

# ORIENTATIONS GÉNÉRALES POUR L'ACTION DE LA GENDARMERIE

*RÉPONDRE PRÉSENT POUR LA POPULATION  
RÉPONDRE PRÉSENT PAR LE GENDARME*

 **NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ** 

<b>INTRODUCTION</b>	PAGE   4
<b>UNE FINALITÉ</b> Pour la population	PAGE   6
<b>DEUX POSTURES OPÉRATIONNELLES</b> Une posture de temps courant Une posture de temps de crise	PAGE   10
<b>TROIS PRINCIPES GÉNÉRAUX D'ACTION</b> La liberté d'action, ou l'initiative La concentration des efforts, ou la priorisation L'économie des moyens, ou l'optimisation	PAGE   12
<b>QUATRE FONCTIONS OPÉRATIONNELLES « SOCLES »</b> La fonction « Contact » La fonction « Prévention » La fonction « Intervention » La fonction « Investigation »	PAGE   16
<b>CINQ FACTEURS DE SUCCÈS</b> 1 <sup>er</sup> facteur de succès – l'intelligence locale 2 <sup>e</sup> facteur de succès – la « robustesse » du gendarme, par sa force et ses valeurs morales 3 <sup>e</sup> facteur de succès – l'ouverture d'esprit, pour coopérer et innover 4 <sup>e</sup> facteur de succès – l'adhésion 5 <sup>e</sup> facteur de succès – la performance du commandement	PAGE   20
<b>DIX APTITUDES</b> Aptitude n°1 – Être au service Aptitude n°2 – S'engager ensemble et en confiance Aptitude n°3 – Rassurer, dissuader et répondre aux attentes Aptitude n°4 – Prendre et garder l'initiative Aptitude n°5 – Avoir l'intelligence des territoires, des espaces et des mobilités Aptitude n°6 – Agir avec agilité et adaptabilité Aptitude n°7 – Combiner les effets et moyens Aptitude n°8 – Inventer et imaginer Aptitude n°9 – Gagner les cœurs et les esprits Aptitude n°10 – Assumer l'éthique et oser la redevabilité	PAGE   26
<b>CONCLUSION</b>	PAGE   30

# AVANT-PROPOS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Général d'armée Christian Rodriguez,  
directeur général de la gendarmerie nationale

Chers camarades,

Quand dans votre vie de gendarme, votre vie personnelle ou votre vie de citoyen vous n'êtes pas sûrs de vous, que vous êtes mis en difficulté, que vous subissez le doute ou que les repères s'écroulent, le meilleur moyen de n'être pas fragilisé, de n'être pas désarmé, de n'être pas défait, est d'en revenir aux valeurs. Cela vaut sur le terrain dans la conduite des opérations. Cela vaut, au quotidien, dans le comportement et le jugement de chacun.

L'ambition GEND 20.24 que j'ai fixée à la gendarmerie voulait dès l'origine être cette boussole, revenir à une approche par l'essentiel. Alors que nous y travaillions, la crise pandémique est venue souligner à quel point ce retour sur nos bases était plus que jamais impératif.

Les valeurs fondamentales de la gendarmerie et du gendarme et, au-delà, les principes du bon gendarme, sont rappelés et explicités dans ce document. Sachez les étudier. Sachez vous en nourrir. Sachez vous en inspirer.

Ce livret est destiné tant à nos recrues, qui ont le devoir de réfléchir à ces questions avant leur premier jour effectif sur le terrain, qu'à tous les gendarmes déjà confirmés. Du gendarme adjoint au général, ces principes vous aident et obligent ! Les principes nous dépassent chacun, mais ils permettent surtout de nous transcender, de faire de nous de meilleures personnes, de faire de nous de meilleurs gendarmes.

Les appliquer n'est pas seulement une question de morale. C'est une question de respect des règles démocratiques, des valeurs militaires et des exigences du service public. La gendarmerie n'agit pas pour elle-même, mais pour le service de la population. De plus, la connaissance de ces principes est, pour vous comme pour les camarades avec lesquels vous agissez, un gage d'efficacité. Ne l'oubliez jamais.

Soyez, à tout âge, à toute étape de votre carrière, à la hauteur de votre engagement et de votre uniforme, à la hauteur des valeurs de notre institution et de ses principes d'action.

Sachez répondre présents, en toute circonstance, pour la population qui compte sur votre présence rassurante et sur votre aide bienveillante.

J'ai toute confiance en vous et vous remercie de votre bel engagement.



# INTRODUCTION



« J'AI VU LE GENDARME SECOURIR LE CRIMINEL AVEC LE DÉVOUEMENT DE LA SŒUR DE CHARITÉ ;

JE L'AI VU SOUTENIR LE CONDAMNÉ COMME LE PRÊTRE DE LA DERNIÈRE HEURE ;

JE L'AI VU, APRÈS LES LUTTES, SOIGNER LES BLESSURES COMME LE MÉDECIN ;

JE L'AI VU, SOUS LE CHAUME, CALMER LES HAINES COMME LE CONFESSEUR ;

JE L'AI VU PRÉSIDER AUX FÊTES DU VILLAGE COMME LE PATRIARCHE DU HAMEAU ;

JE L'AI VU CONCILIER LES DIFFÉRENDS COMME LE JUGE DE PAIX ;

JE L'AI VU COMBATTRE COMME LE GUERRIER ;

JE L'AI VU SOUFFRIR EN SILENCE COMME LE RELIGIEUX ;

JE L'AI VU MOURIR COMME LE MARTYR !

JAMAIS UNE PLAINTÉ NE S'EST ÉCHAPPÉE DE SES LÈVRES.

VOUS DORMIEZ, ET IL VEILLAIT ; VOUS VOUS RÉJOUISSIEZ DANS LES FÊTES, ET LUI, DEBOUT À L'ANGLE OBSCUR, PROTÉGEAIT VOTRE JOIE.

IL A L'ŒIL SUR VOTRE MAISON, SUR VOTRE CHAMP, SUR VOTRE OR, SUR VOTRE REPOS, LUI QUI NE POSSÈDE NI MAISON, NI CHAMP, NI OR, NI REPOS.

IL N'EST RIEN POUR VOUS, ET VOUS ÊTES TOUT POUR LUI.

SOYEZ GENS DE BIEN ET HEUREUX, VOUS IGNOREZ MÊME SON EXISTENCE ;

MAIS LES MÉCHANTS TREMBLENT ET LES FAIBLES VIVENT EN PAIX PARCE QU'IL EST LÀ, TOUJOURS DEBOUT.

QUEL EST DONC CET HOMME ?

QUELLE PASSION L'ANIME ?

QUEL INTÉRÊT LE GUIDE ?

QUELLE RELIGION LE SOUTIENT ?

CET HOMME EST SIMPLE DE CŒUR, IL A L'ESPRIT DROIT, L'ÂME HONNÊTE ;

ÉTRANGER AUX PASSIONS, IL NE CONNAÎT QUE LE DEVOIR ;

SON INTÉRÊT EST DE BIEN SERVIR ;

SA RELIGION EST L'HONNEUR ! »

GÉNÉRAL AMBERT (1804 – 1890)

Assurer, au quotidien, la sécurité de la population et des territoires en métropole comme outre-mer, et répondre présent à leur appel est la raison d'être de la gendarmerie nationale.

Toute la gendarmerie y contribue, dans la diversité de ses subdivisions, de ses spécialités, de ses technicités :

- **la gendarmerie départementale**, œuvrant au cœur de la population et au plus près des élus par son maillage étendu sur l'ensemble de notre territoire. Elle est le « corps de bataille » de l'institution ;
- **la gendarmerie mobile** venant renforcer les unités locales, en métropole et outre-mer, ou en assurant les missions de maintien et de rétablissement de l'ordre public. Elle est « l'échelon de manœuvre », la force réservée ;
- **la garde républicaine** comme **les gendarmeries spécialisées** agissent dans la même logique de territoire, mais en l'appliquant à un milieu et à des problématiques spécifiques. De même **nos pôles d'excellence** (GIGN, PJGN, etc.) dans leurs métiers. Chacun dans son rôle, ils sont des « appuis spécialisés » ;
- **la réserve opérationnelle** est animée par les mêmes principes d'action que le personnel d'active, enrichissant le service de l'Arme par une ouverture décisive vers la société civile ;
- **la direction générale, les états-majors et les services**, forts de la diversité statutaire du personnel militaire et civil, œuvrent dans l'intérêt des unités de terrain. Ils conçoivent et commandent, ils agissent en fonction des besoins et des contraintes de l'activité opérationnelle, dans le respect, toujours, des missions de la gendarmerie.

Le présent document a pour but de proposer une philosophie de l'action et des orientations claires. Cette approche générale définit, au-delà des textes et des circulaires déjà existants, le socle commun à tous les membres de la gendarmerie, militaires de tous statuts et tous grades, personnels civils. Chacun, à son niveau, doit savoir « **répondre présent** » pour la sécurité de la France et des Français.

Ce document explique donc ce qui fonde l'action de la gendarmerie en tant que force armée, donc comme ensemble d'unités. Mais il explique aussi l'action du « gendarme », quelle que soit sa place dans la chaîne hiérarchique.

Cela exige que la formation initiale ou continue des gendarmes de tous grades, tout autant que la préparation opérationnelle des unités, s'imprègnent de ces principes. Ils incarnent le sens profond de l'ambition qui nous anime : « **pour la population, par le gendarme** ».

À chacun des membres de notre maison, à tout moment de sa carrière, de s'en inspirer.

# UNE FINALITÉ : POUR LA POPULATION



La finalité même de la gendarmerie nationale est connue de manière intuitive. Depuis plusieurs siècles, la gendarmerie a existé et a agi, avec des textes successifs qui ont progressivement précisé son but et son périmètre. En déclinaison de la loi 2009-971 du 3 août 2009, les codes de la sécurité intérieure<sup>1</sup> et de la défense<sup>2</sup> définissent désormais le cadre général de cette gendarmerie.

Toutefois, ce cadre a besoin d'être explicité et mis en perspective, pour en comprendre les ressorts et en tirer le sens profond.

## La gendarmerie nationale : pourquoi ?

C'est une question centrale : pour quelle raison la gendarmerie est-elle établie dans la Nation<sup>3</sup> ?

La réponse est simple : la gendarmerie existe pour être au service et pour répondre présent quand on la sollicite. Pour assurer la sécurité de tous les français, sur tous les territoires.

Une démarche, un sens, dont l'objectif final est en tout temps, en tout lieu et en toute circonstance de :

- *défendre et protéger la France et les Français contre toutes les menaces – comme force de souveraineté*  
en garantissant l'exercice individuel et collectif des droits et des libertés fondamentales,  
en encourageant l'exécution par chacun de ses devoirs de citoyen,  
en veillant sur la vie démocratique,  
en assurant le fonctionnement régulier et continu de l'État comme de ses institutions,  
en temps de paix comme en temps de crise.  
C'est une posture de vigilance qui peut parfois impliquer de protéger la population contre elle-même (*par exemple s'agissant du maintien de l'ordre*), voire contre son gré, lorsqu'il est nécessaire d'endosser un rôle répressif ;
- *préserver le corps social du délitement, en réguler la vie et en apaiser les tensions – comme force de sécurité*  
Le gendarme participe à la cohésion de la société, il cherche à en préserver l'unité et la cohérence. Il veille singulièrement à ne pas lui-même détériorer ce lien social, par une action excessive, mal comprise ou mal admise, oubliant l'impératif d'apaisement que lui impose son rôle. Le gendarme agit avec discernement ; il dialogue avec ouverture d'esprit. Il sait parler avec tout le monde, fût-ce et *a fortiori* en période de troubles, fût-ce et *a fortiori* avec son adversaire. Une idée le guide dans l'action : l'usage de sa force est toujours contenu et proportionnel, car la fin ne justifie pas tous les moyens ;
- *faire converger son rôle de protection et son rôle d'apaisement – comme force humaine*  
Le gendarme met en application l'adage familial : « *rassurer les honnêtes gens et arrêter les voleurs* ». Il prête une attention soutenue aux victimes, aux plus faibles et aux plus vulnérables. Solidaire, il aide ses concitoyens et rend service. Il cherche à résoudre les problèmes et difficultés qui lui sont soumis. Il le fait car il « *aime les gens* » et car il « *aime les aider* ». Sa seule présence doit apporter de la confiance. Le gendarme est avant tout la loi qui protège.

