

La transformation au cœur de la gendarmerie

ACTES DU COLLOQUE DU
10^E ANNIVERSAIRE DU RATTACHEMENT DE LA
GENDARMERIE NATIONALE AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

ÉCOLE MILITAIRE, PARIS

7 JUIN 2019

GEND ARMERIE

20
19

NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ



SOMMAIRE



Rédacteur en Chef : Col (ER) Philippe Durand

Comité de rédaction des actes du colloque :

Table ronde 1 : LCL (R) Michel Roucaud

Table ronde 2 : CEN Maud Cerclé Fraval

Table ronde 3 : LCL Gabriel Cortes

Table ronde 4 : CNE (R) Louis-Napoléon Panel

Table ronde 5 : CEN Jean-Marie Le Brestec

Conception graphique : SIRPA

Relecteur : Jean-Baptiste Verrier

04	_____	AVANT-PROPOS
06	_____	MOT D'ACCUEIL DU GÉNÉRAL D'ARMÉE RICHARD LIZUREY
08	_____	ALLOCUTION DE CHRISTOPHE CASTANER, MINISTRE DE L'INTÉRIEUR
16	_____	TABLE RONDE N°1 <i>De la Défense à l'Intérieur, 10 ans de transformations autour d'un même socle de valeurs</i>
29	_____	<i>Synthèse</i>
32	_____	TABLE RONDE N°2 <i>Hier et demain, le gendarme, soldat de la loi</i>
43	_____	<i>Synthèse</i>
46	_____	TABLE RONDE N°3 <i>La sécurité au cœur des territoires</i>
59	_____	<i>Synthèse</i>
62	_____	TABLE RONDE N°4 <i>La Gendarmerie et la résilience de l'État</i>
75	_____	<i>Synthèse</i>
78	_____	TABLE RONDE N°5 <i>Innover aujourd'hui pour mieux protéger demain</i>
94	_____	<i>Synthèse</i>
98	_____	ALLOCUTION DE CLÔTURE DU GÉNÉRAL D'ARMÉE RICHARD LIZUREY
104	_____	BIOGRAPHIES DES INTERVENANTS

AVANT-PROPOS



Deux cent dix-huit ans après sa création par la loi du 16 février 1791, la loi du 3 août 2009 relative à la gendarmerie nationale a organisé son rattachement organique et opérationnel au ministère de l'Intérieur, marquant ainsi l'aboutissement d'un processus engagé à partir de 2002.

Le rattachement de la gendarmerie au ministère de l'Intérieur a traduit la volonté du gouvernement de renforcer la cohérence et l'efficacité du dispositif de sécurité intérieure, en plaçant les deux forces de sécurité régaliennes, la gendarmerie et la police, sous l'autorité d'un même ministre. Pérennisant le modèle de pluralisme policier à la française, en confortant l'existence des deux forces, l'une civile, l'autre militaire, la mise en œuvre de cette grande réforme a permis de favoriser les synergies et la complémentarité de la gendarmerie et de la police au service d'une meilleure protection de la population et du territoire national.

10 ans après l'adoption de cette évolution majeure de l'architecture de sécurité nationale, le colloque du 7 juin 2019 a été consacré aux transformations de la gendarmerie, laquelle inscrit désormais son action au sein du ministère de l'Intérieur, dans le respect de son identité militaire et en conservant son ancrage au sein de la communauté des forces armées.

S'adaptant aux mutations des territoires et aux nouveaux usages de la société en veillant à cultiver le souci du contact et de la proximité, la gendarmerie développe une offre de sécurité adaptée, en liaison avec les autres acteurs de la sécurité, pour répondre aux besoins quotidiens de la population. De même, son organisation, son statut militaire et ses capacités spécifiques lui procurent une capacité rapide de montée en puissance pour contribuer à la riposte de l'État pour faire face aux crises. Agissant sur les territoires physiques comme sur les territoires numériques, accordant une place centrale à l'innovation, elle a engagé une importante transformation numérique pour prendre en compte les perspectives offertes par les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle, ainsi que pour élaborer de nouveaux modes d'action et des services digitaux adaptés au développement d'une société connectée.

Les cinq tables rondes de ce colloque font un tour d'horizon complet : historique du rattachement de la gendarmerie à l'Intérieur, identité du gendarme et de la gendarmerie, sécurité dans les territoires, implication dans la gestion des crises, modernisation et innovation. Elles permettent ainsi de saisir la complexité des mécanismes de cette réforme mais aussi l'ampleur de la remise en question qu'elle implique, tout comme le travail de

refonte du cadre juridique et des organisations. Elles éclairent les orientations retenues en matière de protection des Français au quotidien ou de gestion de crise. Elles dressent des perspectives pour l'avenir, dans un contexte de révolution technologique, alors qu'innovation et numérisation ne doivent pas conduire à exclure le facteur humain de l'action de sécurité.

La transformation continue et continuera. Elle est placée au cœur des principes, des réflexions et de l'action de la gendarmerie. Avec une ambition affirmée haut et fort, réaffirmée ici : une gendarmerie au service de la population, adaptée à son temps, apte à remplir efficacement sa mission de protection des personnes, des biens et désormais des données.

MOT D'ACCUEIL



GÉNÉRAL D'ARMÉE RICHARD LIZUREY
Directeur Général de la Gendarmerie Nationale

Monsieur le Ministre,
Mesdames, Messieurs,
Chers amis,

Un transfert historique a été formalisé le 3 août 2009. Son ambition était d'améliorer la qualité du service public et la sécurité de nos concitoyens. Elle a conduit la Gendarmerie nationale à quitter son ministère « historique » de la Défense, pour rejoindre le monde nouveau, un peu inconnu pour elle, du ministère de l'Intérieur. En 2009, nous nous étions donné rendez-vous dans 10 ans... Nous y sommes. Pendant cette période, la gendarmerie nationale s'est adaptée, a évolué et s'est transformée.

Intégrés au sein du ministère de l'Intérieur, nous avons maintenu notre ADN militaire – sans lequel nous ne serions pas ce que nous sommes – tout en acquérant la connaissance d'un nouvel environnement, assimilant des codes différents et nous adaptant à de nouveaux modes de fonctionnement. Avec nos camarades de la Police nationale, nous avons revisité tous les domaines, du soutien aux actions opérationnelles, afin d'obtenir le « produit » le plus efficace pour le ministère de l'Intérieur, et surtout pour la protection et la sécurité de la population. Aujourd'hui, la Gendarmerie est pleinement intégrée dans ce ministère de « l'urgence ». Rien n'était écrit, rien n'était simple. En 2009, lorsque nous avons entamé ce travail de rapprochement, nous étions tous dans l'inconnu. Il nous a par conséquent semblé important, aujourd'hui, de prendre le temps de réaliser un point de situation, de revenir ensemble sur cette réforme majeure, afin de susciter les réflexions qui nous permettront d'aller encore plus loin demain dans la transformation et de préparer l'avenir. Car il est un principe indépassable : la Gendarmerie nationale n'existe pas pour elle-même, mais pour la population qu'elle est chargée de protéger. Elle doit donc, dès que c'est utile à sa mission, se transformer. Et elle s'y attache.

Il est indispensable en effet, et en permanence, de faire évaluer et évoluer notre service, qui plus est en nous ouvrant et en sollicitant des regards extérieurs. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, il y a quelques semaines, nous avons engagé une démarche inédite : les ateliers d'idéation. Ces ateliers rassemblent des experts thématiques du public et du privé, tous issus de rangs extérieurs à ceux de la gendarmerie, à qui nous demandons de débattre de notre organisation et de nos procédés. Nous les avons sollicités, précisément, afin de nous aider à imaginer notre avenir. Et ce faisant, nous avons désormais la capacité de piocher, avec ouverture d'esprit, dans leurs propositions, pour éclairer notre démarche de transformation.

Ce colloque s'inscrit dans cette même logique et cette suite de réflexions. Penser ensemble, penser hors du cadre, défricher des pistes d'évolution nous permettra d'assurer dans les meilleures conditions, en nous posant les bonnes questions, la continuité de notre mission, tout en construisant ce qui sera utile pour préparer l'avenir et être au rendez-vous, demain, des nouveaux enjeux de sécurité pour nos concitoyens.

Je vous remercie donc toutes et tous de votre présence et de votre accompagnement dans cette voie de la transformation. Cette voie n'est pas nouvelle – elle a fondamentalement toujours été au cœur de l'identité de la gendarmerie –, mais aujourd'hui nous poursuivons et accélérons encore le mouvement, tant la société évolue et à grands pas. Voilà pourquoi la transformation est au cœur de notre action. Elle lui donne un sens encore plus grand.

