objectiver les critères de modulation C'est à vous de déterminer vos propres critères d'attribution au regard de votre organisation interne. Pour vous aider dans votre démarche, voici quelques exemples de conditions d'attribution :

L'engagement professionnel et la manière de servir des agents pris en compte pour l'attribution de la part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement sont appréciés au regard des critères suivants (qui sont propres à chaque collectivité) :

-
-

A titre d'exemple, peuvent être définies comme conditions d'attribution par l'organe délibérant (liste non exhaustive) :

- ✓ la valorisation et la reconnaissance du travail effectué par l'agent tout au long de l'année
- ✓ la disponibilité de l'agent, son assiduité, son comportement professionnel
- ✓ l'expérience professionnelle (au vu notamment du niveau de qualification, de l'ancienneté, des efforts de formation ...)
- ✓ la capacité de l'agent à transmettre et à appliquer les connaissances acquises
- ✓ la maîtrise technique de l'emploi
- ✓ la volonté de l'agent à assurer des tâches nouvelles ou des missions ponctuelles
- ✓ les fonctions de l'agent appréciées par rapport aux responsabilités exercées, au niveau d'encadrement, à la fiche de poste
- ✓ l'animation d'une équipe
- ✓ les agents à encadrer
- ✓ en cas de changement notoire de fonctions, le montant des indemnités pourra être révisé en cours d'année à la hausse ou à la baisse.
- ✓ les primes et indemnités seront majorées au profit des agents exerçant des responsabilités particulières ou assujettis à des sujétions spécifiques
- ✓ les primes et indemnités pourront être majorées ou minorées en fonction de la manière de servir de l'agent appréciée notamment à travers l'évaluation annuelle (ce qui suppose un système d'évaluation pertinent)
- ✓ ...

Vous pouvez déterminer des critères différents de ceux mis en œuvre au titre des entretiens professionnels ou réduire le nombre de critères fixés lors de la mise en œuvre des entretiens professionnels ou établir les mêmes critères que ceux prévus pour les entretiens professionnels.

Ces critères seront appréciés en lien avec l'entretien professionnel en tenant compte des observations spécifiés sur le compte rendu d'entretien professionnel (préciser les conditions, ex : de l'année N ou de l'année N-1, etc...).

A noter : Dans la pratique, c'est le compte rendu d'entretien qui est le meilleur support pour motiver ou non le versement de la part variable de l'ISFE au regard des appréciations formulées sur ce documents. De ce fait, le compte rendu d'entretien d'évaluation devra être cohérent avec la décision de versement, d'augmentation, de diminution, de retrait ou de non versement de la part variable de l'ISFE.

L'organe délibérant détermine le plafond de la part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement dans la limite des montants suivants :

Cadre d'emplois	Montant annuel individuel maximum en Euros
Gardes champêtres	5 000 €
Agents de police municipale	5 000 €
Chef de service de police municipale	7 000 €
Directeur de police municipale	9 500 €

NB : Tous ces montants sont les montants maximums prévus par le décret. L'assemblée délibérante peut, toutefois, en application du principe de libre administration, décider d'appliquer des montants plafonds moins élevés au sein de sa structure.

Toutefois, il est conseillé, pour vous laisser plus de marges de manœuvre dans vos futurs recrutements sur ces postes, de prévoir les montants plafonds fixés par les textes réglementaires. En effet, cela vous permettra de ne pas vous restreindre, pour l'avenir, dans vos choix de candidats au moment de vos entretiens de recrutement.

La part variable de l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est versée dans les conditions suivantes (*à définir*) :

Le montant de la part variable sera versé annuellement.

OU

Le montant de la part variable sera versé mensuellement dans la limite de % (*dans la limite de 50 % maximums*) du plafond annuel défini par l'organe délibérant, et complété par un versement annuel pour le solde restant.

A noter : En effet, en application de l'article 7 du décret n°2024-614 du 26 juin 2024, la part variable peut être versée mensuellement dans la limite de 50 % du plafond défini par l'organe délibérant et complétée d'un versement annuel sans que la somme des versements dépasse ce même plafond.