## La gendarmerie nationale : quoi ?

C'est une force armée « instituée pour veiller à l'exécution des lois » : dédiée à la protection et à la défense de la Nation, principalement aux missions de sécurité intérieure – celle des personnes, des biens et des données ;

- agissant dans tous les milieux : terrestre, fluvial et maritime, aérien, numérique ;
- chargée d'assurer une continuité :
  - continuité dans l'espace, face à la diversité, à la dispersion et aux distances – avec un réseau d'unités réparties sur l'ensemble du territoire, dont le maillage garantit la présence de l'État au plus près des populations – ;
  - continuité dans le temps, par la permanence opérationnelle – la gendarmerie fonctionne 24h / 24 – ;
- continuité dans l'éventail des missions de la sécurité nationale – depuis la sécurité quotidienne jusqu'à la défense de la Nation par les armes – ;
- continuité entre tous les milieux – cette continuité se retrouve dans la définition des buts missionnels : sécurité du quotidien, sécurité en temps de crise, sécurité des mobilités, sécurité des « nouvelles frontières » – ;
- plaçant dans la main de chaque chef, sur l'aire où s'exerce sa responsabilité, tous les aspects de la mission (*polyvalence*), mais aussi l'appui opérationnel et le soutien logistique ;
- en outre, la gendarmerie ne conduit pas son action tournée sur elle-même, mais dans un environnement dense et complexe où sont nombreux les prescripteurs (*préfets, magistrats*) et les partenaires (*élus, polices nationale et municipales, sapeurs-pompiers, sécurité privée, industriels...*).

## La gendarmerie nationale : comment ?

L'action et la force de la gendarmerie résident dans l'association de cinq caractéristiques :

**1<sup>re</sup> caractéristique : une solide assise territoriale**, qui rend le gendarme présent et visible dans tous les territoires par le maillage de ses unités.

Territoires physiques bien sûr – en métropole et outre-mer, dans l'urbain, le périurbain ou le rural, même dans les milieux les plus inaccessibles ou hostiles, soit 96 % du territoire et 33 700 communes<sup>4</sup>.

1 - Article L 421-1 : « La gendarmerie nationale est une force armée instituée pour veiller à l'exécution des lois. La police judiciaire constitue l'une de ses missions essentielles. La gendarmerie nationale est destinée à assurer la sécurité publique et l'ordre public, particulièrement dans les zones rurales et périurbaines, ainsi que sur les voies de communication. Elle contribue à la mission de renseignement et d'information des autorités publiques, à la lutte contre le terrorisme, ainsi qu'à la protection des populations. L'ensemble de ses missions civiles s'exécute sur toute l'étendue du territoire national, ainsi qu'en haute mer à bord des navires battant pavillon français. Hors de ces cas, elles s'exécutent en application des engagements internationaux de la France. »

2 - Article L 3211-3 : « La gendarmerie nationale est une force armée instituée pour veiller à l'exécution des lois. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 421-1 du code de la sécurité intérieure, elle participe à la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la Nation, notamment au contrôle et à la sécurité des armements nucléaires. L'ensemble de ses missions militaires s'exécute sur toute l'étendue du territoire national, ainsi qu'en haute mer à bord des navires battant pavillon français. Hors de ces cas, elles s'exécutent en application des engagements internationaux de la France, ainsi que dans les armées. »

3 - Nation : « Ensemble des êtres humains vivant dans un même territoire, ayant une communauté d'origine, d'histoire, de culture, de traditions, parfois de langue, et constituant une communauté politique – Entité abstraite, collective et indivisible, distincte des individus qui la composent et titulaire de la souveraineté » (définition Larousse).

4 - Sous le régime juridique de la police municipale : art. L 2212-1 et suivants du code général des collectivités territoriales.

Cette présence territoriale confiée à la gendarmerie la charge de « veiller sur » et de « servir » plus de 34 millions de Français (51 % de la population).

Mais aussi espaces numériques ou réseaux de mobilité. La population aidée dépasse alors la seule population du périmètre de compétence géographique de l'institution. Plus que jamais, la présence territoriale de la gendarmerie est multiforme.

Au-delà, la question démographique est centrale, car la population française croît vite dans les zones de gendarmerie. La donnée démographique est d'autant moins figée que les affluences touristiques saisonnières<sup>1</sup> ont un impact majeur sur la composition des bassins de vie. Cet enracinement local impose donc à la gendarmerie adaptabilité et plasticité, d'autant que les organisations territoriales et compétences juridiques des collectivités évoluent massivement et rapidement<sup>2</sup> ;

### **2<sup>e</sup> caractéristique : une force humaine de 140 000 « gendarmes » (militaires et civils, dont 40 000 réservistes).**

70 000 personnels de la gendarmerie départementale sont prioritairement dédiés à la sécurité quotidienne. Au-delà de ce chiffre, l'action de sécurité est une affaire humaine puisque le gendarme lui-même, comme personne, est vecteur de sécurité. Pour le dire autrement : la sécurité, ça n'est pas tant « beaucoup de gendarmes », c'est, bien plus encore, des gendarmes investis, engagés, déterminés, « au service », visibles et proches, au bon endroit et à toute heure.

La gendarmerie est de plus une force humaine où prévaut la polyvalence : les gendarmes de terrain, même servant dans des unités spécialisées et sur des créneaux techniques, sont avant tout des gendarmes. Ils sont formés et aptes à accomplir un éventail très large de missions administratives et judiciaires. Cette force témoigne aussi et avant tout de son humanité dans son rapport à la population et dans son respect des personnes ;

### **3<sup>e</sup> caractéristique : une approche de l'action par la mission et par la manœuvre, modelée par la formation militaire.**

La priorité est l'accomplissement de la mission, non pas un temps de service qu'il faudrait effectuer.

Pour cela, après avoir recherché et obtenu le renseignement nécessaire à l'action, la gendarmerie planifie, innove dans ses pratiques et ses moyens et met en œuvre les capacités les plus adaptées pour obtenir l'effet souhaité sur le terrain et sur l'adversaire, quelle que soit la dominante de la mission (*tranquillité publique et résolution des problèmes, ordre public, prévention de la délinquance ou enquêtes judiciaires...*). Cet effet souhaité requiert au mieux de « prévenir » et d'« empêcher » (*la délinquance ou les troubles*), sinon de « réprimer » (*par l'élucidation et la mise en cause pénale ou par le retour à l'ordre*).

Le premier échelon de manœuvre est la compagnie de gendarmerie, qui fait la synthèse initiale entre les unités territoriales (*dédiées à la présence sur le territoire et à la vigilance au profit des populations*) et les unités consacrées à des segments spécifiques (*judiciaire, surveillance et intervention, gendarmerie mobile...*) ;

### **4<sup>e</sup> caractéristique : la combinaison de la complémentarité et de la subsidiarité.**

Autour du noyau de base constitué par la brigade territoriale, les unités – nationales, régionales ou départementales – chargées de missions spécifiques, les échelons hiérarchiques les plus appropriés entrent en jeu, agrègent les capacités ou, si la situation l'exige, prennent à leur compte les opérations, s'il le faut jusqu'au niveau national, par la conduite opérationnelle de la DGGN.

La complémentarité et la subsidiarité ne fonctionnent pas de manière spontanée, mais sous l'impulsion des chefs. Les états-majors et services sont concernés et solidaires du terrain. Ils connaissent l'intention du chef et le sens de l'action. Ils se dévouent aux besoins des unités opérationnelles, persuadés que chacun, à sa propre place qui doit être occupée pleinement, a un rôle dans l'action. La manœuvre conduite est une addition : celle de l'action principale, des appuis et des soutiens. Le principe « un chef, une mission, des moyens » trouve là toute sa pertinence ;

**5<sup>e</sup> caractéristique : des qualités interdépendantes** qui font toute la spécificité de notre Arme :

- la disponibilité, induite par le statut militaire, qui est une disponibilité du système autant qu'une disponibilité du personnel ;
- la réactivité, que permet l'occupation obligatoire d'un logement concédé par nécessité absolue de service au sein des casernes ;
- la proximité, intrinsèque au maillage du territoire. Le gendarme vit où il travaille, cela conditionne sa connaissance du terrain et de la population ;
- la solidité d'une force militaire, résiliente dans sa structure, robuste dans le comportement de son personnel et innovante dans son esprit et ses pratiques. Également « antifrangible », qui apprend donc des épreuves, en tire des expériences pour se renforcer.

Répondre à ces trois questions (« pourquoi ? », « quoi ? » et « comment ? ») permet ainsi de dessiner les contours d'une gendarmerie nationale :

- force militaire dans son statut, son identité et sa pratique professionnelle ;
- construisant son action sur une stricte légalité ;
- s'imposant par son ancrage territorial, dans les territoires physiques comme numériques ;
- qui, par la manœuvre, la subsidiarité et l'inventivité, s'adapte à toutes les circonstances et se montre résiliente ;
- et dont les modes d'action se caractérisent par leur profonde humanité.

Dans cette finalité, se vit et se bâtit le *sens de l'action* : répondre présent.

1- Les congés scolaires représentent le tiers d'une année civile ; 4 mois qui modifient profondément la répartition des populations.

2 - Avec le développement des communes nouvelles, intercommunalités et métropoles. Mais aussi de nouvelles compétences en matière de sécurité (les régions dans les transports...), des pouvoirs de police spéciale ou des capacités de financement.



# DEUX POSTURES OPÉRATIONNELLES



La gendarmerie, force de sécurité au quotidien, doit couvrir tout l'éventail des situations auquel la Nation est confrontée. En cela, la gendarmerie est un trait d'union, une force de la continuité.

Déclinant cette continuité, deux postures opérationnelles structurent l'action de la gendarmerie.

## Une posture de temps courant :

C'est la posture de la sécurité au quotidien, qui se caractérise par son étendue et sa diversité.

En première intention, cette posture donne lieu à une action très déconcentrée, où une part assez large de l'action est intégralement conduite par les échelons locaux les plus élémentaires, à commencer par la « brique de base » : la patrouille.

Toutefois, la posture de temps courant ne peut être considérée comme la simple juxtaposition de l'action individuelle de chaque patrouille. Au contraire, cette action – si elle laisse une large part d'autonomie aux acteurs de terrain, par exemple pour la réaction face à un événement – est mise en cohérence par les ordres et la vision synthétique des différents échelons hiérarchiques. Cette action est centralisée par territoire, autour des notions essentielles de la permanence du service public, de la réponse aux appels d'urgences comme aux sollicitations du public et d'un service quotidien orienté vers la résolution aux problèmes.

De même, elle peut se traduire par la mise en œuvre, aux différents échelons, de capacités techniques ou spécialisées : appuis judiciaires (*criminalistique, observation-surveillance...*), recueil du renseignement (*humain, image, électromagnétique...*) ou moyens rares (*intervention spécialisée, cyber, 3<sup>e</sup> dimension...*).

Deux points essentiels encadrent cette posture de temps courant :

- elle a souvent un horizon départemental, qui va prendre à son compte la gestion d'une très grande majorité des situations opérationnelles, dans des actions limitées le plus fréquemment aux seules forces de la gendarmerie ou à des renforts locaux et ponctuels. Cet horizon n'est pas contraint par les limites administratives, les unités de tout niveau pouvant s'appuyer mutuellement (*exemple des dispositifs d'appui interdépartementaux*) ;
- elle est continue dans l'espace et le temps. Rien ne remet en cause cette permanence de l'action, y compris l'hypothèse d'une bascule en temps de crise. Car même au cœur de la crise, et même si cette crise venait à concerner très largement le territoire national, l'exigence de sécurité du quotidien, rythmée par les sollicitations du public et les appels d'urgence, ne pourrait et ne devrait pas s'interrompre.