La transformation est ainsi, naturellement, le thème de cette journée que vous nous faites l'honneur d'ouvrir, Monsieur le Ministre. Je vous remercie de votre présence et vous cède respectueusement la parole.

LA GENDARMERIE
NATIONALE
N'EXISTE PAS
POUR ELLE-MÊME,
MAIS POUR LA
POPULATION
QU'ELLE EST
CHARGÉE DE
PROTÉGER. ELLE
DOIT DONC, DÈS
QUE C'EST UTILE
À SA MISSION, SE
TRANSFORMER. ET
ELLE S'Y ATTACHE.

ALLOCUTION DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR



CHRISTOPHE CASTANER
Ministre de l'Intérieur

Mesdames et messieurs les
parlementaires,
Mesdames et messieurs les élus,
Monsieur le préfet de police,
Mon général, directeur général de la
gendarmerie nationale,
Monsieur le préfet, directeur général
de la Police nationale,
Monsieur le directeur général de la
sécurité intérieure,
Mesdames et messieurs les officiers
généraux,
Officiers, sous-officiers, gendarmes
adjoints volontaires et personnels
civils de la Gendarmerie nationale,
Mesdames et messieurs,

10 ans.

10 ans, et pourtant le sentiment d'une
évidence, d'un rassemblement qui
devait se faire et qui s'est réalisé.

10 ans, et autant de changements, de
réformes, de transformations. Autant
d'enquêtes menées, d'interventions
réussies, de combats, incessants, pour
la sécurité des Français.

Il y a 10 ans, la Gendarmerie nationale
rejoignait le ministère de l'Intérieur
et la famille des forces de l'ordre était
enfin réunie.

Le 3 août 2009, j'en suis convaincu, la
sécurité des Français a fait un bond en
avant.

Cette réforme, c'était un défi et une
nécessité.

La Gendarmerie et la Police ont
longtemps été deux Institutions
qui s'observaient plus qu'elles ne
se parlaient, qui se jugeaient plus
qu'elles ne coopéraient.

Leurs histoires étaient différentes,
leurs missions variaient, mais toutes
deux, pourtant, œuvraient à un seul
et même objectif : la protection et la
sécurité des Français.

Nous ne pouvions pas maintenir
éternellement une sécurité à deux
faces, qui coexistaient sans assez se
connaître.

Ce modèle n'était plus adapté à une
délinquance en perpétuelle évolution
et qui trouvaient des ramifications
tant dans les zones police que dans
les zones gendarmerie.

Il n'était plus adapté à l'émergence de
défis communs, comme la réponse à
la menace terroriste ou les réponses
aux enjeux de la cyber-sécurité.

Il n'était plus adapté aux exigences
de nos concitoyens qui demandent
légitimement une stratégie claire
pour leur sécurité.

En rattachant la Gendarmerie au
ministère de l'Intérieur, c'est ce qui a
été permis : un seul ministère pour un
seul cap. Une sécurité à 360°, qui ne
laisse personne de côté.

Et cette réforme n'était pas facile, il
s'agissait d'organiser l'arrivée d'une
institution forte de 130 000 effectifs
et de 7 siècles d'histoire. Mais avec
l'engagement et le travail de tous,
nous y sommes parvenus. Les craintes
d'hier se sont effacées, et la cohérence
a gagné la bataille.

Aujourd'hui, la Gendarmerie nationale
fait pleinement partie du ministère de
l'Intérieur – et c'est pour le mieux ; c'est
même une évidence.

Grâce à cette arrivée, des synergies
ont pu se réaliser, au niveau central,
comme dans les territoires, sous
l'autorité des préfets.

Nous avons gagné en efficacité dans
notre travail comme dans la lutte
contre la délinquance.

Les deux directions se parlent au
quotidien, certains services accueillent
policiers comme gendarmes.

Nous avons mis au point des plans
d'action et des stratégies communes
et nous continuerons à le faire demain.
Je pense, par exemple au plan
stupéfiants, commun à la Police et à la
Gendarmerie, qui verra bientôt le jour.

Nous avons pu gagner en cohérence
dans le maintien de l'ordre, par une
gestion unifiée des forces mobiles,

CETTE RÉFORME
N'ÉTAIT PAS
FACILE, IL
S'AGISSAIT
D'ORGANISER
L'ARRIVÉE D'UNE
INSTITUTION
FORTE DE 130 000
EFFECTIFS ET
DE 7 SIÈCLES
D'HISTOIRE.

SI LE MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR A BEAUCOUP APPORTÉ À LA GENDARMERIE ; LA GENDARMERIE, AUSSI, A BEAUCOUP APPORTÉ AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR.

et, demain, un schéma national du maintien de l'ordre.

Nous avons garanti aux Français d'être mieux protégés, avec une meilleure interopérabilité de nos forces d'intervention, avec une organisation de notre renseignement simplifiée.

Et peut-être plus que tout, Gendarmerie et Police ont maintenant vécu ensemble l'épreuve du terrain.

Nos forces ont souffert ensemble face aux épreuves. Ils ont surmonté, ensemble, les drames nationaux.

Nos forces ont répondu ensemble à la menace terroriste qui a frappé la France. Ils ont vu, ensemble, l'horreur de la haine et la détresse des Français après chaque attentat dont est victime notre pays.

Nos forces ont des figures communes, des héros communs. Je pense ici à Arnaud Beltrame, qui a donné sa vie pour sauver les autres. C'est un héros pour la Gendarmerie mais, bien plus largement, un héros pour toutes nos forces de sécurité.

Nos forces ont éprouvé leur excellence, ensemble, et répondu, ensemble, à des événements graves. La crise profonde de l'ordre public de ces dernières semaines en est le dernier exemple et sans notre police et notre Gendarmerie, la République aurait pu vaciller.

Cette culture commune de notre ministère de l'Intérieur, j'y tiens, j'y crois. C'est grâce à elle que se forment la cohésion, le respect mutuel et cette saine émulation qui pousse chaque service à se dépasser plutôt qu'à se concurrencer.

Mais que les choses soient claires, je ne pense pas une seconde que cette culture commune doive effacer ou supplanter l'histoire, les traditions et les spécificités de la Gendarmerie nationale.

Au contraire, je crois que le statut militaire est essentiel pour notre

sécurité. Je crois que la Gendarmerie est essentielle pour notre sécurité.

Je le dis parce que je connais la Gendarmerie.

Je le dis parce que je connais la Gendarmerie.

Je la connais comme le maire d'une commune de 5000 âmes à flanc de collines, qui sait ce que sa ville doit au courage et au service de ses gendarmes.

Je la connais en tant que citoyen, je la connais en tant que ministre, avec l'honneur d'être votre chef.

J'ai rencontré les gendarmes mobiles à Saint-Astier. J'ai vu l'exigence et la qualité immense de leur entraînement. Je vois, presque quotidiennement, la garde républicaine, vigilante et mobilisée pour protéger nos institutions.

J'ai pu saluer leurs frères d'armes en outre-mer, notamment lors de mon déplacement à Mayotte.

J'entends régulièrement les succès des services d'investigation, qui, encore récemment, sont parvenus à identifier et arrêter les auteurs du saccage et de l'incendie du peloton d'autoroute de Narbonne.

Dans l'Oise, en Dordogne, dans le Val d'Oise ou dans l'Aude, j'ai rencontré les femmes et les hommes de la gendarmerie départementale. Voir leur maîtrise du terrain, des dossiers, leur capacité à faire lien avec leurs populations.

Alors, de mon expérience et de ces rencontres, j'ai acquis une conviction : sur l'empire des missions de la Gendarmerie nationale, le soleil ne se couche jamais.

La Gendarmerie, c'est donc tout à la fois la présence dans les territoires, la capacité à gérer l'espace et la distance, à allier proximité et exigence, efficacité et loyauté.

Mais la Gendarmerie des territoires n'est qu'une parcelle, une parcelle d'importance, mais une parcelle seulement de l'étendue des savoir-

faire et des missions de la Gendarmerie nationale.

La Gendarmerie, c'est l'enquête. C'est l'intervention rapide, la libération d'otages. C'est le maintien de l'ordre, avec ses difficultés et ses contraintes. C'est la garde des bâtiments nationaux tout comme l'excellence cyber. C'est l'avant-poste de l'innovation, de la réflexion, de la prospective pour la sécurité de demain.

La Gendarmerie, c'est la résilience, c'est la cohésion, c'est la disponibilité. C'est une capacité de gestion de crise au service de nos concitoyens.

Alors, oui, je n'ai pas peur de le dire : je n'envisage pas notre sécurité intérieure sans la Gendarmerie.