Les montants seront proratisés pour les agents à temps non complet ou autorisés à travailler à temps partiel.

IV – MAINTIEN DU REGIME INDEMNITAIRE ANTERIEUR

(Le cas échéant, en cas d'avantages collectivement acquis sur la commune ou l'établissement)
Les fonctionnaires de la commune (ou de l'établissement) pourront également bénéficier des avantages acquis maintenus compte tenu des dispositions de l'article L 714-11 du CGFP, sous réserve de leur éligibilité et dans les conditions fixées par les délibérations ayant instauré ces avantages.

(Le cas échéant) Lors de la première application des dispositions du décret n°2024-614 du 26 juin 2024, si le montant indemnitaire mensuel perçu par le fonctionnaire est inférieur à celui perçu au titre de son régime indemnitaire antérieur (*à savoir l'indemnité spéciale mensuelle de fonction, et le cas échéant, l'indemnité d'administration et de technicité (IAT)*), à l'exclusion de tout versement à caractère exceptionnel, ce montant précédemment perçu peut être conservé, à titre individuel et au titre de la part variable, au-delà du pourcentage et dans la limite du montant prévus dans la partie III de la présente délibération.

Attention : cette option n'est envisageable qu'en cas de délibération prévoyant une répartition de la part variable pour partie mensuellement et pour partie annuellement.

V – LES CONDITIONS DE MAINTIEN ET/OU DE SUSPENSION APPLICABLES A L'INDEMNITE SPECIALE DE FONCTION ET D'ENGAGEMENT

Les règles de maintien ou d'interruption du versement des primes et des indemnités doivent être définies par la délibération relative au régime indemnitaire propre à chaque collectivité.

Si aucune condition de suspension n'est indiquée dans la délibération, c'est la jurisprudence en vigueur qui s'appliquera à savoir : lorsque les fonctions ne sont plus exercées notamment en cas de congés de toute nature (congés annuels, maladie ...), les indemnités et primes qui y sont liées ne sont en principe plus attribuables (CE n°221334 du 10/01/03 : Ministre de l'intérieur contre M. Laureau et CAA de Marseille n°00MA01794 du 16 novembre 2004 : commune d'Aubagne).

Toutefois, si la collectivité a prévu par délibération un maintien total ou partiel des primes, ce sont les modalités de versement du régime indemnitaire définies localement qui s'appliqueront.

Pour information :

Le décret n°2010-997 du 26 août 2010 modifié régit pour les agents de l'Etat et des magistrats de l'ordre judiciaire les cas de maintien des primes et indemnités dans certaines situations de congés.

Ce décret n'est pas directement applicable aux agents territoriaux puisque ce dispositif n'a pas été transposé aux agents territoriaux. Cependant, le principe de parité découlant de l'article L 714-4 du Code Général de la Fonction Publique qui exige que le régime indemnitaire des agents territoriaux respecte « les limites » applicables à celui des agents de l'Etat, incite les employeurs locaux à connaître les règles uniformes qui s'imposent à la fonction publique de l'Etat.

Les choix opérés pour les agents de l'Etat peuvent donc guider les employeurs publics locaux dans la fixation des règles applicables à leurs propres agents.

Cependant, le système de maintien des primes pendant les congés arrêté localement ne pourrait être plus favorable que celui dont bénéficient les fonctionnaires de l'Etat. Une collectivité ne peut pas prévoir, par exemple, le versement intégral des primes tout au long d'un congé de longue maladie (CLM), d'un congé de grave maladie (CGM) ou d'un congé de longue durée (CLD).