## Une posture de temps de crise :

C'est la posture qui se met en place et est déclenchée pour agir, ou réagir, face à des événements d'envergure planifiés ou soudains. Aussi souvent que possible, elle a été préparée en amont, par une planification « froide ».

Elle se caractérise par la conduite d'opérations de gestion de crise agrégeant de nombreuses capacités de l'Institution et fédérant les énergies des différents échelons territoriaux – *département, région, zone* – et du niveau national.

Cette posture mobilise des compétences clés, notamment : la montée

en puissance et la génération de forces, la planification et la conduite, le renseignement aux fins d'action, la mise en œuvre d'appuis et d'une logistique opérationnels, autonomes et durcis.

Deux points essentiels encadrent cette posture de temps de crise :

- d'abord, et par construction, il s'agit de dispositifs de haute intensité, nécessitant un engagement massif des hommes et des moyens, dans des conditions parfois très dégradées quant à la sécurité ou aux exigences individuelles qui pèsent sur les intervenants. Ces dispositifs sont généralement limités dans l'espace et le temps : la gestion de crise concerne un territoire donné, pendant une durée donnée. Les perspectives géographiques et temporelles peuvent être de portée variable, mais la posture de temps de crise est toujours circonscrite à un espace, avec une échéance calendaire (*même si la « limite longue » en temps n'est pas nécessairement anticipée ou anticipable*) ;
- ensuite, du fait de son envergure et de ses caractéristiques, la gestion de crise excède souvent le périmètre de la gendarmerie. Cette posture s'entend, par nature, dans une logique inter-services, interarmées et interministérielle, parfois internationale. Pour ces motifs, la gestion de crise implique le plus souvent une approche qui n'a pas toujours le même référentiel départemental que le temps courant, avec parfois un pilotage, une coordination et / ou une conduite zonales voire nationales.

Certaines déclinaisons de ces postures ne sont pas évoquées ici. Elles témoignent aussi de la continuité de l'action de la gendarmerie et de sa capacité d'adaptation, voire de résilience.

C'est le cas des opérations extérieures, pour la gestion des crises internationales (*maintien de la paix, stabilisation*) comme l'accompagnement des armées en opérations (*prévôtés*), où la participation de la gendarmerie concourt à la sécurité nationale.

De même, la posture de temps de guerre n'est pas décrite, considérant qu'elle est devenue hypothétique s'agissant de la sécurité des populations et de la protection du territoire national dans le contexte contemporain. Toutefois, l'histoire autant que le caractère de force armée de la gendarmerie conduisent à ne pas ignorer que le temps de guerre demeure un cadre d'emploi de l'Institution. Un emploi qui pourrait s'exercer en vertu de régimes juridiques d'exception : état d'urgence, « pleins pouvoirs » (*art. 16 Constitution*), état de siège (*art. 36*).

Ces postures opérationnelles conditionnent les actions conduites par l'Arme. Elles dimensionnent aussi largement son organisation et ses capacités.

La gendarmerie est une, mais elle agrège deux réalités grâce aux atouts d'une gendarmerie à la fois ancrée dans les territoires et projetable à tout moment, dans tout endroit.

# TROIS PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'ACTION



Les postures opérationnelles doivent, pour prendre corps, être inspirées par des principes qui innervent l'indispensable réflexion préalable à l'action.

Ces principes, connus, ont été édictés par le maréchal Foch pour la conduite de la guerre<sup>1</sup> :

1. la liberté d'action ;
2. la concentration des efforts ;
3. l'économie des moyens.

Imprégnant la culture et l'approche militaires du métier, ces principes trouvent leur application en gendarmerie, même si l'action quotidienne du gendarme n'est pas une action de guerre.

Leur enchaînement est logique : il faut avoir et conserver sa liberté d'action. Pour y parvenir, il importe de concentrer ses efforts, en veillant à l'économie des moyens.

Ces principes invitent à une réflexion globale qui couvre tous les items : l'action principale, les appuis opérationnels et les renforts, les soutiens. Une réflexion qui englobe donc les unités opérationnelles, les états-majors et services, les entités spécialisées.

### La liberté d'action, ou l'initiative :

La gendarmerie est en mesure de réagir en tout temps, à tout événement et en tout point du territoire, par la disponibilité et la réactivité qu'implique le statut militaire. Ce statut permet en effet, essentiellement par le biais de la concession de logement par nécessité absolue de service, de maintenir une présence effective et continue dans tous les territoires, propre à assurer tant la sécurité de proximité du quotidien que la réaction face aux crises.

Le principe de liberté d'action, qui consiste à conserver une marge suffisante d'initiative et à rester maître de ses choix, est au cœur de la réflexion et de l'engagement du gendarme. Il est la préoccupation constante du chef.

Il suppose une capacité autonome d'appréciation de situation, de décision et d'action, ainsi que l'aptitude à soutenir l'action dans la durée. Cette capacité repose en premier lieu sur le renseignement, l'anticipation, la sûreté, la promptitude de décision et d'exécution, sur l'engagement des moyens en fonction du juste besoin ainsi que sur l'existence d'une réserve de force comme levier de manœuvre permettant de fournir un effort temporaire ou de contrer les initiatives adverses.

Sur le terrain, la liberté d'action consiste aussi à pouvoir décider du lieu, du moment et du procédé, afin de ne pas se laisser imposer la volonté de l'adversaire, de poursuivre l'action malgré lui, d'obtenir l'ascendant sur lui et de le surprendre.

Nationale, la gendarmerie manœuvre à tous les échelons, en sachant s'affranchir au besoin des limites administratives et judiciaires qui échappent à la réalité et à la mobilité de l'adversaire.

La recherche de la liberté d'action conduit à privilégier une organisation autorisant un juste degré d'autonomie et de subsidiarité, tout en préservant la cohérence des buts et l'unité de commandement.

Le principe de liberté d'action comporte un impératif de réversibilité, qui est la possibilité de réorienter l'action, d'en changer la nature ou de se désengager, partiellement ou totalement, soit par opportunité (*changer volontairement d'orientation opérationnelle*), soit après analyse du bilan de l'action (*si les objectifs fixés ne sont pas atteints et qu'ils le seraient mieux par d'autres biais*).

Finalement, pour conserver une liberté d'action, il faut savoir se préserver de toute forme de pression extérieure. Le contexte actuel est celui des nouvelles menaces, des changements sociaux, des risques systémiques prévisibles ou non (*sanitaires, environnementaux, cyber*). Toutes ces menaces rendent impératif d'anticiper pour s'adapter. Garder l'initiative, à tous les niveaux, c'est aussi disposer d'une capacité structurale d'analyse et de prospective, d'une vraie plasticité pour se transformer.

### La concentration des efforts, ou la priorisation :

La concentration des efforts vise à prendre l'ascendant sur l'adversaire en focalisant l'action sur un point d'application judicieusement choisi, notamment au moyen d'une manœuvre de renseignement. Cela permet d'exploiter les vulnérabilités de l'adversaire ou de « casser sa séquence » pour emporter la décision.

La concentration des efforts est la matérialisation d'une volonté, servie par des moyens. Elle ne se limite pas à un simple regroupement de forces, mais se traduit par la combinaison d'efforts complémentaires au profit du premier échelon d'engagement qu'est la brigade territoriale. Il s'agit donc de créer une synergie entre diverses actions afin qu'elles concourent au même but. Cette synergie est à rechercher :

- par la coordination des effets, dans l'espace et dans le temps, dans les différents champs missionnels (*par exemple sécurité quotidienne, police judiciaire, sécurité des mobilités, etc.*) ;
- par la valorisation mutuelle des actions menées par l'ensemble des acteurs contribuant à la sécurité (« *approche globale* ») ;
- par la réorientation des capacités vers quelques objectifs prioritaires.

Le chef veille à ne pas subir de saturation, notamment face aux nombreuses missions qu'il reçoit. Le chef discerne l'essentiel et donne ses ordres pour l'exécution des missions qu'il juge prioritaires, précisées dans son contrat opérationnel ou sa stratégie locale. Il établit concrètement au niveau adapté – généralement la compagnie, pivot de la manœuvre territoriale – le juste équilibre entre ces missions. Il aménage les contraintes concomitantes, parfois fluctuantes voire incompatibles, fixées par ses autorités d'emploi administratives ou judiciaires. Il doit, notamment, savoir dire « non » face aux sollicitations injustifiées. Il s'attache à « dépolluer » l'action des unités des tâches accessoires, non urgentes ou non prioritaires, afin de dégager de la disponibilité pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé.

### L'économie des moyens, ou l'optimisation :

Les menaces restent fortes, les missions toujours (*plus*) nombreuses, mais les ressources humaines et matérielles de la gendarmerie sont comptées. L'emploi de ces ressources doit donc être optimisé, pour être consacré aux priorités, tout en garantissant leur durabilité et la résilience de l'Institution. Il faut être capable d'alléger la contrainte, dans l'engagement opérationnel comme dans le fonctionnement de l'institution.

1- Des principes de la guerre, 1903.

Le principe d'économie des moyens recouvre deux acceptions distinctes mais complémentaires :

- d'une part, atteindre les objectifs opérationnels au moindre coût humain, matériel et financier, dans des délais acceptables et en n'affectant à l'action que les forces nécessaires. Ceci n'exclut pas de marquer des efforts ponctuels (*recherche d'un rapport de forces plus favorable, d'une décision plus rapide, d'un effet d'intimidation, etc.*). En revanche, cela signifie clairement que la seule réponse à une situation donnée ne saurait être un « pied de colonne » : aligner des effectifs sans réflexion d'ensemble ni cohérence n'est jamais la bonne solution ;
- d'autre part, agencer et employer les moyens d'action de façon à en obtenir le meilleur rendement. Cela permet, en outre, de mieux maîtriser l'emploi de la force, en proportionnant celle-ci à la situation et à l'enjeu. Ce meilleur rendement peut nécessiter, chaque fois que possible, d'envisager d'automatiser les tâches répétitives ou de faible plus-value.

L'application du principe d'économie des moyens ne doit pas conduire à la parcimonie, mais à consacrer à l'action les justes moyens que la situation requiert – *terrain et mission* –.

Dans cette logique, le service de la gendarmerie est organisé pour répondre aux nécessités locales. Ce service n'est donc pas uniforme, conçu et exécuté de la même manière en tout point du territoire national. Quand des « bonnes pratiques » sont proposées, elles ne doivent pas être dupliquées sans réflexion ni adaptation. De même, un chef ne doit pas viser une répartition des charges et moyens identiques pour toutes les unités, sans tenir compte des particularités. Le chef doit, en revanche, conserver un regard critique et lutter contre l'autoconsommation des unités. Le juste engagement des forces vise une équité d'ensemble bien plus qu'un « souci d'égalité », souvent inadapté aux réalités opérationnelles.

Enfin, dans une vision plus globale, le principe d'économie des moyens conduit à considérer que les dispositifs et les moyens associés ne sont pas immuables. Aux différents niveaux hiérarchiques – à commencer par le niveau national –, une revue des capacités et des programmes s'impose, pour revoir régulièrement les approches et organisations et retrouver des marges de manœuvre en trouvant la meilleure adéquation entre les besoins du terrain, les priorités, les effets à obtenir et la réalité des ressources.



# QUATRE FONCTIONS OPÉRATIONNELLES « SOCLES »



Toute l'action de la gendarmerie s'inscrit dans quatre fonctions opérationnelles : le contact, la prévention, l'intervention et l'investigation. Celles-ci ne sont pas indépendantes, chacune dans son « silo ». Au contraire, elles sont interdépendantes, se succèdent et se complètent. Le « continuum » de l'action de la gendarmerie consiste, en principe, à passer successivement de l'une à l'autre. C'est ainsi que la gendarmerie parvient à « répondre présent ».