Je ne l'envisage pas parce que vous êtes capables d'intervenir dans tous les milieux, des espaces ruraux aux quartiers péri-urbains denses.

Je ne l'envisage pas parce que la sécurité doit être présente partout, que la Gendarmerie est le lien et le visage de l'État, y compris là où les services publics se sont peu à peu raréfiés.

Je ne l'envisage pas parce que je connais son excellence, son efficacité, sa volonté de service.

Alors oui, le ministère de l'Intérieur est la maison commune de la sécurité des Français. Mais non, personne ne doit renoncer pour autant à ses spécificités.

Je n'oublie pas que les gendarmes sont des militaires, et que ce statut est précieux pour notre ministère et pour la sécurité des Français.

Il est source de fierté, de cohésion, d'efficacité. Nous devons donc en tenir compte, l'entretenir.

Je souhaite que les conditions de vie et d'engagement des militaires de la Gendarmerie, ainsi que de leurs familles, continuent à s'améliorer.

Je connais la préoccupation de la Gendarmerie à l'orée de la réforme des

retraites, et je me battrais pour que son statut soit respecté et reconnu.

Je me réjouis des liens que garde la Gendarmerie avec le ministère des Armées. La fraternité d'armes, la convergence opérationnelle, le combat commun sur les théâtres d'opérations extérieures ou par les gendarmeries spécialisées, sont précieux pour la sécurité de notre pays comme pour nos intérêts vitaux. Je veux qu'un effort particulier soit mené contre le suicide. Depuis le début de l'année, 8 militaires de la Gendarmerie ont mis fin à leurs jours. Ce sont autant de drames collectifs, de blessures indélébiles, et j'ai annoncé en avril des mesures supplémentaires pour lutter contre le suicide, tant dans la police que dans la Gendarmerie.

Je souhaite que la Gendarmerie et ses ministres puissent continuer à entretenir un dialogue franc, régulier. La concertation a fêté ses 30 ans cette année. C'est un modèle efficace, un modèle qui ne cesse de s'enrichir et de gagner en représentativité. C'est une force pour la Gendarmerie et pour ces réformes.

Les choses sont donc très claires, Gendarmerie et Police doivent continuer à mieux travailler ensemble, à mieux se connaître et échanger, sans pour autant se renier.

Car la réalité, c'est que si le ministère de l'Intérieur a beaucoup apporté à la Gendarmerie ; la Gendarmerie, aussi, a beaucoup apporté au ministère de l'Intérieur.

Forte de sa rigueur, de son organisation militaire, elle a amené avec elle une capacité de planification accrue, notamment pour les opérations d'envergure.

Et la manœuvre opérationnelle suite au cyclone Irma, dans des conditions particulièrement difficiles, est sans doute l'un des exemples les plus marquants à cet égard.

LE STATUT MILITAIRE EST ESSENTIEL POUR NOTRE SÉCURITÉ. (...) JE N'ENVISAGE PAS NOTRE SÉCURITÉ INTÉRIEURE SANS LA GENDARMERIE.

UNE ORGANISATION SINGULIÈRE QUI PEUT SEMBLER UN PARADOXE ET SEULE LA GENDARMERIE SEMBLE DÉTENIR LA CLÉ : UNE VERTICALITÉ TOTALE POUR UNE RESPONSABILITÉ LOCALE.

Ensuite, la Gendarmerie a apporté au ministère de l'Intérieur une organisation singulière. Une organisation singulière qui peut sembler un paradoxe, et seule la Gendarmerie semble détenir la clé : une verticalité totale pour une responsabilité locale. Et c'est en parvenant à le résoudre, en parvenant à faire vivre le contact avec les Français et le respect de consignes et d'orientations, qu'elle peut atteindre pleinement ses objectifs et inspirer certaines méthodes à tous les services du ministère.

Enfin, la Gendarmerie a rappelé à notre ministère comment lever les yeux vers l'horizon, comment gérer le présent en gardant un œil rivé vers le futur. Forte de sa vocation prospective, de son attachement à l'innovation technologique et de son avancée dans le domaine cyber, elle a apporté un souffle de préparation de l'avenir dans l'ensemble de nos méthodes.

Et justement, vous avez choisi de placer ce rendez-vous sous le sceau de la transformation. Cela ne métonne pas. Alors, avec vous, laissez-moi à mon tour, m'interroger sur cette transformation et sur les enjeux de la sécurité de demain.

D'abord, cette sécurité, je la vois avec deux forces, différentes mais complémentaires.

Deux forces qui travaillent plus ensemble et partagent plus ensemble. C'est sans distinction d'uniformes, qu'ils œuvrent déjà au quotidien dans les territoires comme dans certaines directions.

C'est sans distinction d'uniformes, que Police et Gendarmerie mettront demain en commun leurs efforts pour un service des achats unique, pour une direction du numérique unique, pour des moyens mieux employés.

Nous devons continuer notre effort de

cohérence, mettre en commun ce qui peut l'être, créer des synergies, gagner en simplicité dans les procédures et permettre aux économies dégagées de servir aux besoins du terrain.

Mettre en commun, ce n'est pas un gros mot, au contraire. C'est une opportunité pour les cultures de se croiser, de fédérer les différences et de faire naître de nouvelles idées. Le programme NEO, qui équipe aujourd'hui la plupart de nos gendarmes et de nombreux policiers, est un parfait exemple de cette co-construction en bonne intelligence.

Mettre en commun, c'est une opportunité pour faire reculer la délinquance, briser les trafics, protéger face au terrorisme.

Il ne doit donc y avoir aucun coin entre la Gendarmerie et la police. Il ne peut y avoir aucune rivalité, seulement de la coopération et du partage d'information.

C'est forts de cet enseignement, forts de cette union dans les spécificités, que la Gendarmerie et la police doivent fonder la sécurité du XXI^e siècle.

Cette sécurité du XXI^e siècle, c'est une sécurité moderne, qui s'adapte aux mutations des menaces, de la criminalité, qui s'adapte aux évolutions de la délinquance et renouvelle ses méthodes.

C'est une sécurité totale, de toutes nos forces, qui fait vivre un continuum de sécurité.

C'est une sécurité qui répond aux exigences de son époque, qui devra résoudre pleinement ce paradoxe entre un besoin de proximité et de contact plus fort, d'un côté, et un besoin de vitesse et de numérisation accru, d'autre part.

C'est une sécurité à hauteur d'homme, une sécurité ancrée territorialement ; c'est-à-dire une sécurité au service de la population.

C'est une sécurité au diapason de la société, qui évolue, aussi, dans son recrutement et dans sa formation.

Nous devons ainsi relever le défi du maintien de l'ordre. Car le maintien de l'ordre, ce n'est pas la question du samedi depuis novembre.

Non. L'évolution du maintien de l'ordre prend ses racines dans une mutation ancienne, profonde.

Depuis les sommets internationaux jusqu'au mouvement des gilets jaunes, en passant par les manifestations contre la loi El-Khomri, les 1er mai 2017 et 2018 ou Notre-Dame-des-Landes : des individus violents, dont le seul objectif est de semer le chaos, s'infiltreront de plus en plus régulièrement dans les cortèges.

C'est une menace très sérieuse, pour les manifestants, pour la liberté de manifester, pour nos Institutions, pour tous les Français.

Depuis le 1er décembre, nos méthodes et nos modes d'actions ont déjà profondément évolué : nous devons continuer.

La sécurité du XXI^e siècle, c'est celle qui aborde frontalement la menace terroriste.

Ce n'est pas parce que Daech est à terre que le djihadisme a disparu. Ce n'est pas parce que l'actualité des derniers mois en a moins traité, que la menace s'est amoindrie.

Il n'en est rien. Le terrorisme reste la première et la plus violente des menaces. Nous devons le combattre par tous moyens et je compte, évidemment, sur la Gendarmerie.

Je compte sur elle pour jouer tout son rôle. Pour le jouer par ses missions de renseignement dans les territoires ; par son suivi, strict, des individus radicalisés ; par son implication dans les Groupes d'évaluation départementaux ; par ses capacités d'intervention,

exceptionnelles, grâce au GIGN et à ses antennes locales.

Il y a le terrorisme, il y a le maintien de l'ordre, il y a aussi – et c'est essentiel pour la Gendarmerie – ce que nous appelons la « police » de sécurité du quotidien.

La police de sécurité du quotidien, c'est notre doctrine pour bâtir une sécurité sur-mesure, une sécurité adaptée à chaque territoire, à chaque type de délinquance.