De ce fait une collectivité peut si elle le souhaite :

- ✓ *prévoir des conditions équivalentes à celles de l'Etat,*
- ✓ *ou prévoir des conditions de maintien et/ou de suspension moins favorable que celles prévues par l'Etat.*

❖ **Maintien intégral du régime indemnitaire :**

Le versement des primes et indemnités est maintenu pendant les périodes de :

- ✓ congés annuels et autorisations exceptionnelles d'absence,
- ✓ congés de maternité ou paternité, ou congés d'adoption (*maintien obligatoire dans les mêmes proportions que le traitement sans préjudice de leur modulation en fonction de l'engagement professionnel de l'agent et des résultats collectifs du service : les collectivités ne peuvent pas supprimer le régime indemnitaire dans ces circonstances*),
- ✓ Congé pour Invalidité Temporaire Imputable au Service (CITIS) : accidents de travail, maladies professionnelles reconnues,
- ✓ formation,
- ✓ ...

❖ Maintien partiel du régime indemnitaire :

❖ En matière de congé de maladie ordinaire (CMO) *le conseil municipal (ou autre) a plusieurs alternatives comme celles exposées ci-dessous (au choix de la collectivité) :*

Le conseil municipal :

✓ soit décide de maintenir les primes et indemnités aux agents en congé de maladie ordinaire : le régime indemnitaire suivra toutefois le sort du traitement.
Cependant, lorsque le congé de maladie ordinaire est transformé en congé de longue maladie, de longue durée ou de grave maladie après avis du comité médical, les primes et indemnités déjà versées demeurent acquises : le régime indemnitaire déjà versé, dont le montant suivra le sort du traitement, ne sera pas redemandé à l'agent concerné.

OU

✓ soit décide de prévoir un délai de jours (cumulés ou consécutifs ou autres ...) sur l'année civile peut être prévu dans la délibération. Au-delà, le régime indemnitaire est supprimé au prorata du nombre de jours non travaillés.

Si l'organe délibérant décide de prévoir un délai supérieur au droit à versement à plein traitement (pour rappel : CMO : 3 mois à plein traitement et 9 mois à demi traitement), la collectivité peut ajouter une phrase de ce style : le régime indemnitaire suivra le sort du traitement en cas de congé de maladie ordinaire : ainsi, lorsque la rémunération sera à demi-traitement, le régime indemnitaire sera également proratisé.

(...)

Cependant, lorsque le congé de maladie ordinaire est transformé en congé de longue maladie, de longue durée ou de grave maladie après avis du conseil médical, les primes et indemnités déjà versées demeurent acquises : le régime indemnitaire déjà versé, dont le montant suivra le sort du traitement, ne sera pas redemandé à l'agent concerné.

OU

✓ soit décide de supprimer le régime indemnitaire en cas de congé de maladie ordinaire.

❖ En matière de congé de longue maladie (CLM) ou de congé de grave maladie (CGM) *le conseil municipal (ou autre) a plusieurs alternatives comme celles exposées ci-dessous (au choix de la collectivité) :*

Le conseil municipal :

✓ soit décide de maintenir partiellement les primes et indemnités aux agents en congé de longue maladie (CLM) ou en congé de grave maladie (CGM) dans les mêmes proportions que celles applicables aux agents de l'Etat à savoir 33 % la première année et 60 % la deuxième et la troisième année.

Le régime indemnitaire suivra toutefois le sort du traitement.

Cependant, lorsque le congé de longue maladie ou le congé de grave maladie est transformé en congé de longue durée après avis du conseil médical, les primes et indemnités déjà versées demeurent acquises : le régime indemnitaire déjà versé, dont le montant suivra le sort du traitement, ne sera pas redemandé à l'agent concerné.

OU

✓ soit décide de maintenir partiellement les primes et indemnités aux agents en congé de longue maladie (CLM) ou en congé de grave maladie (CGM) dans des proportions moins favorables que celles applicables aux agents de l'Etat à savoir % la première année (*pourcentage compris entre 1 et 33 %*) et % (*pourcentage compris entre 1 et 60 %*) la deuxième et la troisième année.

Exemple : 20 % pour la première année et 50 % pour la deuxième et troisième année.

(...)

Le régime indemnitaire suivra toutefois le sort du traitement.