Pierre angulaire de notre conception de la sécurité, le contact passe par une présence visible en permanence, par tous les moyens. Il passe aussi par l'échange, et entraîne une prévention ciblée, adaptée, efficace, dimensionnée en fonction du public, du territoire et des enjeux. Lorsque la prévention n'a pas suffi, ou lorsqu'un événement imprévu se produit, on bascule dans la partie intervention. Vient alors, bien souvent, le temps de l'investigation. La relation nouée alors avec les victimes ou les témoins permet d'initier un contact et d'enclencher ainsi un nouveau cycle.

Renseignement et anticipation, dans cette approche, ne constituent pas des fonctions autonomes. Recueillir, exploiter, élaborer de l'information sont des tâches transversales, intrinsèquement liées à chacune de ces fonctions opérationnelles. L'information recueillie est ainsi mise à profit pour orienter, adapter et enrichir les actions engagées.

Il en va de même pour la communication : si elle ne constitue pas une fonction opérationnelle distincte, elle sert et alimente en permanence chacune des quatre fonctions opérationnelles. A ce titre, elle doit être systématiquement incluse dans l'analyse et servir utilement les effets recherchés. Qu'il s'agisse d'informer, de valoriser ou de contribuer directement ou indirectement à une stratégie de réponse, la communication ne peut et ne doit pas être négligée, face à l'écho toujours fort des médias conventionnels autant que, face à la puissance des réseaux sociaux et la consommation quotidienne de contenus numériques. La manœuvre communication est une opportunité tant qu'elle peut accompagner ou amplifier les effets obtenus. Mal maîtrisée ou négligée, c'est au contraire un critère d'échec et une contrainte subie.

## La fonction « Contact » :

La proximité et l'immersion dans la population constituent l'ADN de l'Institution. Elles sont au cœur de l'approche gendarmerie. Dès lors, la fonction contact est un mode d'action majeur qui concerne l'ensemble des unités. Tous les engagements sur le terrain sont conduits avec l'esprit de vouloir garantir une « sécurité au contact », par la présence humaine et par l'échange.

Du contact naissent la connaissance (*mutuelle*) et la confiance, donc la légitimité ; un contact approprié rassure le citoyen. En gendarmerie, le contact est donc la matrice de toutes nos autres missions (*judiciaire, renseignement, lutte anti-terroriste...*), dont l'efficacité est amplifiée par les bénéfices tirés de cette connaissance de proximité, de cette confiance et de l'échange qui en résulte. Pour y parvenir, le contact doit être régulier, les gendarmes réactifs aux sollicitations et les réponses adaptées.

La fonction contact se construit par deux grandes actions : accueillir et « aller vers ».

- Accueillir, c'est l'esprit de service du gendarme, qui se rend disponible pour répondre aux questions et aux attentes. L'accueil se décline traditionnellement grâce et au sein des unités territoriales, qui mettent en place un service dédié (*chargé*

*d'accueil*), ou par le biais des appels téléphoniques, dont la centralisation au CORG garantit le traitement rapide et efficace ainsi que le suivi. L'accueil n'est pas l'exclusivité du gendarme. La mise en place d'intervenants sociaux dans les unités y contribue. Ils apportent un appui précieux ;

- « Aller vers », c'est l'ouverture d'esprit du gendarme, qui s'intéresse aux gens et se porte au -devant de leurs questionnements et de leurs attentes.

Il s'agit pour cela d'aller vers la population. C'est la forme la plus habituelle du contact, qui passe par des dispositifs et / ou du temps missionnel dédié. Au plus près du « biorythme » de la vie locale, le gendarme noue un lien avec tout ce qui fait la vie de la population dans un espace donné. Parce qu'il connaît le terrain, parce qu'il connaît ses habitants, parce qu'il est au fait des enjeux locaux – ce que l'on appelle familièrement « connaître sa circo » –, il veille à assurer une présence utile, soit pour le contact, soit pour la prévention. Il évite ainsi autant que possible de « subir l'événement ». Pour cela, **il répond présent où et quand il le faut**. Il se met à l'écoute pour éviter que ne se créent des distorsions sécuritaires (*le citoyen ne doit pas avoir relation avec le gendarme que lorsqu'il est « auteur » ou « victime »*) ou des déserts sécuritaires (*le citoyen doit voir le gendarme*).

Il s'agit aussi d'aller vers les élus, et ce à plusieurs titres. Les élus représentent la population et sont un relais de ses attentes. Ils sont les autorités légitimes auxquelles rendre des comptes. Ils ont des attributions en matière de sécurité et de prévention de la délinquance (*maires*) ou disposent de pouvoirs de police dans leur domaine. Ils rendent des décisions, votent des budgets ou mettent en œuvre un pouvoir réglementaire qui conditionnent l'action de la gendarmerie. Le rôle du gendarme est aussi de les acculturer aux questions de sécurité et de leur donner des clés de compréhension sur les enjeux de sécurité relatif à leur territoire.

Il s'agit enfin d'aller vers tous les acteurs de la vie du territoire : agents des collectivités, entreprises, associations...

Cette démarche consistant à aller au-devant du citoyen et de ses attentes doit s'appuyer pleinement sur les outils numériques existants : les moyens Néogend qui modernisent les capacités à répondre aux sollicitations ou les dispositifs de contact numérique en ligne.

## La fonction « Prévention » :

La prévention consiste à empêcher la commission ou la réitération des atteintes à la tranquillité publique et à l'ordre public. Les faits et incidents perturbant la vie des populations doivent être empêchés, que ceux-là constituent ou non des infractions pénales. Le gendarme, en effet, préfère éviter les troubles et les infractions que les subir et les réprimer. La prévention se traduit par des mesures actives et dissuasives, dont le double objectif est de réduire tant les passages à l'acte que la vulnérabilité des victimes potentielles. Le gendarme a la capacité de bâtir des dispositifs adaptés à la situation spécifique locale et d'assurer la coordination entre l'ensemble des acteurs clés.

Le gendarme peut et doit mettre en œuvre une prévention « d'influence », qui n'implique ni force légitime, ni procédure. Il agit notamment :

- par la régulation sociale : celle-ci, sans être une mission rigoureusement définie ni une attribution légale de la gendarmerie, n'en est pas moins devenue *de facto* une de ses prérogatives. La présence auprès des populations, la réponse aux sollicitations du public, l'« intervention / intercession » dans la vie des gens confèrent à

l'Institution cette fonction régulatrice. Ainsi, le quotidien du gendarme est préventif par principe. Le gendarme rassure, dissuade, apaise par sa présence visible, son contact, sa médiation et sa conciliation, son bon sens et sa bonne volonté. Il est **le visage accessible de l'autorité** ;

- par la prévention humaine ciblée : ce sont, notamment, les dispositifs dédiés à des publics vulnérables (scolaires et mineurs, personnes âgées, commerçants exposés, victimes de violences intra-familiales...) pilotés par des militaires formés à cet effet ;

Le gendarme est aussi vecteur d'une prévention contraignante, qui surveille, contrôle voire sanctionne. Une prévention où l'action de police administrative peut précéder l'action de police judiciaire, permettant de lutter contre les nuisances, les « incivilités » ou le sentiment d'impunité. Il le fait :

- par son activité répressive, notamment en investissant le champ contraventionnel, qui sanctionne ces petites infractions, souvent dites incivilités et qui sont une réalité palpable au quotidien, mais insuffisamment soulignée. Cette réalité peut conduire à un sentiment d'insécurité et au risque d'un procès en impuissance publique ;
- par la prévention technique de la malveillance, pour accompagner les institutionnels dans les domaines de la sûreté, y compris en matière informatique, et de la vidéoprotection ;
- par l'association des citoyens à leur sécurité, au travers de mécanismes dédiés. Il s'agit alors de mettre à profit d'autres ressources que celles strictes de l'Institution. La participation citoyenne s'inscrit dans cette approche.

Cette fonction prévention n'est pas un champ d'intervention de la seule gendarmerie. La loi confie un vrai rôle au maire, dans sa commune, qui doit concourir à la sécurité publique et à la prévention<sup>1</sup> ; à cet effet, il peut disposer d'une police municipale. Les territoires couverts par la gendarmerie, cependant, sont les moins pourvus en polices municipales. La conception de manœuvre de la gendarmerie doit en tenir compte, en s'efforçant d'obtenir de tous un réel investissement, par exemple à travers les instances de coopération qui réunissent tous les acteurs ou par l'engagement du gendarme référent désigné pour chaque maire.

La prévention est centrale bien que difficilement quantifiée et quantifiable par des indicateurs statistiques. Néanmoins, ce que le gendarme a contribué à éviter a autant d'importance, voire plus, que la délinquance qu'il a enregistré dans ses prises de plaintes et qu'il combat.

## La fonction « Intervention » :

Inopinée et discontinue, la fonction intervention nécessite une posture et une capacité d'action et de réaction :

- pour prendre en compte l'environnement, les événements et les différentes sollicitations de la population,
- pour conduire les premières mesures opérationnelles,
- pour organiser, le cas échéant, la montée en puissance.

Son schéma le plus courant est l'engagement sur une sollicitation issue d'un appel téléphonique via le numéro d'urgence dédié, mais l'engagement d'initiative est aussi recherché.

La capacité à intervenir est fournie, le plus souvent, par la réversibilité des patrouilles qui avaient été missionnées pour la prévention de proximité. Mais cette posture n'est pas exclusive. Il est aujourd'hui préférable de dédier des patrouilles à la seule mission d'assurer la réponse aux sollicitations, notamment si cela s'inscrit plus aisément dans la logique

localement retenue et permet de préserver la fonction contact. C'est l'esprit des dispositifs de gestion des événements (DGE).

Cette fonction intervention englobe plusieurs approches :

- d'abord, la réactivité. Elle sera d'autant mieux garantie que – à la différence d'autres corps en uniforme – les gendarmes ne peuvent attendre les appels en restant à la caserne. Leur présence est requise sur le terrain, car on n'a jamais rassuré la population ni *couru derrière les voleurs* en restant assis derrière un bureau. Cette réactivité est organisée par la présence sur le terrain des patrouilles destinées à être engagées. Cette organisation est dictée par la réalité locale, qui permet de déterminer les créneaux de présence impérative, la durée des missions, les astreintes strictement nécessaires, la complémentarité entre unités... ;
- ensuite, la curiosité offensive. L'intervention est, à sa manière, une forme de contact. C'est aller au contact des délinquants et des contrevenants. La recherche des infractions pénales qui « polluent » la vie quotidienne y compris dans le cyberspace (*trafics de drogue, vols à la roulotte, ports d'armes...*) ou l'effort porté sur la sécurité des mobilités (*transports collectifs comme réseau routier*) sont des modalités de cette grande fonction opérationnelle. En contrôlant ce qui circule – *et ceux qui circulent* –, notamment par l'utilisation des fichiers en mobilité, la connaissance du terrain s'améliore et la sécurité se renforce ;
- également, la protection. Une multiplicité d'axes, de sites, d'emprises, d'aires géographiques, de systèmes d'information ont une sensibilité qui nécessite une vigilance accrue, tout spécialement en matière de sécurité nationale ou d'importance quant à la vie économique de la Nation. Y veiller et être en capacité d'y répondre demeurent essentiels, par exemple pour garantir une riposte rapide en cas d'attaque terroriste, pour rétablir la viabilité de passage sur certains points nodaux du territoire ou pour permettre l'approvisionnement et le fonctionnement des administrations et des entreprises ;
- enfin, le maintien de l'ordre public. Les troubles, en fonction de leur cinétique et de leur ampleur, permettent – ou pas – de faire appel à des forces mobiles spécialisées. La réaction opérationnelle idéale réside dans l'engagement de la gendarmerie mobile. Mais sous le signe de l'urgence ou en l'absence d'une ressource, il revient aux unités territoriales d'y veiller et d'apporter la réponse opérationnelle adaptée.

## La fonction « Investigation » :

La fonction investigation est définie comme la prise en compte des enquêtes judiciaires ou administratives, ainsi que la recherche du renseignement en termes d'ordre public, de sécurité nationale et de lutte contre la radicalisation violente.