La police de sécurité du quotidien, c'est une volonté forte : raffermir le lien, parfois distendu, parfois éprouvé, entre les forces de l'ordre et les Français. C'est rétablir le respect, en remettant les forces sur le terrain, en allant vers les Français, à leur rencontre, à leur contact.

La police de sécurité du quotidien, c'est des actes : ce sont des moyens supplémentaires, partout où c'est nécessaire.

Je pense à la hausse du budget de la Gendarmerie, encore cette année, avec 118 millions d'euros supplémentaires en 2019.

Je pense à 500 personnels de plus, d'ici la fin du mandat, dans 20 départements mieux accompagnés. Je pense aux 4 quartiers de reconquête républicaine, dont j'ai décidé la mise en place en zone gendarmerie et qui bénéficieront d'effectifs supplémentaires.

Je pense à la création de plus de 2600 postes dans la Gendarmerie d'ici la fin du mandat. A la création de 71 postes pour l'Outre-mer, où nous avons besoin, tout particulièrement, du savoir-faire de la Gendarmerie.

Alors, des choses ont été faites. A Dreux, en février, nous avons fait un tour d'horizon à l'occasion des un an de la police de sécurité du quotidien. Les premiers retours sont positifs et je sais l'attachement du Général Lizurey pour permettre à la police de sécurité du quotidien

d'être présente et efficace, partout sur le territoire.

Il faut continuer, accélérer. Chaque unité doit se demander ce qu'elle peut faire pour améliorer encore le contact avec les populations, pour connaître mieux encore le terrain. J'y suis très attentif et dans chacun de mes déplacements, je vous demanderai : qu'avez-vous fait ? Qu'avez-vous mis en place et mis en place de nouveau pour la sécurité du quotidien, pour le lien entre les Français et vous ?

Je souhaite également qu'un effort puissant soit réalisé contre les trafics de stupéfiants. Le trafic de drogue sévit partout en France. C'est un fléau. Un fléau qui détruit des familles, des espoirs, des destins.

Nous progresserons dans ce domaine par un meilleur pilotage et une coopération au niveau central comme au niveau local et la Gendarmerie y aura naturellement toute sa place. Et j'annoncerai prochainement un plan de lutte contre les stupéfiants.

Je crois aussi que nous ne pourrions assurer la sécurité des Français, que si nous nous emparons pleinement de la question du numérique, des menaces cyber.

Nous devons répondre à l'exigence de modernité, en nous numérisant, en étant plus accessible, en profitant du tournant de l'innovation et de l'intelligence artificielle.

Nous devons aussi répondre au défi de la criminalité numérique, et je sais combien la Gendarmerie est en pointe sur ce sujet. Je veux saluer les efforts de la Gendarmerie pour doubler son réseau CyberGend et me réjouir après un an, des avancées de la Brigade numérique, qui répond pleinement aux attentes des Français.

Enfin, construire la sécurité de demain, c'est répondre au défi de l'immigration illégale.

LA GENDARMERIE C'EST L'AVANT POSTE DE L'INNOVATION, DE LA RÉFLEXION, DE LA PROSPECTIVE POUR LA SÉCURITÉ DE DEMAIN.

10^e anniversaire du rattachement de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur :

L'immigration clandestine ne cesse d'évoluer. L'imagination funeste des passeurs est sans limite. Je sais la vigilance de la Gendarmerie dans les massifs à la frontière italienne, sur les plages du Nord de la France, à la frontière espagnole, et outre-mer. Cela doit continuer, le travail avec les préfets s'intensifier et, tout comme le Président de la République, je souhaite qu'il y ait des résultats.

Mesdames et messieurs,

Vous le comprenez, notre sécurité est à une période charnière.

Alors pour bâtir cette sécurité, cette sécurité du XXI^e siècle, nous allons élaborer un livre blanc, mener une consultation la plus vaste possible. Nous allons bâtir, également, une nouvelle loi de programmation pour la sécurité intérieure.

Elle gravera dans le marbre nos objectifs. Elle inscrira, dans la loi, la montée en puissance du ministère de l'Intérieur, la montée en puissance de la Gendarmerie.

Dans cette sécurité du XXI^e siècle, la Gendarmerie a toute sa place. Je dirais même, elle a toute sa nécessité.

Elle doit continuer à combattre pour la France. Continuer à voir loin. Continuer à se transformer, à se moderniser – et j'ai demandé au général Lizurey de me faire des propositions ambitieuses en la matière.

Général Lizurey, dont je sais en le citant, combien je salue l'incarnation des valeurs que porte l'histoire de la Gendarmerie.

Mesdames et messieurs,

Avec Laurent Nuñez, nous avons un honneur particulier : celui d'être à

la tête de la moitié des militaires de carrière de France.

C'est un honneur, une responsabilité.

Nous connaissons l'engagement, le courage, l'excellence des soldats de la loi.

Nous connaissons l'exigence, la cohésion et la force de la fraternité d'arme.

Depuis 10 ans, la Gendarmerie apporte sa singularité au sein du ministère de l'Intérieur.

Depuis 10 ans, toutes nos forces de sécurité intérieure sont enfin réunies, soudées.

Nous sommes prêts pour demain. Prêts à affronter les menaces qui pèsent sur les Français.

Prêts à bâtir, avec nos forces de police, avec l'ensemble du ministère, la sécurité du XXI^e siècle.

Alors, avec Laurent Nuñez, je compte sur vous.

Les Français comptent sur vous – et je vais vous faire une confiance, je crois qu'ils ne se trompent pas.

Merci à tous !

Vive la République ! Vive la France !

TABLE RONDE N°1

De la Défense à l'Intérieur, 10 ans de transformations autour d'un même socle de valeurs

ANIMATEUR :

Xavier Latour, doyen de la faculté de droit et de science politique de Nice, professeur de droit public à l'Université Côte d'Azur.

INTERVENANTS :

Général d'armée (2S) Marc Watin-Augouard, ancien Inspecteur général des armées-Gendarmerie, directeur du CREOGN.

Jean-Robert Rebmeister, contrôleur général des armées.

Alain Bauer, professeur au CNAM, professeur associé à l'université de Shanghai - Senior Research fellow Center of terrorism (New York).

Bernard Pêcheur, président de section honoraire au Conseil d'État, ancien président du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire

Frédéric Péchenard, préfet, Vice-président en charge de la sécurité de l'aide aux victimes au Conseil régional d'Île-de-France, ancien Directeur général de la Police nationale.

INTRODUCTION DU DOYEN XAVIER LATOUR, ANIMATEUR DE LA TABLE RONDE

Nous sommes ici aujourd'hui parce que la loi du 3 août 2009¹ est pour la Gendarmerie, mais aussi pour le juriste que je suis, une loi importante et audacieuse. Importante parce que dans l'histoire on ne compte que peu de lois relatives à la Gendarmerie. Loi audacieuse parce que cette loi a imposé une unité fonctionnelle dans un ministère civil tout en garantissant son identité organique. Ce qui fait l'essence de la Gendarmerie, sa militarité, a été préservée. Elle a même été consacrée dans les textes, particulièrement dans le code de sécurité intérieure qui affirme sa qualité de force armée. Pour comprendre l'importance de la loi du 3 août 2009, nous allons nous replonger dans son contexte et voir comment elle a été pensée et comment elle s'inscrit dans une réflexion qui se veut être dans la profondeur et dans la durée. Notre premier intervenant, le général Watin-Augouard, va nous permettre d'entrevoir pourquoi le « politique » a pensé à ce rattachement de la Gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur.

INTERVENTION DU GÉNÉRAL D'ARMÉE (2S) MARC WATIN-AUGOUARD

Le transfert de la Gendarmerie vers le ministère de l'Intérieur est le résultat d'un mouvement qui prend ses origines avant 2002, sous l'influence de l'émergence des enjeux de sécurité intérieure. 2002 et 2009² ne sont que la conséquence la plus spectaculaire d'une vague de fond plus ancienne. Par contre,

contrairement à certaines idées reçues, cette réforme ne remet pas en cause l'identité de la Gendarmerie qui demeure ancrée dans la communauté militaire.

En 1950, la population craint l'Armée rouge. La France est « à une étape du Tour de France » de celle-ci, selon le général de Gaulle. Notre pays est en guerre en Indochine, et va entrer dans le conflit algérien. En 1959, est publiée l'ordonnance du 7 janvier qui est le socle fondamental de la politique de défense. Des lois de programmation militaires vont permettre de s'inscrire dans le long terme s'agissant du budget qui lui est consacré.