Cependant, lorsque le congé de longue maladie ou le congé de grave maladie est transformé en congé de longue durée après avis du conseil médical, les primes et indemnités déjà versées demeurent acquises : le régime indemnitaire déjà versé, dont le montant suivra le sort du traitement, ne sera pas redemandé à l'agent concerné.

OU

✓ soit décide de supprimer le régime indemnitaire en cas de congé de longue maladie (CLM) ou en cas de congé de grave maladie (CGM). Toutefois, en cas de transformation du CLM en congé de longue durée (CLD), après avis du conseil médical, les primes et indemnités, déjà versée demeurent acquises. L'agent n'aura pas à reverser les sommes déjà perçues.

❖ Durant un temps partiel thérapeutique *le conseil municipal (ou autre) a plusieurs alternatives comme celles exposées ci-dessous (au choix de la collectivité) :*

✓ soit décide de maintenir les primes et indemnités au prorata de la quotité de temps partiel en application de la circulaire du 15 février 2018 relative au temps partiel pour raison thérapeutique dans la fonction publique,

✓ soit décide de maintenir intégralement les primes et indemnités dans les mêmes proportions que le traitement, au même titre que les agents de l'Etat. Cette alternative permet à l'agent à temps partiel thérapeutique de bénéficier de la totalité de son régime indemnitaire.

❖ Durant la Période de Préparation au Reclassement (PPR) *le conseil municipal (ou autre) a plusieurs alternatives comme celles exposées ci-dessous (au choix de la collectivité) :*

✓ soit décide de maintenir intégralement les primes et indemnités aux agents placés en PPR.

✓ soit décide de maintenir partiellement les primes et indemnités aux agents placés en PPR dans des proportions moins favorables que celles applicables aux agents de l'Etat à savoir :
(à définir)

✓ soit décide de supprimer les primes et indemnités aux agents placés en PPR.

✓ En cas de congé de longue durée (CLD), le régime indemnitaire est supprimé. Cependant, lorsque le congé de longue maladie (CLM) est transformé en congé de longue durée (CLD) après avis du conseil médical, les primes et indemnités déjà versées demeurent acquises : aucune somme ne sera redemandée à l'agent concerné.

❖ Suspension du régime indemnitaire :

Les primes et indemnités instituées cesseront d'être versées : en cas de grève (au prorata du temps d'absence), de suspension conservatoire, exclusion temporaire intervenue au titre d'une sanction disciplinaire, d'absence non autorisée, de service non fait.

A PREVOIR UNIQUEMENT SI VOUS ENVISAGEZ DE METTRE EN ŒUVRE DES CONDITIONS DE MAINTIEN ET/OU DE SUSPENSION DIFFÉRENTES POUR LA PART VARIABLE DE L'ISFE :

❖ Les conditions de maintien et/ou de suspension de la part variable (si vous prévoyez des conditions différentes que celles de la part fixe) :

A titre d'exemple – à adapter au regard de vos choix internes : Si vous décidez de prévoir des conditions de maintien et/ou de suspension différentes pour la part variable, que celles applicables à la part fixe, afin de tenir compte des résultats professionnels des agents même en cas d'absentéisme :

Le montant de la part variable a vocation à être réajusté, après chaque entretien professionnel et il appartient au Maire (ou Président), au regard du compte rendu d'entretien établis par le supérieur hiérarchique de l'agent, d'apprécier si l'impact de l'absence sur l'atteinte des résultats, eu égard notamment à sa durée et compte tenu de la manière de servir de l'agent et de ses résultats, doit ou non se traduire par une baisse du montant de la part variable au prorata de ses périodes d'indisponibilités physiques.

Un agent qui serait absent pour maladie pendant 4 mois pourrait ainsi percevoir la part variable liée aux résultats au même niveau que la période précédente s'il atteint, en 8 mois, les objectifs qui lui étaient assignés pour une période d'un an.

La part liée à l'atteinte des résultats n'a, par conséquent, pas vocation à suivre systématiquement le sort du traitement, contrairement à la part liée à l'exercice des fonctions.