Investiguer, c'est en première intention constater les crimes et délits, en rassembler les preuves et en rechercher les auteurs. Ces enquêtes, sont essentielles dans les missions du gendarme, viennent toutefois souligner une forme d'insuccès de ses missions de prévention.

<sup>1</sup>- Loi 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance ; dispositions désormais codifiées, notamment aux art. L 132-1 et suivants du code de la sécurité intérieure.

Pour la réussite des investigations, le commandement veille à la subsidiarité et à la complémentarité entre unités. Il garantit une cohérence d'ensemble. Cela implique un engagement sur les processus de travail, une régulation des charges et un suivi de l'activité, une approche ciblée sur les phénomènes. Ainsi, l'objectif de l'action judiciaire déployée par une brigade, une compagnie ou un groupement est essentiellement de répondre aux problèmes rencontrés par les citoyens et qui perturbent la vie d'un territoire. Par l'investigation, la gendarmerie réagit et s'efforce de résoudre les problèmes.

Le volet judiciaire de la fonction investigation prend particulièrement en compte les trois axes d'effort suivants :

- un premier axe d'effort sur les fondamentaux de l'enquête, à savoir :
  - la preuve, par le recours à la criminalistique (*relevés sur les scènes d'infraction autant que signalisation des auteurs*), les témoignages (*enquêtes de voisinage...*) ;
  - l'intelligence, à travers le renseignement criminel ou la cartographie des phénomènes ;
  - le bien mal acquis, impliquant la détection des ressources injustifiées et la captation des avoirs criminels.
- un deuxième axe d'effort sur la valorisation des outils technologiques d'aide à l'enquête, qui implique :
  - l'usage des fichiers opérationnels (*notamment en mobilité*), des bases de données et des outils de recoupement et de rapprochement ;
  - la recherche de preuves techniques (*traces numériques, déclenchement de relais...*) ;
  - l'appui de la vidéoprotection et de ses corollaires (*lecture automatisée des plaques d'immatriculation, tout particulièrement*).
- un troisième axe d'effort sur l'impulsion hiérarchique, à travers :
  - des objectifs clairs et une animation cohérente, qui prennent en compte le juste rapport entre l'effort et la réponse pénale, dans une forme d'étude coût / efficacité adaptée à la matière judiciaire ;
  - la définition de processus de travail et d'une politique de formation appuyant les priorités ;
  - l'innovation pour contrer les modes d'action nouveaux développés par l'adversaire ;
  - le partage de l'information entre l'ensemble des acteurs, car enquêteurs et unités ne doivent pas avoir une « vision patrimoniale » de leurs procédures.

Pour y parvenir, les unités qui y concourent vont agir soit en enquête, soit en appui judiciaire.

Investiguer comprend aussi une réalité administrative, afin de renseigner et d'informer. Cela se traduit dans le volet de la recherche des informations et du renseignement en matière d'ordre public et de vie des territoires, de lutte contre les radicalisations violentes, de défense des intérêts fondamentaux de la Nation.

Ce volet peut – et doit – faire appel à des attitudes et des savoir-faire inspirés du judiciaire, pour parvenir à détecter les signaux faibles et à lever le doute sur les cas ou situations qui appellent l'attention. Il n'est pas encadré par le même formalisme que le volet judiciaire, mais il n'en est pas moins délicat, impliquant la coordination de nombreux capteurs et la mise en œuvre de moyens variés.

Cette investigation administrative est une mission qui repose sur tous les gendarmes. Elle prend corps dans un cycle qui commence par l'orientation, puis le recueil d'informations, avant une remontée à travers les

vecteurs dédiés, une exploitation et une valorisation dans le cadre de la préparation des missions. Ainsi, il est inutile de rechercher le renseignement si celui-ci n'est pas porté à la connaissance de ceux qui ont le droit et / ou le besoin d'en connaître, au travers d'un partage vers le bas (*les unités*) et vers le haut (*les autorités et les partenaires*).

En toute hypothèse, ce volet missionnel implique une dynamique et une impulsion du commandement. Un pilotage s'impose à tous niveaux, qui fixe des objectifs de recherche, des priorités et qui prévoit des moyens humains, techniques ou numériques pour aller en quête des informations.



# CINQ FACTEURS DE SUCCÈS



Si la gendarmerie entend garantir la sécurité des populations dans les territoires, elle doit veiller à acquérir et entretenir certaines qualités de nature à lui donner l'ascendant sur son adversaire.

Cinq facteurs de succès de la mission peuvent être définis. Ils ont chacun leur valeur et leur impact. Ils donnent leur plein effet en se combinant.

## 1<sup>ER</sup> FACTEUR DE SUCCÈS – L'INTELLIGENCE LOCALE, CONNAÎTRE ET COMPRENDRE LE TERRITOIRE :

« C'est en retrouvant la réalité des territoires que nous retrouverons l'Homme » – Ph. Seguin

La gendarmerie est la force de sécurité de la proximité et des territoires, dans leur profondeur et dans leur diversité. C'est une évidence : chaque département, chaque agglomération, chaque bassin de vie<sup>1</sup> a ses caractéristiques propres qui en font un territoire unique. La géographie, la démographie, l'économie, varient dans l'espace et dans le temps : un département rural de montagne ne s'aborde pas de la même manière qu'un département urbanisé de plaine ; les périodes de basse saison ne se traitent pas comme les saisons touristiques... En conséquence, s'il existe des modes d'actions communs à toute la gendarmerie, il ne peut en revanche y avoir d'orientations et d'actions qui soient stéréotypées. Il faut coller à la réalité du terrain en adaptant ces modes d'action communs ; mieux encore en définissant des modes d'action originaux et spécifiques.

L'intelligence locale est donc un facteur de succès de l'action de la gendarmerie. Évoquer l'intelligence implique d'en revenir à l'étymologie. L'intelligence, c'est « connaître et comprendre », c'est faire des liens. Ainsi, **le premier devoir du gendarme est de s'atteler à l'apprentissage de son territoire**, pour en connaître et comprendre les structures, les réseaux, les rythmes de vie, les ressorts socio-économiques, les communautés, les mobilités. Il n'en tirera que de meilleures déductions et décisions pour mener son action. L'intelligence, c'est aussi « unir », « chercher à former un tout », rejoignant alors notre mission de lien social. L'intelligence locale passe par l'analyse. Mais elle passe tout autant par l'immersion. Le gendarme connaît et comprend sa circonscription parce qu'il s'y enracine, c'est-à-dire qu'il y consacre son service mais que, de plus, il y vit. Cette insertion du gendarme dans la vie locale, c'est une multitude de fils noués qui doivent l'être toutefois en conservant une prudence distanciée et faite d'exemplarité, qui permet de préserver l'indépendance et le regard critique du service public. Le gendarme ne sera légitime et respecté que s'il est exemplaire y compris hors service, dans sa vie quotidienne au sein de la population.

Les liens nécessaires au service se nourrissent également des relations institutionnelles nouées avec les élus ou l'ensemble des acteurs locaux (*administrations, acteurs économiques, médias locaux...*). La visibilité institutionnelle de la gendarmerie est importante. Les gendarmes se doivent d'être présents, en tenue, lors de tous les moments-clés de la

vie du territoire, qu'ils impliquent ou non un dispositif de sécurisation. Le gendarme comme citoyen a enfin un rôle à jouer pour tisser ce lien de confiance, que ce soit par le biais de la scolarité de ses enfants, par sa participation aux clubs sportifs et associations, par son relationnel privé. La synthèse de tout cela permet de recueillir l'indispensable renseignement, nourrit la connaissance et la compréhension du territoire, cimenter la vie locale.

Ayant acquis cette intelligence des particularités géographiques, démographiques, économiques et sociales de l'aire qui lui est confiée, le gendarme anticipe les événements et comprend les problématiques locales de sécurité. Il connaît les délinquants, les individus posant des problèmes récurrents, les secteurs nécessitant une attention soutenue... Il y répond par des solutions et des approches conçues à son niveau, en s'efforçant de lutter contre les approches stéréotypées, faisant sien l'adage militaire : « le terrain commande ».

Toutefois, cet impératif de répondre localement à des problèmes locaux pose directement la question de l'application, par les unités, des directives et plans nationaux. Il y a une apparente contradiction entre promouvoir une vision enracinée dans la proximité et recevoir depuis Paris, de manière régulière, des instructions impératives de portée générale. Il faut n'y voir pourtant ni schizophrénie, ni grand écart. Plus sûrement, les orientations centrales sont utiles et nécessaires en ce qu'elles fixent un cadre, qui permet un recul sur des problématiques qui se déclinent différemment sur d'autres territoires, et par conséquent une cohérence d'ensemble et une évaluation / synthèse qui se construisent sur des bases partagées. Mais **ces instructions doivent être reçues et relues par les chefs de terrain à l'aune de leurs réalités locales**. Elles inspirent leurs propres choix, enrichies par leur intelligence, celle de l'adaptation à la situation réelle. Une réponse locale qui doit cependant se méfier du tropisme des appétences personnelles des chefs, ce risque de s'attarder sur des orientations missionnelles par goût plus que par nécessité.

Ainsi, avec cette double intelligence – l'intelligence locale comme l'intelligence de situation –, le gendarme est au rendez-vous, à la fois de ce que souhaite son territoire et sa population en matière de sécurité, en même temps que de ce que lui demandent, chacun à leur niveau, les autorités politiques, administratives ou judiciaires et ses propres chefs. Il est à même de construire **une véritable offre de sécurité sur mesure**.

1- Selon l'INSEE : le bassin de vie constitue le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants. On délimite ses contours en plusieurs étapes. On définit tout d'abord un pôle de services comme une commune ou unité urbaine disposant d'au moins 16 des 31 équipements intermédiaires. Les zones d'influence de chaque pôle de services sont ensuite délimitées en regroupant les communes les plus proches, la proximité se mesurant en temps de trajet, par la route à heure creuse. Ainsi, pour chaque commune et pour chaque équipement non présent sur la commune, on détermine la commune la plus proche proposant cet équipement. Les équipements intermédiaires mais aussi les équipements de proximité sont pris en compte.

## 2<sup>E</sup> FACTEUR DE SUCCÈS – LA « ROBUSTESSE » DU GENDARME, PAR SA FORCE ET SES VALEURS MORALES :

« Face à l'événement, c'est à soi-même que recourt l'homme de caractère » – Ch. De Gaulle

La gendarmerie vient de connaître, en quelques années, d'importants changements. Elle a notamment vécu des bouleversements technologiques inédits, tant par le rythme avec lequel ils ont été déployés que par les implications qu'ils ont eu sur l'exercice du métier.

Dans ce contexte, la « technologie » la plus fondamentale demeure l'humanité du gendarme. C'est « par le gendarme » que s'accomplit la mission. C'est lui qui va au contact, qui s'impose et réussit... ou échoue. Les technologies dans la main du gendarme (*système d'information, intelligence artificielle*) ne sont pas une fin, elles ne sont qu'un moyen. L'indispensable gendarme numérique doit se préserver de devenir virtuel.

En conséquence, il faut ancrer le gendarme dans son identité, son humanité et son éthique, dans l'esprit de la charte du gendarme<sup>1</sup>. La force et les valeurs morales sont des facteurs indissociablement liés à la personnalité et à la psychologie des individus. Fort de son socle de valeurs, le gendarme sera conforté dans sa « robustesse », qu'on peut définir comme sa capacité à demeurer stable face à la banalisation dans laquelle on voudrait l'enfermer, face au doute qui peut s'insinuer, face aux insécurités et aux risques de sa mission, face aux grandes et petites épreuves qu'il traverse au quotidien.

La force morale se définit comme l'alliage de la résistance psychologique et des dispositions mentales avec les principes éthiques et les valeurs militaires, humaines et de service public. Chez le gendarme, cela s'applique au chef comme au subordonné, mais également au groupe – équipe de travail tout autant que communauté de vie. La robustesse du gendarme, c'est une forme de résolution : engagement, audace, ténacité et courage, cimenté par l'esprit de corps.