La Guerre froide a des conséquences sur la conception de la défense du territoire national. La stratégie de dissuasion en est la manifestation la plus spectaculaire. La « défense en surface » puis la « défense intérieure du territoire » annoncent la défense opérationnelle du territoire (DOT). Dans ce contexte, la Gendarmerie est engagée en Indochine et en Afrique du Nord. Elle est un des acteurs essentiels de la mobilisation, de la gestion des réservistes au sein d'un appareil militaire reposant alors avant tout sur la conscription qui sera suspendue en 1996. Conséquence d'un désengagement des armées accéléré après 1962, elle est la principale « contribution des forces armées au maintien de l'ordre ». Elle participe à l'occupation par les Alliés de l'Autriche et de l'Allemagne de l'Ouest (dont le secteur français de Berlin). En 1963, elle prend toute sa place dans la DOT, position accentuée par Charles Hernu qui lui en donnera la responsabilité en 1984. Elle relève jusqu'en 1981 de la Direction de la Gendarmerie et de la justice

militaire, ce qui souligne aussi ses liens avec la « justice d'exception » qui régule la vie militaire jusqu'à sa réforme en 1982 puis en 2012.

En 1950, la police et la Gendarmerie constatent 500 000 crimes et délits, soit un taux de criminalité de 10 pour 1000, et le thème de l'insécurité n'est guère présent dans le discours politique, dans les médias et dans l'opinion publique. Seules des affaires retentissantes attirent l'attention sur un grand banditisme qui « fascine » plus qu'il n'inquiète le citoyen (les « Lyonnais », les « Marseillais », etc.).

De 1950 à 1975-1976, la croissance de la criminalité et de la délinquance suit une progression linéaire, proportionnelle à celle de la démographie³. À partir de 1976, la courbe connaît une inflexion avec une croissance quasi-exponentielle. La prise de conscience du changement se traduit par le rapport d'Alain Peyrefitte « Réponses à la violence » (1977), le Programme de Blois du gouvernement Barre (1978) et la loi « sécurité et liberté » (1981). L'année 1981 est marquée par des incidents dans les banlieues (Les Minguettes à Vénissieux). Les élections municipales de 1983 voient, pour la première fois, le thème de l'insécurité dominer la

1 - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020954146&categorieLien=id>

2 - Depuis 2002, la Gendarmerie nationale était placée pour emploi auprès du ministre de l'Intérieur (loi d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure du 29 août 2002).

3 - Avec 1968, la question de la violence est abordée, mais circonscrite aux troubles à l'ordre public.

campagne. En 2002, près de 4,3 millions de crimes et délits sont constatés. Annus horribilis avec un taux de criminalité de 70 pour mille, soit 7 fois plus qu'en 1950 et une croissance de +600 %. L'insécurité, fait nouveau, est le thème majeur des élections présidentielle et législative. Elle relègue le chômage et le pouvoir d'achat aux deuxième et troisième rang des préoccupations des citoyens.

En 1985-1986, les attentats terroristes accentuent le climat d'insécurité et justifient la création par Jacques Chirac d'un Conseil de sécurité intérieure, alors informel. La population redoute désormais davantage les effets de l'insécurité, tandis que les risques d'un conflit mondial s'estompent avec l'affaiblissement de l'URSS, dont la Chute du Mur de Berlin sera le révélateur, en 1989.

Les années 80 connaissent donc un croisement des « courbes de risque ». Tandis que la probabilité d'une guerre diminue, celle de la criminalité et de la délinquance augmente, en quantité et en qualité avec l'essor d'une criminalité organisée transfrontalière.

Cette période est marquée par une plus grande mobilité des personnes et des biens et, partant, de la criminalité et de la délinquance. La zone « Gendarmerie », longtemps moins touchée par la délinquance de masse, est désormais ouverte aux raids et connaît un changement lié à l'affaiblissement du contrôle social opéré par la société traditionnelle. De ce fait, la Gendarmerie va être davantage impliquée dans la lutte orchestrée, à l'échelon national, par une prise en main par l'exécutif des questions de « police » et, à l'échelon local, par des préfets dont le centre

de gravité des attributions glisse vers la sécurité, notamment après la première loi de décentralisation.

La position de la Gendarmerie n'est guère confortable : lorsqu'un interlocuteur évoque la Gendarmerie devant le ministre de l'Intérieur, celui-ci le renvoie vers le ministre de la Défense, car il est le ministre en charge des forces armées... Ce dernier réplique que les missions de la Gendarmerie relèvent des attributions du ministre de l'Intérieur ou du garde des Sceaux... un véritable conflit négatif de compétence ! Alors qu'elle pouvait se croire « partout », la Gendarmerie n'est « nulle part ». Dans un relatif abandon, elle va connaître un accroissement de ses charges, tandis que son budget décroît. La crise de 1989 trouve ici ses racines, tandis qu'elle est accentuée par un déni ministériel sur ses causes. Les années quatre-vingt-dix ne font qu'aggraver la situation, avec un sentiment de déclassement fonctionnel et statutaire, symbolisé notamment par la loi du 21 janvier 1995 (LOPS). La Gendarmerie n'est pas dans le premier cercle des acteurs de la sécurité intérieure alors qu'on lui demande chaque jour davantage, tandis qu'une nouvelle vague de terrorisme frappe la France. Elle n'a pas un accès direct au ministre de l'Intérieur, étant généralement « coiffée » par le « conseiller Gendarmerie » du ministre de la Défense. Alors que le DGPN a un contact quasi quotidien avec le ministre de l'Intérieur, le DGGN ne rencontre le ministre de la Défense que de manière épisodique et sur des sujets qui ne relèvent pas des missions de sécurité. La Gendarmerie n'est pas un sujet majeur pour ce dernier. Au début des années 2000, les

mêmes causes produisent les mêmes effets : l'augmentation des charges de travail s'accompagne d'une baisse des crédits per capita. Les missions de la Gendarmerie croissent notamment du fait de la croissance d'une délinquance de plus en plus mobile et en raison de l'évolution démographique de la ZGN qui connaît une inversion. C'est, en effet, en zone Gendarmerie et, en particulier, dans les communes périurbaines, que s'observent les 2/3 de la croissance démographique de la France.

En 2001, la crise de la Gendarmerie met en exergue le malaise d'une institution qui déplore le manque de considération à son égard. Le même jour, le ministre de l'Intérieur annonce que les policiers seront mieux payés et bénéficieront du régime des 35 heures, tandis que le ministre de la Défense dit aux gendarmes qu'ils ne seront pas augmentés et qu'on s'accommoderait d'une diminution de leur temps de travail. Les hauts responsables des armées d'alors entravent tout progrès de la Gendarmerie, de peur d'une contagion qui aurait des conséquences sur la politique des équipements.

Comme cela a été exposé supra, l'année 2002 est placée sous le thème de l'insécurité. La victoire de Jacques Chirac a pour conséquence la montée à son niveau du CSI (institutionnalisé par Lionel Jospin, Premier ministre) et le rattachement direct pour emploi de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur. Cette évolution était annoncée dans le livre « Libre », publié en 2001 par Nicolas Sarkozy devenu ministre de l'Intérieur. Auparavant, le ministre de l'Intérieur adressait ses directives à la Gendarmerie de manière indirecte,

via le ministre de la Défense.

Ce glissement du « centre de gravité » de la Gendarmerie maintient l'organique, les ressources humaines, le budget au ministère de la défense, mais il a des conséquences profondes et symboliques : le DGGN est chaque soir présent à la « réunion de police » présidée par le ministre ; des officiers de Gendarmerie sont nommés conseillers au sein du cabinet. Dès les premiers jours, des décisions importantes sont prises. Elles touchent à l'exercice de la police judiciaire (création d'offices centraux au sein de la Gendarmerie), à la coopération internationale et à la gestion des forces mobiles. Ces sujets n'avaient pas débouché dans de bonnes conditions d'équilibre, à l'issue des travaux de multiples commissions ayant cherché préalablement à harmoniser les relations Police-Gendarmerie.

En juillet 2002, la LOPSI, première loi de programmation commune à la police et à la Gendarmerie, est votée. Elle procède à un rebasage significatif du budget de la Gendarmerie et prévoit une augmentation des effectifs de 7 500 militaires sur 5 ans. Jamais la Gendarmerie n'avait obtenu une telle reconnaissance !

La nouvelle répartition des rôles va plutôt bien fonctionner, tant que Nicolas Sarkozy sera ministre de l'Intérieur. Dans l'esprit des militaires de la Gendarmerie, la solution semble satisfaisante, même si certains (parmi les plus anciens) craignent un démantèlement de la Gendarmerie annonciatrice d'une fusion. Les redéploiements Police-Gendarmerie, jusqu'alors « impossibles », sont menés sans tension, en bonne intelligence, avec une ampleur inédite. En 2004, la

nomination d'un Directeur général issu de ses rangs est un signal fort.