En cas de congé de longue durée la part variable sera suspendue. Toutefois, si le congé de longue durée est inférieur à 12 mois l'année considérée, l'agent pourra percevoir une partie la part variable, au prorata du nombre de jours de présence dès lors que l'agent a atteint une majorité de ses objectifs et que sa manière de servir est satisfaisante.

La part variable ne sera pas versée aux agents absents toute l'année. »

VI – LES CONDITIONS DE CUMUL

L'indemnité spéciale de fonction et d'engagement est exclusive de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir.

L'indemnité spéciale de fonction et d'engagement a donc vocation à remplacer l'indemnité spéciale mensuelle de fonction ainsi que l'indemnité d'administration et de technicité (IAT).

Par contre, elle est cumulable avec :

- les indemnités horaires pour travaux supplémentaires attribuées dans les conditions fixées par le décret n°2002-60 du 14 janvier 2002,
- les primes et indemnités compensant le travail de nuit, le dimanche ou les jours fériés ainsi que les astreintes et le dépassement régulier du cycle de travail définis par les décrets n°2000-815 du 25 août 2000 et n°2001-623 du 12 juillet 2001.

VII – CLAUSE DE REVALORISATION

Les primes et indemnités fixées par la présente délibération feront l'objet d'un ajustement automatique lorsque les taux de base seront revalorisés ou modifiés par un texte réglementaire.

VII – DATE D'EFFET

Les dispositions de la présente délibération prendront effet au : *(au plus tôt à la date de transmission de la délibération au contrôle de légalité, en application du principe de non rétroactivité d'un acte réglementaire).*(...)

VIII – DISPOSITIONS RELATIVES AU REGIME INDEMNITAIRE EXISTANT

A compter de cette même date (...) la ou les délibérations n° du portant instauration d'une indemnité spéciale mensuelle de fonction et/ou d'une indemnité d'administration et de technicité (IAT) pour les agents relevant du cadre d'emplois de la police municipale est ou sont abrogée(s).

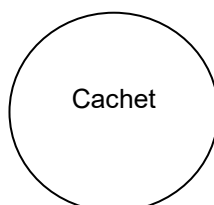
IX – CREDITS BUDGETAIRES

Les crédits correspondants seront prévus et inscrits au budget.

L'attribution de l'indemnité susvisée fera l'objet d'un arrêté individuel pour la part fixe et d'un arrêté individuel pour la part variable dans le respect des conditions fixées dans la présente délibération.

**Le Conseil Municipal (ou autre assemblée), après en avoir délibéré,
à l'unanimité / à la majorité (.... voix pour, voix contre, voix d'abstentions) :**

- **ACCEPTE** d'instituer le régime indemnitaire de la filière police municipale dans les conditions énoncées ci-dessus.
- **DE VERSER** l'indemnité spéciale de fonction et d'engagement selon les périodicités indiquées ci-dessus pour chacune des deux parts (part fixe et part variable),
- **D'INSCRIRE** les crédits nécessaires,
- **DIT** que les crédits nécessaires à la rémunération et aux charges des agents nommés dans les emplois sont inscrits au budget, chapitre, article(s)
- **D'AUTORISER** l'autorité territoriale (*Maire ou Président*) à fixer un montant individuel pour chacune des parts aux agents bénéficiaires dans les conditions et limites énoncées ci-dessus par le biais d'un arrêté individuel.



Le Maire (ou Président),

..... (Nom et Prénom)

Certifié exécutoire compte tenu de

La transmission en préfecture (ou sous préfecture) le : / /

La publication le : / /

Le Maire (ou le Président ou le cas échéant la personne ayant délégation de signature),

..... (Nom et Prénom)



Soutien à l'équipement des forces de sécurité et à la sécurisation des équipements publics

(extrait)

Date de publication

Dépôt des demandes ouvert

La Région soutient, dans le cadre du « Bouclier de sécurité », la modernisation des forces de police municipale d'Île-de-France et participe à la sécurisation des espaces publics.

Pour quel type de projet ?