La force morale réside dans la confiance en soi et dans la foi dans son métier. Ce qui suppose que le gendarme soit sûr du cadre et de la légitimité de son action. Il en sera sûr s'il est assuré dans ses compétences et dans ses connaissances, assuré dans sa capacité à passer à l'action, quoi que cela signifie et quoi que cela implique.

La force morale réside également dans la confiance dans les autres, avant tout la confiance dans ses chefs et dans ses camarades, en tant qu'individualités et en tant que collectif. Le gendarme doit reconnaître dans chacun et chacune de ses camarades, de tous grades, la même force morale et, ainsi, trouver dans le groupe la cohésion et la fraternité qui le porteront. La cohésion s'acquiert tout autant dans l'engagement et dans la vie du service que dans le quotidien et hors le service. La fraternité, pour sa part, s'entretient dans une approche qui voit chaque gendarme considérer ses camarades comme partageant tout à l'identique de lui, sans ressentiment ni discrimination. L'effet égalisateur de l'uniforme et le partage d'une même vocation doivent lui faire distinguer en tout gendarme son camarade et son frère d'arme, en s'interdisant jugements et distinctions autrement que fondés sur les règles hiérarchiques et sur les ordres reçus pour le service<sup>2</sup>.

Cet esprit d'engagement, d'audace, de ténacité et de courage doit avoir une traduction physique et matérielle, sauf à rester un vœu pieu. La force morale est donc indissociable d'une force physique, individuelle et collective. Plus exactement, cette force morale est servie, autant qu'affermie, par la force physique, que chacun a la responsabilité d'entretenir. Il s'agit de la capacité à endurer, à tenir, à réagir, en maîtrisant l'emploi de la force coercitive légitime et en étant à même de faire face, de fournir des efforts, parfois prolongés. Et de le faire seul, ou à plusieurs.

Les valeurs morales se définissent comme un corpus d'idées et de doctrines qui s'imposent comme un idéal. Pour le gendarme, ce sont celles définies par les devises des emblèmes – Honneur, Patrie, Valeur, Discipline – et par le code de la Défense pour qualifier la spécificité militaire, esprit de sacrifice (*courage, don de soi...*), discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité<sup>3</sup>. Ce sont aussi celles du respect de la Loi et du respect de la dignité des personnes. Les valeurs morales, finalement, sont bien synthétisées dans la devise solennelle que s'est choisie la gendarmerie : « Pour la Patrie, l'Honneur et le Droit ».

Ainsi, dans la force et les valeurs morales, la gendarmerie doit trouver la source de sa capacité à faire face en restant stable et à surmonter les coups durs, les moments exigeants, les circonstances imprévues, la confrontation à la misère, à la souffrance et à la mort. Il y aura toujours un « après », car la mission ne s'arrête pas. Aussi, faire preuve de robustesse dans les têtes et les structures conditionne le succès. Cela implique d'être capable de rebondir et de se tenir prêt à se confronter à tout, même au pire, en se souvenant que « mission » et « émotion » font rarement bon ménage – *d'abord l'action, ensuite seulement la décompression, le debriefing et le retour d'expérience*.

## 3<sup>E</sup> FACTEUR DE SUCCÈS – L'OUVERTURE D'ESPRIT, POUR COOPÉRER ET INNOVER :

« Il faut oser en tout genre ; mais la difficulté, c'est d'oser avec sagesse » – B. de Fontenelle

L'ouverture d'esprit c'est la capacité à s'extraire de sa « zone de confort » pour répondre présent et co-construire les solutions. C'est ainsi explorer de nouveaux points de vue par des partenariats qui élèvent. C'est aussi investir de nouveaux univers, organisationnels comme techniques, par un esprit d'innovation et une ambition collective qui fédèrent et renforcent.

1 - Diffusée par BE n°17 347 GEND/SIRPA du 15/02/2010, classée au mémorial (31.00).

2 - Approche de portée générale : la fraternité d'armes n'est pas limitée au port de l'uniforme ; le personnel civil de la gendarmerie, qui se reconnaît dans les mêmes valeurs que le personnel militaire, est pareillement constitutif du groupe.

3 - Article L 4111-1 du code de la défense : « ... L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation... »

L'action de la gendarmerie est interdépendante des actions conduites par un nombre conséquent d'autorités, d'institutions et de forces de sécurité. Celles-ci encadrent, participent ou contribuent à l'action quotidienne du gendarme. Le corps préfectoral, représentant de l'État dans les départements, autorité de police administrative, ou l'autorité judiciaire, qui dirige la police judiciaire, prescrivent des actions à la gendarmerie. De même, partenariats et échanges s'imposent avec : les maires et au-delà l'ensemble des élus (*parlementaires, élus départementaux, élus régionaux, élus dans les EPCI...*) ; la police nationale, les polices municipales et les acteurs de sécurité para-publics ou privés ; les services de renseignement partenaires, spécialement le SCRT ; les services prenant en charge le secours à personne ; les administrations et agences publiques qui édictent des normes et / ou disposent de prérogatives de polices spéciales ; les forces de sécurité étrangères s'agissant des territoires frontaliers ; les acteurs du transport public ; la sphère sociale et associative (*baillieurs, organismes sociaux, aide sociale à l'enfance, association de victimes...*). Énumération qui est non exhaustive.

La gendarmerie a sa liberté d'action. Mais elle ne peut – ni ne doit – se couper des autres acteurs, ni se désintéresser de l'action qu'ils conduisent de leur côté, dans leurs champs d'intervention thématiques et / ou géographiques respectifs<sup>1</sup>. Dès lors, savoir « travailler avec », pour fédérer les énergies, coordonner les actions et amplifier les effets obtenus est un facteur de succès de la mission.

Il importe, aux différents échelons hiérarchiques, de veiller à « agir ensemble » avec les institutions publiques investies de responsabilités en matière de sécurité. Il convient de créer les conditions d'une coopération complète et « multi-directionnelle » et de la faire vivre, avec une double approche.

D'abord, une notion d'échange – *information, évaluation, analyse et suivi* – à travers les différents dispositifs existants (*CISPD / CLSPD, suivi des ZSP, mais aussi GED pour la prévention de la radicalisation...*), en veillant à ce que ces échanges soit pleinement opérationnels.

Ensuite, une notion opérationnelle, pour organiser et rationaliser les modalités de concours réciproques et des interventions conjointes avec les principaux acteurs de terrain, tout spécialement les autres acteurs de la sécurité intérieure. Les dispositifs de coopération opérationnelle renforcée entre les agglomérations et les territoires (*CORAT*) obéissent à cette logique.

Agir dans cet objectif implique de disposer d'interlocuteurs. Comme souligné déjà, le maire en est un, essentiel. Il doit être tenu informé ; il dispose, en régime de police municipale, propre à la zone de gendarmerie, d'un pouvoir de police étendu ; il concourt à la prévention de la délinquance. Or, ces territoires en ZGN se caractérisent par l'éparpillement des communes, nombreuses et souvent modestes. Leurs maires peuvent n'avoir ni la connaissance, ni les moyens pour agir, incitant la gendarmerie à s'y substituer. Pour autant, la gendarmerie, pour ne pas empiéter sur leurs prérogatives, est alors souvent chargée de concourir et coopérer plutôt que de mener et piloter. Elle doit y prêter attention et y veiller.

Avec les autres acteurs, ceux de nature privée ou ceux dont la sécurité n'est pas la raison première, il est indispensable d'envisager l'échange et le travail en commun par le biais de partenariats. Les services de sécurité des opérateurs de transport ou les professionnels reconnus par le conseil national des activités privées de sécurité (*CNAPS*) sont les premiers partenaires, d'autant qu'ils représentent un volume en personnel supérieur aux forces réunies de la gendarmerie et de la police, et qu'ils continuent de monter en puissance ainsi que d'accroître leurs

prérogatives (*contrôle des personnes, armement...*). Des modalités d'échange et d'action coordonnée sont à rechercher. Les partenariats, cependant, ne doivent pas se limiter aux producteurs de sécurité. Dans l'esprit qui prévaut s'agissant de la démarche des centres de sécurité des mobilités ou des dispositifs de sécurité des points d'attraction touristiques, ces partenariats s'entendent dans une vision large. La gendarmerie a vocation à discuter, organiser et conventionner largement avec l'ensemble des acteurs de la vie du territoire, au-delà de la stricte sphère sécuritaire, si l'intérêt du service le commande, pour la protection des personnes et des biens, pour la sécurité de l'activité et du patrimoine économique, des établissements scolaires, des activités de loisir...

Si la construction de partenariats est un élément clé, l'ouverture d'esprit du gendarme ne serait qu'incomplète si elle ne l'invitait pas à innover. La gendarmerie, en effet, doit être à la recherche constante de l'amélioration de l'existant. Tout au long de son histoire elle a su innover et même inventer. Car l'esprit d'inventeur (*créer*) comme la volonté d'innover (*améliorer*) sont le fruit d'une analyse pragmatique qui conditionne l'exercice d'un service adapté aux enjeux et aux personnels.

Encourager l'innovation, qu'elle soit technologique ou organisationnelle, c'est considérer que rien n'est immuable. A raison : seules les valeurs sont intangibles, les méthodes ou les moyens doivent correspondre à la réalité de leur temps.

Encourager l'innovation, c'est appliquer de manière très concrète les trois principes de Foch. Mais c'est aussi – et avant tout – oser, donc accepter un risque : « une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover »<sup>2</sup>.

Ainsi, oser l'ouverture d'esprit s'impose comme un facteur concourant à la réussite de la conduite des affaires de la gendarmerie, en permettant à tous les gendarmes de mieux progresser. Cette ouverture d'esprit inspire le gendarme, pour mieux protéger par des offres de sécurité sur mesure au profit des populations et des territoires, mais aussi pour mieux accompagner par une expansion technologique répondant aux besoins ou encore pour mieux fonctionner, en allégeant la contrainte.

## 4<sup>E</sup> FACTEUR DE SUCCÈS – L'ADHÉSION :

« Pour convaincre, il suffit de parler à l'esprit ; pour persuader, il faut aller jusqu'au cœur » – H.F. d'Aguesseau

Si l'action à conduire est affaire d'un groupe, il faut s'attacher à convaincre le groupe, et chacun de ses membres, du sens de la mission et du besoin d'emporter la décision. Il faut susciter l'adhésion de tous, autour d'objectifs partagés et d'une volonté commune. C'est un élément clé dans l'exercice d'un commandement ou d'une autorité, qui implique

1 - C'est d'ailleurs ce que lui demande la loi, notamment l'art. L 111-1 du code de la sécurité intérieure.

2 - Albert Einstein.

d'expliquer les « points à atteindre » et les modes d'action, déterminés et conçus sur une analyse objective, prenant appui sur une doctrine claire. Il n'existe aucune raison qu'il en soit autrement au sein de la gendarmerie.

L'adhésion est d'abord un objectif interne. A tous les niveaux, les chefs ne seront bien obéis et leurs choix missionnels ne seront bien respectés que s'ils ont réussi à susciter l'adhésion.

Pour susciter l'adhésion, une démarche s'impose, à la fois sur la forme et sur le fond. Le personnel doit adhérer dans la forme, c'est-à-dire à la méthode de commandement et à la personnalité du chef. Le personnel doit aussi adhérer sur le fond, c'est-à-dire aux objectifs poursuivis et aux orientations retenues pour y parvenir.