Mais en 2007, lorsque Nicolas Sarkozy devient Président de la République, son premier constat est relatif à la LOPSI qu'il a portée en 2002. Selon lui - ce qui est exact - la Gendarmerie a perdu une annuité, par récupération des crédits à d'autres fins, par le ministère de la défense. Son discours aux gendarmes est alors clair : il faut franchir le cap, aller jusqu'au bout de la logique et faire complètement basculer la Gendarmerie au sein de l'intérieur, tout en lui conservant son statut militaire. Cette décision s'accompagne, lors d'une réunion des cadres de l'intérieur en juin 2008, de l'annonce d'un projet de loi relatif à la Gendarmerie.

La loi du 3 août 2009 était particulièrement attendue par les gendarmes, eu égard au caractère obsolète d'un décret du 20 mai 1903, de faible valeur juridique et pris davantage pour mettre un terme aux dérives du XIXe siècle que pour fixer des lignes d'avenir. Cette loi était attendue, mais aussi redoutée, car elle pouvait avoir un effet « big bang » non souhaité.

La loi proclame pour la première fois l'appartenance de la Gendarmerie aux « forces armées¹ ». Auparavant, cela semblait relever de l'évidence organique, même si la Gendarmerie ne relevait plus, depuis 1950, de l'autorité du chef d'état-major des armées.

L'article 1er écarte toute tentation d'en faire « une force de police à statut militaire », le statut n'étant alors qu'un cadre juridique pour la gestion des ressources humaines. Cette qualification est d'ailleurs celle employée par la France, au début des années 2000, en réponse à une demande d'interprétation

**L'ENTRÉE DE LA
GENDARMERIE
AU MINISTÈRE DE
L'INTÉRIEUR L'A
OBLIGÉE À PORTER
UN REGARD
INTROSPECTIF
SUR ELLE-MÊME :
QUI SUIS-JE ?
QU'ATTEND-ON
DE MOI ?
QUE SUIS-JE LA
SEULE À OFFRIR ?
QUELLE EST LA
PLUS-VALUE DE
MA MILITARITÉ ?
QUELLES EN SONT
LES EXIGENCES ?**

du « droit de la Haye et du droit de Genève ». Cet article dispose aussi que la Gendarmerie « participe à la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la nation, notamment au contrôle et à la sécurité des armements nucléaires » et que « l'ensemble de ses missions, civiles et militaires, s'exécute sur toute l'étendue du territoire national, hors de celui-ci en application des engagements internationaux de la France, ainsi qu'aux armées ». S'il est ainsi rédigé, c'est en raison de l'intervention des parlementaires, principalement des sénateurs, qui se sont montrés particulièrement désireux de ne pas remettre en cause les fondamentaux de la Gendarmerie.

La loi est une loi d'équilibre, car elle maintient des prérogatives du ministre de la Défense (aujourd'hui des armées) : statut, concertation, réserve, prévôtés, Gendarmeries spécialisées, formation, etc. Cela doit être rappelé à tous ceux qui affirment à tort que la Gendarmerie « a quitté le ministère de la défense ».

Ce double rattachement, certes inégal dans ses implications, conforte la place de la Gendarmerie dans le continuum défense-sécurité explicité en 1992², peu après la Chute

du Mur de Berlin. Il ne remet pas en cause l'identité de la Gendarmerie, sous réserve d'être vigilants, car la tentation de la banalisation est souvent fortement ancrée chez ceux qui n'ont jamais connu de crise majeure et qui pensent qu'elle ne surviendra jamais.

L'entrée de la Gendarmerie au ministère de l'intérieur a obligé la Gendarmerie à porter un regard introspectif : « Qui suis-je ? Qu'attend-on de moi ? Que suis-je seul à offrir ? Quelle est la plus-value de ma militarité ? Quelles en sont les exigences ? ». Il ne s'agit pas d'un réflexe communautariste, d'une posture de repli, mais d'une nécessité : pour mieux coopérer, il faut commencer par se connaître soi-même, avec ses forces et ses faiblesses.

Le transfert fait apparaître un paradoxe : la Gendarmerie est aujourd'hui dans une relation apaisée avec les armées. Elle n'a sans doute jamais autant participé à des opérations extérieures que depuis son transfert à l'intérieur.

Dix ans après la loi du 3 août 2009, le bilan est globalement positif. Ce satisfecit n'exclut pas la vigilance et engage la Gendarmerie à s'adapter sans cesse pour être en mesure d'apporter une offre de sécurité, en tous lieux et en toutes circonstances, en allant si nécessaire jusqu'au sacrifice suprême. Cette offre s'adresse aux citoyens qui, pour plus de la moitié, vivent sur les 95% du territoire dont la sécurité est confiée à la seule Gendarmerie. Elle est aussi une réponse aux attentes du gouvernement qui a besoin de « degrés de liberté » dans la gestion des crises.

LE DOYEN XAVIER LATOUR

Cette loi du 3 août 2009 était une loi redoutée, une loi nécessaire, une loi attendue qui s'inscrit dans un contexte de relations évolutives entre le ministère de la Défense et le ministère de l'Intérieur

Pour développer cet aspect essentiel dans la compréhension de la loi, nous allons avoir le plaisir d'écouter le contrôleur général des armées Jean-Robert Rebmeister qui était à la jonction des deux ministères et pourra nous donner une vision technique de ce rapprochement.

LE CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DES ARMÉES JEAN-ROBERT REBMEISTER

Beaucoup d'entre vous ici connaissent mon passé : après être sorti de Saint-Cyr, j'ai choisi la Gendarmerie dans un premier temps, puis le Contrôle général des armées. Par la suite, comme contrôleur général des armées, j'ai eu l'honneur et la chance de revenir en Gendarmerie comme directeur des soutiens et des finances de la direction générale de la Gendarmerie. Ce parcours me permet de témoigner de cette période charnière.

En propos liminaire, je m'inscris en faux sur la date de 2009. Pour moi, la loi de 2009 n'a pas été le point de départ du rattachement de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur. Cette loi n'a été en réalité qu'un aboutissement mettant le droit en conformité avec la pratique. La date essentielle dans ce cheminement est le 27 novembre 2007, lorsque le président de la République, Nicolas Sarkozy,

1 - On notera qu'une force armée se définit par la capacité d'agir en donnant au chef la plénitude de l'emploi des moyens et notamment de la logistique. C'est une des conclusions du rapport Bouchard (1874), établi pour reconstituer l'armée française après le désastre de 1870. Cette nécessaire unicité est parfois oubliée, y compris au sein des armées.

2 - Marc Watin-Augouard, *La Gendarmerie et la défense*, Revue Administration, n°154, janvier-mars 1992, pp.43-45 et « *Le continuum* », Armées d'Aujourd'hui, n°171, juin 1992, pp.32-35.

annonce dans son allocution à la Défense le rattachement de la Gendarmerie à l'Intérieur. J'ai été un des acteurs de sa mise en œuvre et mon témoignage se place dans la concrétisation de cette annonce.

Il est intéressant de noter que, dans les faits et pour tout le monde, dès le lendemain de la déclaration du Président de la République, la Gendarmerie n'était plus à la Défense mais à l'Intérieur. Ainsi, je suis allé de moins en moins à des réunions à l'hôtel de Brienne pour me rendre de plus en plus à l'hôtel Beauvau. Un autre indice, qui ne trompe pas, a été la préparation du budget 2009. Alors que la Gendarmerie était encore, à l'automne 2008, au ministère de la Défense, le cabinet du ministre n'est absolument pas intervenu dans cette préparation. Toutes mes réunions préparatoires sur ce sujet se sont faites avec la DEPAFI³ du ministère de l'Intérieur. Ainsi, pour les soutiers que nous étions à l'époque, la loi de 2009 a été une satisfaction intellectuelle et une garantie pour l'avenir alors que le processus avait commencé bien avant.

Il est intéressant d'examiner la façon dont nous avons procédé pour mettre en œuvre ce rattachement et les principes que nous avons adoptés dans ce cadre. Tout d'abord, pour éviter toutes arrière-pensées, je précise que tous les acteurs de ce processus n'étaient pas partisans de ce rattachement. Pour ma part, j'appartenais à ceux qui étaient inquiets. Cependant, une fois la

décision prise par l'exécutif, il nous fallait réussir.

Nous avons posé comme règle de tirer le meilleur des deux ministères, des deux institutions. Techniquement, nous avons acté de ne prendre personne de front et de mutualiser les fonctions plutôt que les organismes.