La liste des équipements éligibles à l'aide régionale sont les suivants :

1. En matière d'équipements :

- armement prévu aux articles R 511-12 et suivants du code de sécurité intérieure (autorisation préfectorale requise)
- gilets pare-balles
- terminaux portatifs de radiocommunication
- caméras-piétons
- véhicules
- véhicules avec caméras embarquées
- caméras embarquées

2. En matière de dispositifs de sécurisation :

- barrières, bornes, plots
- portiques

3. À titre exceptionnel, en matière d'équipements immobiliers des services ou locaux de police municipale :

- construction ou rénovation

Quelle est la nature de l'aide ?

La subvention régionale est fixée à 30% maximum du coût HT des équipements et véhicules, ce taux étant porté à 35% maximum pour les territoires ZSP.

Les dossiers étant instruits dans le cadre du démarrage anticipé, le bénéficiaire peut, s'il le souhaite, acheter les équipements et engager les travaux à partir de la **date de dépôt du dossier**.

Le dépôt de dossier de demande de financement ne vaut pas promesse de subvention.

Démarches

Pour bénéficier de cette aide, vous devez déposer un dossier sur notre plateforme en ligne mesdemarches.iledefrance.fr

Infos pratiques

Calendrier

Dépôt des demandes ouvert

Police municipale : (re)motiver les troupes

Séverine Cattiaux - Publié le 16/11/2021 – www.lalettreducadre.fr

Entre les difficultés inhérentes au métier et le manque de professionnels pour couvrir les besoins, les managers dans la police municipale ont fort à faire. Comment s'y prendre pour stimuler leurs troupes et garder leurs agents tentés d'aller voir ailleurs ? Trafics de stupéfiants, attaques terroristes, manifestations, rodéos urbains, violences intrafamiliales, défiance envers l'uniforme, gestion de la crise sanitaire, secours à la population lors des aléas climatiques... Le quotidien des policiers municipaux n'est pas un long fleuve tranquille. Si la plupart des agents ont leur métier chevillé au corps, il n'en faut pas moins une bonne dose de motivation pour se lever chaque matin.

«Cela participe de la motivation que d'apporter des outils novateurs pour permettre aux agents d'être plus efficaces»

Une motivation qui tient à un ensemble de facteurs : conditions et ambiance de travail, pratiques managériales, armement légal ou pas, présence de vidéosurveillance sur la commune... Un véritable challenge pour les managers de police municipale, sachant que la concurrence entre les collectivités est forte pour attirer des recrues très courtisées. D'après le Syndicat de défense des policiers municipaux, il manque 4 000 policiers municipaux en France par rapport aux postes à pourvoir, dont 1 500 en Île-de-France.

Conditions matérielles et qualité de vie

B.a.-ba pour motiver les troupes : leur donner les moyens d'assurer leurs missions. Ce qui implique des véhicules, des motos ou vélos, des armes... le tout, opérationnel. À Aulnay-sous-Bois, les agents disposent aussi de tablettes dans les véhicules pour rendre plus prompts les écrits, d'une radio communication unifiée et d'un logiciel de gestion en temps réel du matériel, par exemple. « Cela participe de la motivation que d'apporter des outils novateurs pour permettre aux agents d'être plus efficaces sur le territoire. Cela nécessite cependant toujours une évaluation », assure William Roizes, directeur adjoint de la police municipale d'Aulnay-sous-Bois.

Les effectifs des polices municipales ont grossi ces dernières années. Certaines collectivités se lancent dans la construction de locaux dédiés, comme la commune d'Alès qui mène actuellement cette réflexion. « Les agents demandent de bonnes conditions de travail. Cela nous permet de les remobiliser et surtout de les conserver », ne s'en cache pas Stéphane Duong, directeur de la police municipale d'Alès. Les agents sont aussi regardants sur l'organisation du temps de travail. « La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, c'est un aspect de plus en plus important », note Stéphane Duong.