La clé de voûte en matière d'adhésion du personnel est de savoir développer l'implication des échelons subordonnés dans la préparation et la conduite de l'action. Cette approche n'est pas en opposition avec la structure hiérarchique de l'Institution. Elle vient la compléter et l'enrichir. Elle peut se pratiquer entre tous les niveaux de responsabilité et porter sur les actions à mener ou sur l'orientation du service, dans une forme de « déconcentration efficace ». Mais elle ne doit pas faire perdre de vue l'impérieux besoin de chefs qui prennent des décisions claires et assumées. Il importe par la suite que chacun s'approprie cette démarche, faisant siens les méthodes et les objectifs. Les gendarmes sur le terrain n'en auront que plus d'autonomie et de sens de l'initiative, puisque la manœuvre conduite sera aussi la leur. La réflexion tactique traduite dans les cadres d'ordre n'étant, dans cet esprit, non pas un carcan limitatif, mais une définition claire de l'espace de liberté d'action du subordonné. Le chef attend de son subordonné qu'il y exerce son intelligence et son initiative, qu'il soit réactif et inventif.

C'est dans ce subtil équilibre entre esprit de décision du chef, capacité de dialogue, implication de tous et déconcentration de l'action, que se cristallise – pour l'essentiel – l'adhésion du personnel. Cet équilibre interdit toute démagogie et, dans le même temps, ne remet pas en cause l'autorité hiérarchique ; il peut au contraire contribuer à la renforcer. Il suppose que les chefs sachent écouter et expliquer, comprendre puis valoriser, en tout cas respecter, concerter et accompagner.

L'adhésion est aussi un objectif externe, parce que la gendarmerie n'agit pas « contre », mais « pour » la population. Dans une société où la contestation des institutions comme de l'autorité de l'État – jusqu'au monopole de ce dernier sur la force légitime – est devenue régulière, la gendarmerie doit être convaincue que la sympathie et le soutien des citoyens ne lui sont pas acquis par principe. Elle doit donc, en permanence, justifier la confiance des populations et des élus, donc faire adhérer à son projet et à son action.

Là encore, pour y parvenir, il importe d'associer largement : oser solliciter l'avis des « usagers » sur la situation sécuritaire et sur leurs attentes ; savoir en tenir compte pour définir des objectifs et des orientations. Dans cet objectif, la gendarmerie met en place le Dispositif de Consultation et d'Amélioration du Service (DCAS) qui prévoit le recueil des attentes concrètes des élus, des partenaires et de la population en terme de sécurité. Il y aura adhésion du public s'il y a engagement au service du public et qualité du service au public. Des unités au service de la population qui obtiennent des résultats seront reconnues et soutenues par leurs concitoyens.

Cette adhésion se consolidera, enfin, si la population se reconnaît dans le gendarme et si elle le respecte. Un seul moyen pour cela : le gendarme

doit être exemplaire et respectable, par sa rigueur dans l'action et sa maîtrise de la force, par sa moralité, son éthique professionnelle et son respect des personnes, par sa tenue nette et son comportement digne. En fédérant par l'adhésion, dans ses rangs et vers la population, l'action de la gendarmerie sera réellement légitime et partagée, car elle appartiendra à tous.

## 5<sup>E</sup> FACTEUR DE SUCCÈS – LA PERFORMANCE DU COMMANDEMENT :

« *La troupe vaut ce que valent ses cadres* » – H. Lyautey

L'action de la gendarmerie ne peut s'envisager sans une conception préalable, des directives et des ordres, un contrôle et une évaluation. Le caractère militaire de l'Institution induit une construction hiérarchisée et des processus normés. Mais cette structuration s'impose aussi parce que la mission qui lui est confiée implique d'identifier des chefs, qui prendront et assumeront des décisions, et des militaires qui les appliqueront.

La nature des missions qu'elle remplit exige que la gendarmerie dispose d'une chaîne de commandement dont la performance est un facteur d'efficacité de l'Institution.

L'exercice du commandement n'est pas un synonyme, pas plus qu'il n'est une variante, du « management ». Le commandement se singularise, notamment, parce qu'il prend appui sur trois notions essentielles, insensibles aux effets de mode, solides et éprouvées : verticalité, discipline et responsabilité.

Le commandement est indissociable de la verticalité. Évoquer la verticalité provoque parfois des réticences, pourtant cette notion ne recèle rien de péjoratif, surtout pas – par exemple – la distance ou le mépris des subordonnés. Au contraire, la verticalité donne corps à l'autorité, car elle implique une forte identification et une forte prise de responsabilité du chef. Elle impose qu'en tout, le chef soit « présent », à travers l'organisation de la continuité d'un commandement incarné dans la personne de celui qui en est titulaire. Ainsi, le responsable d'une mission ou d'une manœuvre impliquant plusieurs acteurs est toujours clairement désigné.

De même, le commandement est indissociable de la discipline. Là encore, il faut prendre de la distance avec les acceptions caricaturales de cette notion, que l'imaginaire collectif renvoie trop souvent à la définition qu'en donne le règlement militaire de 1933. La discipline n'est plus – *n'est pas et ne doit pas être* – la « soumission de tous les instants ». Elle est bien l'obéissance aux ordres, mais ça n'est qu'une conséquence. **La discipline est, en réalité, une intelligence collective**, qui voit le groupe se fédérer pour regarder et progresser dans le même sens, dans la poursuite d'un même objectif auquel tous s'engagent à concourir. Dans cet esprit, « l'initiative au combat est la forme la plus élaborée de la discipline »<sup>1</sup>.

La verticalité et la discipline se concrétisent dans un cap clair fixé par le chef lequel s'impose en retour d'assumer intégralement la

responsabilité des actes accomplis par les militaires placés sous ses ordres. Cela rend indispensable l'information pleine et entière du chef : il doit savoir ce qui est fait en son nom, au moins en être informé, au mieux l'avoir explicitement autorisé. En ce sens, il ne peut y avoir de responsabilité assumée sans compte rendu circonstancié. De même, la responsabilité du chef implique qu'il s'engage dans le contrôle – par son pouvoir d'inspection – et dans la maîtrise des risques.

La verticalité, la discipline et la responsabilité étant les vecteurs au travers desquels s'exerce le commandement, elles sont l'indispensable préalable à toute action d'autorité. Mais elles sonnent creux si elles ne sont pas servies par deux leviers qui concrétisent la performance de ce commandement.

Le premier levier, c'est la qualité humaine. Un commandement efficace, ce sont des chefs exemplaires, avec du courage, du caractère et des compétences, aptes à décider dans le flou des situations opérationnelles – le « brouillard de la guerre » – et à ne pas subir les circonstances. Des chefs complets et solides, armés par une culture tactique éprouvée, à la fois dévoués à leur mission et au service de tous, notamment de leurs subordonnés. Des chefs qui savent apprécier et combiner toutes les données des opérations, notamment les appuis et les soutiens. Des chefs avec un vrai pouvoir de conviction, qui savent expliquer aux autorités, emporter des décisions, encaisser la pression et, quand cela est nécessaire, tenir tête et dire « non ». Et tout autant des chefs qui ont le sens de l'humain et de l'écoute, qui donnent toute sa place à la concertation et qui font confiance. Mais ces chefs, pour qu'ils existent, doivent être révélés et formés, car les qualités ici exposées tiennent plus sûrement de l'acquis que de l'inné<sup>2</sup>.

Le deuxième levier, c'est le relais technique. Un commandement efficace implique de disposer des moyens pour l'exercer. Les chefs s'appuient aujourd'hui sur des systèmes d'information, de communication et de commandement (applications informatiques, réseaux de transmission, ...) leur permettant de capter des éléments d'intérêt tactique (vidéo...), d'analyser les situations, d'affiner la conception, d'adresser des ordres, de suivre l'activité, de réagir aux événements et de conduire les opérations, puis de faire des synthèses et des bilans. L'organisation des centres opérationnels, les procédés qui les animent, les bases de données et fichiers (par ex. le système de gestion des opérations), les moyens cartographiques et de géolocalisation, le réseau radio, l'intelligence artificielle et les algorithmes ne sont pas de simples outils ; ils sont partie prenante de la réussite du chef et du succès de la mission. Car le chef, aussi bon soit-il, ne peut rien s'il ne dispose pas des outils technologiques pour relayer ses ordres, en contrôler l'exécution et recevoir, en réponse, les comptes rendus. Il ne peut rien si les instruments numériques et les logiciels ne l'aident pas, non plus, à analyser les bilans et à tirer les retours d'expérience.

Ainsi, par la cohérence de sa structure hiérarchique, par la valeur intrinsèque de ses cadres – leur formation comme leur expérience – et par les moyens technologiques d'information et de commandement mis dans leurs mains, la gendarmerie peut disposer d'un commandement performant. L'entretenir et le valoriser pour l'avenir constituent un facteur de succès.

1 - Général Lagarde.

2 - Sur cette thématique, il convient de se référer, en particulier, au document-cadre « du commandement et de l'autorité ».



# DIX APTITUDES



Ces cinq facteurs de succès – cinq qualités que doit détenir la gendarmerie pour prendre l'ascendant – se déclinent dans un éventail d'aptitudes. Ces aptitudes sont des compétences – entendues au sens large, c'est-à-dire autant comme des approches ou des dispositions intellectuelles que comme des savoirs de détail – que la structure doit faire siennes.

Identifier ces aptitudes revient essentiellement à apporter la réponse à deux questions essentielles : « que doit-on pouvoir faire ? » et « que doit-on savoir faire ? ».

Les aptitudes ne décrivent pas par elles-mêmes le modèle ni le format de la gendarmerie. Elles sont, plus sûrement, la synthèse des effets attendus de notre action, de son impact sur la population et le terrain. En les définissant, ces dix aptitudes permettent ensuite de fixer les capacités à détenir, l'organisation à retenir et les modes d'action à développer.

Leur traduction *in concreto* est apportée par ce qu'on a coutume d'appeler « la doctrine », c'est-à-dire tout le corpus de circulaires et instructions qui régissent le fonctionnement du service et les différents blocs missionnels. Tous ces textes vont décliner avec précision la « mécanique », c'est-à-dire les moyens d'acquérir, de développer, d'entretenir et de mettre en œuvre de manière adaptée ces aptitudes au bénéfice de la protection des Français.

Ces aptitudes s'articulent de manière logique et complémentaire :

- Quatre aptitudes liées au comportement individuel et collectif, le savoir-être du gendarme (n°1 à n°4) ;
- Quatre aptitudes liées à l'approche du terrain, aux savoir-faire opérationnels à développer et mettre en œuvre (n°5 à n°8) ;
- Deux aptitudes liées à la relation à créer et à entretenir avec la population et ses représentants, pour faire savoir (n°9 et 10).

## LES APTITUDES LIÉES AU SAVOIR-ÊTRE

### Aptitude n°1 – Être au service :

- Implique de rendre la gendarmerie et le gendarme accessibles, à tous et en permanence.
- Doit se traduire par une approche de l'action pétrie de la notion de service public, dans l'organisation de l'accueil physique, de l'accueil en mobilité, de la réponse aux sollicitations téléphoniques ou numériques.

### Aptitude n°2 – S'engager ensemble et en confiance :

- Implique que tous les gendarmes, individuellement et collectivement, prennent la pleine conscience de leur rôle, qu'ils aient l'audace d'oser et qu'ils soient tout entier à la tâche confiée, en ayant confiance dans la force du groupe – en leurs chefs comme en leurs camarades.
- Doit se traduire par le refus de la pusillanimité et par une culture de l'implication. Le personnel et les unités doivent avoir le « culte

de la mission » et, tout en agissant en stricte sécurité et en précédant toute action d'une solide réflexion, être capable de s'exposer si les circonstances l'imposent, notamment dès qu'est en jeu la préservation de la vie humaine. Le métier du gendarme n'est pas de mourir : ni téméraire, ni irréflectif, il ne défie pas inutilement le bon sens et les règles élémentaires de prudence. Toutefois, quand l'essentiel est en jeu, le gendarme agit avec courage et accepte en pleine conscience de tout donner pour accomplir son devoir, même sa vie s'il le faut. L'engagement implique autant ténacité et audace que réflexion et maîtrise. L'engagement implique une cohésion de tous les instants au sein des unités.