Quels étaient les points forts de chaque ministère ? Le ministère de la Défense a une culture de la planification et de la programmation qui faisait largement défaut au ministère de l'Intérieur. La Gendarmerie a donc amené cette culture lors de ce rattachement. En contrepartie, elle a beaucoup apprécié une souplesse au sein du ministère de l'Intérieur dans le processus décisionnel, avec des réunions courtes, restreintes et une prise de décision à l'issue. Les responsables du budget de la Gendarmerie ont apprécié d'avoir un contact direct avec la direction du budget du ministère de l'Intérieur. La direction de la Gendarmerie a pu également, chose nouvelle, exposer ses difficultés financières auprès du conseiller budgétaire du Premier ministre. Cela peut paraître anecdotique, mais en vérité cela ne l'est pas du tout. Ce poste était à l'époque occupé par Julien Dubertret qui est devenu par la suite directeur du Budget, de 2011 à 2013. J'ai eu l'occasion, comme directeur des soutiens et des finances de la direction générale de la Gendarmerie nationale, de lui présenter au moins deux fois par an notre politique salariale et notre politique de ressources humaines, ce qui a été de première importance dans le processus de décision.

EN 2007, APRÈS L'ALLOCUTION DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE ANNONÇANT LE RATTACHEMENT, IL EST INTÉRESSANT DE NOTER QUE, DANS LES FAITS, ET POUR TOUT LE MONDE, DÈS LE LENDEMAIN LA GENDARMERIE N'ÉTAIT PLUS À LA DÉFENSE MAIS À L'INTÉRIEUR.

3 - Direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières.

Quels sont les points forts de la Gendarmerie ? L'efficacité de la chaîne de commandement : un Directeur général et un adjoint, le major général. Une décision prise le matin est mise en œuvre dans l'après-midi. À cela, s'ajoutent des domaines d'excellence développés par la Gendarmerie. Celle-ci était très en avance en matière de télécoms et d'informatique, ainsi qu'en matière de logistique et sur certains domaines techniques. La police avait aussi ses points forts. Par exemple, elle détenait un petit atelier automobile à Limoges : l'atelier central d'automobile de la police nationale ; de même elle possédait un atelier d'armement de petits calibres que les militaires lui enviaient.

Ces ateliers eurent des rôles de première importance dans lesquels ils prouvèrent leur excellence. Lorsque le président de la République décida d'envoyer des gendarmes mobiles en Afghanistan pour former des policiers afghans, l'armée de Terre prêta à la Gendarmerie des véhicules de l'avant blindés. Ces véhicules durent être transformés en deux mois. L'appareil industriel de la Défense, avec ses procédures contraintes, n'aurait pu réaliser cette gageure. Seul l'atelier central de la police put le faire. C'est un bel exemple de mutualisation des fonctions et non des organismes. Cette entité existe toujours et n'est pas devenue un atelier automobile des forces de sécurité intérieure, elle est restée l'atelier central d'automobile de la police nationale. Dans le même souci, les véhicules des deux forces nationales de sécurité intérieure se rendent dans les garages les plus proches territorialement,

indistinctement de leur identité, Police ou Gendarmerie nationale. Si cette organisation semble simple, elle est complexe dans sa réalisation budgétaire.

Si l'on a eu pour principe de mutualiser les fonctions et non les organismes, on ne s'est pas empêché de mutualiser certains d'entre eux parfois. Le premier exemple a été la création d'un service unique dans le domaine des télécoms et de l'informatique, organiquement placé auprès du Directeur général de la Gendarmerie mais qui était piloté par les deux directeurs. À l'inverse, la même chose a été faite pour les relations internationales avec la création d'une direction unique placée auprès du directeur général de la Police nationale en co-pilotage avec la Gendarmerie nationale. Ainsi, la démarche adoptée lors de ce rattachement a été une démarche extrêmement pragmatique.

Si ce rattachement peut apparaître simple en lisant ces lignes, il ne se fit cependant pas sans de nombreuses difficultés. Parmi elles, il a fallu considérer la position du ministère de la Défense, pressé de voir partir la Gendarmerie de peur d'avoir à engager des ressources financières

pour le ministère de l'Intérieur et la Police nationale. Il a fallu rassurer constamment le ministère de la Défense.

De même, il m'a fallu, dans le cadre de mes fonctions, mener plusieurs conciliations entre les deux cabinets de chaque ministère qui avaient du mal à s'entendre. De plus, le ministère de l'Intérieur a eu du mal à prendre conscience de certaines particularités de la Gendarmerie. Cette maison n'avait pas l'habitude d'acheter des chars et des hélicoptères, et surtout de les entretenir. L'entretien des hélicoptères coûte, à titre d'exemple, un peu plus de 25 millions d'euros par an.

Le chantier réglementaire, qui a accompagné ce rattachement, a été évidemment colossal, d'autant que la Gendarmerie réorganisait dans le même temps son architecture budgétaire interne en créant des BOP¹ et qu'elle s'appropriait à adopter CHORUS² dans son quotidien financier.

De même, il a fallu que certains changent leurs habitudes et dépassent leur « viscosité comportementale ». Après avoir discuté avec la DGPN, j'ai la faiblesse de croire que, par l'entremise de la Gendarmerie, la mutualisation de certaines fonctions logistiques s'est faite entre la PP et la DGPN.

Ainsi, ce rattachement, acté par la loi du 3 août 2009, a bien commencé de fait le 1^{er} décembre 2008. J'ajouterai pour conclure que si je n'y étais pas favorable au commencement, je considère, avec le recul, que ce rattachement a été précieux et vital pour la Gendarmerie nationale. Au regard de ce que j'ai vécu par la suite comme chef du contrôle général des armées au ministère de la Défense

2 - Budgets opérationnels du programme «administration territoriale».

3 - L'application Chorus est un progiciel de gestion intégrée (PGI) dont les fonctionnalités ont été adaptées pour mettre en œuvre la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 (LOLF). Chorus permet d'améliorer le pilotage de la gestion publique et facilite les contrôles en assurant la traçabilité des données financières. Cet outil est partagé par l'ensemble des acteurs financiers des services centraux et déconcentrés de l'État.

et des Armées, avec les difficultés budgétaires qu'a rencontrées par la suite la Défense, il m'apparaît aujourd'hui que la Gendarmerie aurait été totalement laminée si elle était restée dans le périmètre « Défense », prise en étau entre les effets d'éviction des programmes d'armement et les coûts des OPEX.

LE DOYEN XAVIER LATOUR

Cette superbe opération s'inscrit dans une continuité, nous l'avons bien compris, mais il fallait aussi un contexte politique pour que cette loi puisse être votée. Pour saisir cet environnement politique, nous avons le plaisir d'avoir à cette tribune le professeur Alain Bauer, qui à l'époque n'était pas encore totalement engagé dans ses activités universitaires et qui participait au fonctionnement des cabinets.

LE PROFESSEUR ALAIN BAUER

La gendarmerie a une particularité exceptionnelle : l'art de la gestation complexe. Sa naissance s'étale sur plus d'un siècle, avec la difficulté d'identifier une date précise. Pour son rattachement à l'Intérieur, nous pouvons évoquer un certain nombre de dates. Nous avons eu dans l'ordre ou dans le désordre : 1972, 1983, 1988, 2008 ou 2009, voire 2002.

J'ai vécu cette période d'abord comme collaborateur de Michel Rocard, alors premier ministre, jusqu'à l'arrivée de Manuel Valls au ministère de l'Intérieur en 2012. Le rattachement de la gendarmerie à l'Intérieur, c'est une histoire

« CHIROZY », c'est-à-dire qu'il implique les Présidents Chirac et Sarkozy et le premier Ministre Rocard.

Ce rapprochement n'est pas évident politiquement, mais du point de vue du service public et de la cohérence de la réflexion sur le fonctionnement de l'État, il semble évident. Jacques Chirac s'inscrit bien dans l'origine de cette initiative. Lors de l'arrivée de Michel Rocard à Matignon, en 1988, le rapport Cabannes, commandé par Jacques Chirac, nous attendait. Après une série de rapports très techniques, notamment celui de 1972, ayant pour objet la répartition des circonscriptions sur le territoire, le rapport « Cabannes » s'inscrivait dans une réflexion de cohérence globale de l'action publique. Nicolas Sarkozy donnera son empreinte à la phase de réalisation. L'un voit les choses, un autre les pense et le dernier les fait. C'est ce processus à trois composantes qui va donner un résultat qui est le sujet de ce colloque. Il faut souligner que cela est assez rare en matière de continuité de l'action publique. En effet, il y a relativement peu de sujets sur lesquels on pourrait trouver un rapprochement entre ces trois personnages essentiels de notre histoire politique.