Les agents se sentiront valorisés s'ils sont régulièrement tenus au courant des nouveaux projets

Pour retenir leurs agents et les remobiliser, beaucoup de collectivités arment leur police. D'autres n'ont pas franchi le pas, au grand désespoir de leurs agents. Bien qu'en porte à faux avec leurs convictions, ces agents ne peuvent pas toujours quitter la collectivité pour des questions familiales notamment. Comment gérer la frustration de ces policiers ? « Ils devront faire le sacrifice de leurs conditions de travail au nom de leur devoir de neutralité », répond Cédric Renaud, président de l'Association nationale des cadres territoriaux de la sécurité (ANCTS). Dans certaines situations, la rémunération est le dernier va-tout pour remotiver les troupes.

Durant la crise sanitaire qui a frappé la Guadeloupe de plein fouet, les policiers municipaux de Baie-Mahault se sont retrouvés bien seuls et très sollicités. « On était le dernier service à fonctionner, toujours sur la brèche. Une douzaine d'agents a contracté la maladie », déclare Rosan Gourdine, directeur de la police municipale de Baie-Mahault. Ce dernier a fait une demande d'augmentation de l'indemnité d'administration et de technicité pour ses effectifs. En attendant, les agents se sont vu accorder une prime, et leur quota d'heures supplémentaires est maintenu même s'ils ne les font pas toujours en totalité.

Donner un cap, du sens, veiller à la cohésion

Les managers le répètent à l'envi : l'agent doit pouvoir donner du sens à son travail et le manager être en mesure de poser un cadre clair ainsi qu'un cap. « Il y a encore des polices municipales où on va travailler sur consigne, sur mission sans expliquer précisément l'objet de la mission, la finalité », désapprouve Stéphane Duong. « Ces pratiques sont à proscrire. Elles vont tôt ou tard faire naître chez l'agent de l'amertume, l'impression qu'on dévalorise ses facultés de compréhension des enjeux » prévient-il.

Les agents se sentiront au contraire utiles et valorisés s'ils sont régulièrement tenus au courant des nouveaux projets du service, des évolutions. Il est bon de rappeler régulièrement les objectifs collectifs et individuels. « C'est le moment d'utiliser à bon escient les statistiques et de dire "votre boulot il sert à ça..." », lance Cédric Renaud. Prêter également attention à la cohésion du groupe, conseille Philippe Liberatore, formateur au CNFPT et auteur de « Sécuriser la ville » à Territorial Éditions.

Le sentiment d'appartenance au groupe se construit, par exemple, en organisant des sorties thématiques. Les managers de proximité devront être vigilants aux « effets de binôme » qui tendent à mettre à l'écart les autres collègues. Dans tout collectif, se trouvent, à coup sûr, des leaders positifs et négatifs. Sachez les repérer, lance le formateur.

Formations, responsabilité et implication

La motivation ne fait pas bon ménage avec la routine. Il faut sans cesse renouveler l'intérêt de l'agent pour son travail. « La motivation ne doit en aucun cas s'éroder et la direction doit toujours être attentive au moindre fléchissement. Il faut éviter tout encrassement d'un système qui deviendrait non évolutif tant dans les missions que dans les perspectives des agents », déclare doctement Loïc Le Roux, directeur de la police municipale d'Aulnay-sous-Bois. Les formations sont aussi une bonne occasion de relancer la motivation. Si elles sont pour la plupart obligatoires, il revient au manager de veiller à les planifier. « Elles durent dix jours. Quand les agents reviennent, ils se sentent bien, parce qu'ils ont côtoyé d'autres collègues. Ils ont aussi reçu de l'information, ils ont changé d'air », déroule Philippe Liberatore.

Autre puissant moteur pour stimuler la motivation d'un agent : lui confier une responsabilité « par rapport à son niveau de connaissance, son expérience afin qu'il trouve vraiment sa place au sein de l'organisation », étaye Stéphane Duong. De quoi le faire gagner en compétences et lui offrir un levier pour évoluer dans sa carrière, tout en répondant aux besoins du service. « L'idée est de les responsabiliser, de les impliquer dans leur quotidien, qu'ils soient des acteurs de leur vie professionnelle avant tout chose » ponctue le directeur de la police municipale d'Alès.