### Aptitude n°3 – Rassurer, dissuader et répondre aux attentes :

- Implique d'apporter à tous une protection et d'agir pour la prise en compte réelle des difficultés évoquées par la population ;
- Doit se traduire par une présence visible sur le territoire, qui doit être parcouru et tenu de manière raisonnée, en se trouvant aux bons endroits aux bons moments, selon ce que commande la réalité locale. Cela doit se traduire, aussi, par le souci de porter assistance en toute circonstance, ce qui est assez naturel, mais tout autant par la volonté de résoudre les problèmes, donc d'avoir recueilli les doléances, de les avoir exploitées et d'apporter une réponse par une action vers les plaignants et victimes, vers les auteurs et vers le terrain (*réponse apportée par la gendarmerie ou par le plus à même de le faire, sur encouragement de la gendarmerie*).

### Aptitude n°4 – Prendre et garder l'initiative :

- Implique une posture qui est morale et psychologique avant même d'être professionnelle et technique. Celle-ci peut se synthétiser dans la devise du maréchal de Lattre : « Ne pas subir ».
- Doit se traduire par l'esprit de résolution de tous les échelons, ne pas se voir imposer la volonté de l'adversaire, mais rester maître des situations. Dit autrement : le gendarme, même s'il s'est laissé surprendre, doit « reprendre la main », même s'il doit pour cela agir après temporisation et réflexion, afin de concevoir avec recul la bonne action en y joignant les moyens requis associés. Le gendarme doit à la population qu'il protège cette volonté de ne pas subir les événements.

## LES APTITUDES LIÉES AU SAVOIR-FAIRE

### Aptitude n°5 – Avoir l'intelligence des territoires, des espaces et des mobilités :

- Implique d'en connaître et d'en comprendre le fonctionnement, l'organisation, les logiques de développement, les vecteurs et les flux. Une approche qui s'applique aux réalités physiques comme aux réalités numériques (*cyber-espace, territoires intelligents...*).
- Doit se traduire par une capacité d'analyse et d'anticipation des situations locales, notamment la démographie et la vie

économique et sociale. Cela passe aussi par la maîtrise de l'organisation et l'aménagement des espaces, avec une attention portée sur les principaux réseaux qui les irriguent, qu'ils soient routiers et ferrés, avec un effort spécifique sur les points nodaux, qui sont autant de points de passage obligés (*gares, barrières de péages, grands ouvrages...*). Cela passe encore par une maîtrise des réseaux et des espaces qui s'étend au numérique, à la sécurité liée aux nouvelles technologies, à leurs infrastructures (*réseaux, relais, data centers...*) et à leurs applications quotidiennes (*paiements dématérialisés, domotique, véhicules autonomes, communication et réseaux sociaux...*).

### **Aptitude n°6 – Agir avec agilité et adaptabilité :**

- Implique de développer, à tous les niveaux hiérarchiques et chaque fois que cela est nécessaire, des approches souples, réversibles et / ou temporaires.
- Doit se traduire par une marge de manœuvre et d'appréciation suffisante laissée aux échelons territoriaux de commandement, lesquels doivent bénéficier (*depuis le haut*) et témoigner (*vers le bas*) d'une confiance réfléchie et assumée, pour encourager l'analyse et l'imagination, pour concevoir et expérimenter toute solution opérationnelle innovante. Il faut refuser le confort du conformisme et s'interdire toute approche par la résignation (*du type : « on a toujours fait ainsi, il n'y a pas de raison que ça change »*). En filigrane s'impose un « droit à l'erreur », en acceptant que certains risques – maîtrisés – soient pris, et en étant capable de revenir en arrière ou de renoncer à des dispositifs qui, au bilan, n'auraient pas été pertinents.

### **Aptitude n°7 – Combiner les effets et moyens :**

- Implique, en planification froide ou en réaction à un événement, de savoir monter en puissance puis organiser une action dans la durée qui permette d'accomplir tout l'éventail des tâches de la gendarmerie.
- Doit se traduire dans la maîtrise et la mise en œuvre des savoir-faire de planification, de conduite et de gestion de crise jusqu'aux échelons locaux, tant d'un point de vue technique (*gestion des PC, cartographie...*) qu'au travers des procédés (*répartition des tâches, remontée des informations...*). Cela doit se traduire aussi par une approche qui ne néglige pas les questions d'appui et – plus encore – de soutien, notamment logistique (*soutien de l'homme, ravitaillement, maintien en conditions opérationnelles des matériels*).

### **Aptitude n°8 – Inventer et imaginer :**

- Implique d'avoir une vision et la volonté d'améliorer ses moyens d'agir, en vue de prendre l'avantage sur l'adversaire et sur les événements.
- Doit se traduire par une libération des énergies, en laissant à chacun la possibilité de proposer, de développer et d'expérimenter, puis de rendre cohérentes ces énergies en les fédérant dans une vision d'ensemble.  
L'innovation technologique doit être fortement encouragée, sans pour autant que nous en surestimions les effets. D'abord parce

que l'avantage technologique est difficile à conquérir, encore plus à conserver, car notre adversaire partage, à des fins différentes, le même sens de l'innovation. Ensuite, et fondamentalement, parce qu'en dépit du mouvement de numérisation et de développement technologique, le métier demeure fondé sur l'interaction humaine. Il s'agit de maîtriser les technologies mais aussi savoir s'en passer.

L'innovation organisationnelle et humaine est aussi essentielle. Car elle réinterroge les modes d'action aux filtres des évolutions contextuelles et sait ainsi concilier les nécessités du service, les aspirations du personnel et le cadre d'exercice.

## **LES APTITUDES LIÉES AU FAIRE-SAVOIR**

### **Aptitude n°9 – Gagner les cœurs et les esprits :**

- Implique d'obtenir le soutien du plus grand nombre à l'action de la gendarmerie et à la manière dont celle-ci est conduite, dans un contexte où l'autorité légitime de l'État et de ses forces est régulièrement remise en cause.
- Doit se traduire par une action visant à placer la gendarmerie au centre des réseaux et des partenariats, non pas tant pour qu'elle en ait la direction, mais pour qu'elle soit partout, à la fois à l'écoute des doléances, et à même de délivrer des messages. Il ne faut pas se contenter d'être utile, il faut devenir incontournable voire indispensable. Cela s'applique aux structures de coopération de sécurité et de prévention de la délinquance, bien évidemment, mais aussi dans les cénacles qui fédèrent les élus, EPCI ou associations, dans les structures d'entreprises / d'entrepreneurs et les fédérations professionnelles, auprès des bailleurs, parmi les associations, clubs et approches bénévoles, tout comme dans le tissu des « milieux spécifiques » (*milieu agricole, professionnels de la montagne ou de la mer, fédérations des chasseurs...*). Cela implique, en marge des actions opérationnelles, de prendre en compte une manœuvre de communication, qui va prendre corps dans des actions de visibilité et de valorisation à travers les médias, pour générer de la confiance. Dans ce cadre, les médias numériques – essentiellement les réseaux sociaux – sont devenus incontournables. Ils offrent des opportunités qu'il faut savoir saisir, par une maîtrise, fond et forme.

### **Aptitude n°10 – Assumer l'éthique et oser la redevabilité :**

- Implique d'avoir pleinement intégré qu'il faut, en toutes circonstances, conserver sa boussole morale et assumer ce qui a été accompli. Pour le chef, assumer les orientations retenues et les ordres donnés ; pour les exécutants, assumer la manière dont ces ordres ont été exécutés sur le terrain. En interne, c'est la logique même du principe hiérarchique<sup>1</sup>. Vers l'externe, c'est l'exigence constitutionnelle qui découle des articles 12<sup>2</sup> et 15<sup>3</sup> de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, qui rendent le gendarme comptable de son action devant le peuple.
- Doit se traduire par un comportement individuel et collectif exempt de reproche : très simplement, le gendarme, pour être respecté, doit être respectable. Les valeurs militaires immuables montrent

la voie ; le code de la défense et celui de la sécurité intérieure, tout le bloc du droit pénal (*code pénal, code de procédure pénale, code de justice militaire*) définissent cela dans le détail.

Doit aussi se traduire par l'indispensable franchise des comptes rendus aux chefs, aux autorités administrative et judiciaire. Ce retour clair et complet se complète d'une totale responsabilité des divers intervenants, qui acceptent pleinement les conséquences de ce qui a été bien fait et de ce qui n'a pas été bien fait. Au-delà, sans s'exonérer, bien au contraire, d'une attention poussée quant aux exigences d'information des élus, il importe aussi d'apprendre à communiquer, y compris vers le grand public, dans le respect du cadre légal et réglementaire. Il est indispensable d'expliquer et d'éclairer, sur les phénomènes, sur les problématiques, sur les actions conduites comme sur les résultats obtenus, en osant la vérité des chiffres. Sans s'interdire, dans le même temps, de valoriser l'efficacité, notamment par une utilisation des chiffres à bon escient. Car la statistique, en matière de sécurité et de délinquance, n'est pas tant un indicateur de performance, elle est davantage un outil donnant la photographie d'une situation.

1 - Art. D4131-1 et suivants du code de la défense et / ou art. R434-4 du code de la sécurité intérieure.

2 - La garantie des droits de l'Homme et du citoyen nécessite une force publique ; cette force est donc instituée pour l'avantage de tous, et non pour l'utilité particulière de ceux à qui elle est confiée.

3 - La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration.



# CONCLUSION





Une finalité,  
Qui prend corps dans deux postures opérationnelles principales.  
Trois principes généraux de l'action sur lesquels s'appuie toute réflexion,  
Et qui se déclinent dans la définition de quatre grandes fonctions opérationnelles, socles de l'activité et matrices des missions quotidiennes.  
Cinq facteurs de succès, dont la maîtrise conditionne la réussite des actions entreprises et l'ascendant pris sur l'adversaire et les événements.  
Dix aptitudes enfin, qui synthétisent ce que la gendarmerie doit pouvoir faire et doit savoir faire.

Toute notre action découle de cet enchaînement logique. C'est dans ce cadre d'action, forgé au cours de la longue histoire de notre maison, que la gendarmerie s'inscrit pour assurer aux populations et aux territoires la protection qu'ils attendent de l'État, pour assurer à la Nation la sécurité et la défense qui lui sont dues, dans le respect des principes fondamentaux de notre société démocratique et des libertés publiques.  
Ce faisant, elle accomplit une mission plus grande encore : en veillant à la sécurité de la France, en apaisant les tensions, elle contribue à la cohésion de la société et à la qualité de l'action de l'État.  
Par son action, qui s'inscrit dans la lignée de plusieurs siècles d'Histoire, la gendarmerie contribue à la fois à la vie et à la solidité de notre Nation.

Cette approche engage toute la gendarmerie, car tout gendarme<sup>1</sup> – sans distinction de nuances d'uniforme et de couleurs de boutons – est l'acteur d'une protection et d'une sécurité globales, dans un esprit de dévouement au bien commun. Si la brigade territoriale demeure le premier échelon d'action territoriale, au cœur du dispositif gendarmerie, chaque personnel de l'institution, dans son statut et à sa place, agit pour construire une politique de sécurité des populations et des territoires. Chaque composante de l'institution contribue à son efficacité globale, comme elles ont contribué anciennement à installer la gendarmerie, force militaire, dans le paysage de la sécurité intérieure, ainsi qu'à en faire la réputation et en exporter le modèle tout autour du monde.

Ces orientations générales pour l'action de la gendarmerie, au-delà de leur rôle de synthèse et de mise en cohérence, sont aussi pour chacun un rappel permanent du sens de l'action. Le sens, c'est toujours ce que nous avons de plus cher, c'est toujours ce qui nous fait avancer, c'est toujours ce que nous devons privilégier.

Ce sens de l'action pour nous gendarmes, c'est définitivement de **Répondre Présent à l'appel de la Nation**.

1 - Au sens générique, c'est-à-dire : officiers et sous-officiers de gendarmerie, officiers du corps technique et administratif et sous-officiers des corps de soutien technique et administratif, personnel civil, gendarmes adjoints volontaires. D'active comme de réserve.



GEND 20:24

ET TOUS LES JOURS SUIVEZ LA GENDARMERIE SUR :