La première question essentielle de la problématique Gendarmerie / Police est celle des territoires. En France, nous sommes les spécialistes de la question des moyens mais assez peu de la question des flux dans les territoires. La France est l'un des rares pays où l'on ne discute pas du contexte du problème avant de débattre des effectifs dont on doit disposer... La question des moyens a perturbé et continue à perturber l'ensemble des dispositifs

**RATTACHEMENT :
ENTRE
L'IDENTIFICATION
DE L'IDÉE ET LA
RÉALISATION DE
CELLE-CI, IL A
FALLU VINGT ANS.**

fonctionnels de la sécurité publique. C'est aussi valable pour le renseignement. C'est d'ailleurs le deuxième sujet sur lequel il y avait une cohérence parfaite entre la vision de Michel Rocard, de Rémy Pautrat, avec qui j'ai travaillé sur la question à Matignon, et celle de Nicolas Sarkozy. Il y avait entre eux une continuité entre la réflexion – « on devrait faire cela » – et l'action – « on va le faire ». De même, si les comptables sont parfaits pour la comptabilité, ils devraient se cantonner à cette compétence et laisser les industriels ou les fonctionnels s'occuper des questions opérationnelles. Le mélange des métiers n'augure pas une bonne résolution des problématiques. Or la question budgétaire a beaucoup pesé sur l'idée non pas d'un rapprochement ou d'une mutualisation, mais sur celle d'une fusion « à la Belge ».

En fait, le sujet essentiel n'a pas été celui de l'augmentation de la capacité opérationnelle ou de l'efficacité mais, pendant très longtemps, celui de la réduction des coûts. Que l'on soit un responsable et qu'on s'intéresse à l'efficacité du denier public, c'est parfaitement légitime. Qu'on ait une capacité à dire ce que l'on fait, ce que cela coûte et quel est le résultat est très normal. Après tout l'impôt est aussi le nôtre. Mais qu'on ne s'occupe que de cela sans jamais intégrer la problématique opérationnelle est préoccupant, à savoir : « l'arrivée des chars russes n'était peut-être plus aussi prédominante », ou bien « l'espion rouge n'était pas un domaine essentiel par rapport au terrorisme » ... On a vu assez rapidement que le politique avait, de temps en temps, une vision beaucoup plus proactive que ne

l'avaient les services budgétaires et financiers. Dans le cas qui nous intéresse, il faut savoir que c'est l'action et la vision politique qui, de ce point de vue-là, ont pris le dessus, même s'il faut le reconnaître qu'entre l'identification de l'idée et la réalisation de celle-ci, il a fallu en moyenne 20 ans, ce qui est long.

Alors quel est a été l'élément porteur ? D'abord, les territoires avaient changé. La Gendarmerie, c'est 95% du territoire, 45% de la population, 35% de la criminalité et 95% des frontières mais, fondamentalement, son espace a énormément changé : Il a gagné 5 millions d'habitants. La urbanisation et la périurbanisation ont été des phénomènes qui n'ont été vécus par personne sauf par les gendarmes. Ceux-ci se sont rapidement rendu compte que les voleurs de poules s'étaient transformés en petits délinquants de banlieue. Ils ont ainsi découvert que la logique du « ministère de l'Intérieur - ministère de l'aménagement du territoire » n'avait jamais rencontré la logique du « ministère de l'Intérieur - ministère de la sécurité publique », que ces deux entités ne se parlaient pas et qu'elles n'avaient pas de cohérence.

Alors, en complément de ce qui a été dit tout à l'heure sur la relation complexe entre la police nationale, voire la préfecture de police et la gendarmerie nationale, on peut le multiplier par 100 ou 1000 quand on parle d'aménagement du territoire, de logique des territoires, de transport, de millefeuilles fonctionnels.... Nous sommes en présence d'un capharnaüm de découpages territoriaux qui vivent chacun de leur côté, comme s'il n'y avait aucune cohérence dans

la vie du quotidien. Le ministre de l'Intérieur parlait tout à l'heure de la police du quotidien, mais la vie du quotidien est ce qui devrait faire la police du quotidien. Georges Clémenceau est d'ailleurs le premier à s'en être rendu compte : arrivant au ministère de l'Intérieur en étant président du Conseil, il préside une réunion un matin, relativement tôt, où les gendarmes étaient certes réveillés mais pas l'ensemble des fonctionnaires. Il les attend. Cela l'agace un peu car il n'avait pas bon caractère. Au bout d'un certain temps, on lui explique la situation dramatique et catastrophique du pays où des malfaiteurs en véhicule automobile avec des armes à feu sont poursuivis par des gendarmes à cheval avec des sabres. Ces derniers s'arrêtent à la frontière territoriale de la Seine-et-Oise parce qu'ils n'ont pas l'autorité nécessaire hors leur circonscription. Clemenceau invente donc les « brigades du Tigre ». En trois ans, la situation criminelle de la France est résolue. Quelle a été la problématique posée par Clemenceau ? : « Si je comprends bien, il faudrait demander aux criminels d'avoir la gentillesse de s'adapter aux règles de ma police ? Oui, monsieur le ministre. Je vais donc faire l'inverse ».

Mutualisation, rapprochements, investissements, opérations informatiques, mise en commun des moyens hélicoptères - situation plus compliquée en matière de police technique et scientifique -, sont des avancées appréciables mais sur le fond ce rapprochement doit être régi par le principe d'une meilleure capacité à répondre aux problématiques et à l'organisation de la cohérence, sans fusion et sans disparition des identités. Nicolas

Sarkozy, entre 2002 et 2009, avait évolué dans l'idée d'aller plus loin en matière de rapprochement, et lui-même en était revenu en considérant que ce n'était pas une bonne idée...et cela n'est toujours pas une bonne idée. Comme chacun le sait, j'aime tellement la police qu'il m'en faut plusieurs... Il faut donc continuer sur ce chemin où il y a une mutualisation et un rapprochement, une mise en cohérence et un retour d'expérience.

Il faut surtout entrer, aujourd'hui, dans une politique d'investissements considérables. On ne peut plus réduire les effectifs, notamment des forces mobiles. Il n'est plus possible de continuer à avoir des magnifiques équipements blindés qui datent d'il y a 60 ans en termes de conception et de 50 en termes de mise en place. Le moment est venu de la rénovation et de la modernisation. De ce point de vue, l'investissement, c'est vrai, devrait être mutualisé pour répondre à une saine gestion des deniers publics, mais il doit être préservé en termes de compétence et d'efficacité pour pérenniser ce que la gendarmerie nationale sait si bien faire et que personne d'autre ne fera jamais à sa place.

LE DOYEN XAVIER LATOUR

Il est bien évident que la rédaction d'une telle loi a soulevé des questions politiques, budgétaires et juridiques. Elles ont été particulièrement appréhendées par le Conseil d'État dans son rôle de conseil du gouvernement. Pour traiter cet aspect, nous accueillons monsieur le Conseiller d'État, Bernard Pécheur, qui a été à la manœuvre sur ce texte et qui va évoquer les difficultés et les

réflexions qui ont pu être menées par le Conseil d'État.

LE PRÉSIDENT DE SECTION HONORAIRE AU CONSEIL D'ÉTAT BERNARD PÉCHEUR

Je vais donc vous présenter le transfert de la Gendarmerie à l'Intérieur, vu du Conseil d'État. Les textes, dont le projet de loi et les projets de décrets d'application, ont été examinés, au Conseil d'État, par la section de l'administration dont j'étais alors le président adjoint et dont j'ai été ensuite le président.

Un mot tout d'abord sur l'état d'esprit du Conseil d'État à l'égard de ce transfert. Le Conseil d'État, vous le savez sans doute, est profondément attaché à l'autorité de l'État, aux impératifs de la Défense et aux forces armées. Or la Gendarmerie est pour nous un des piliers de l'État et une composante importante de notre appareil de défense. Même si nous connaissions également le contexte qui avait pu conduire à l'émergence de cette réforme nous éprouvions, il est vrai, des craintes. Des craintes mais pas des réserves. Celles que nous aurions pu exprimer auraient été totalement irrecevables car relevant de la pure opportunité, le Conseil d'État n'étant pas une troisième chambre. J'avoue que je partageais certaines de ces craintes même si j'avais été, avec Frédéric Péchenard, membre de la commission du Livre blanc qui avait préconisé le rattachement de la gendarmerie au ministère de l'Intérieur.

J'ai été désigné comme le rapporteur du projet de loi devant la section, puis devant l'assemblée générale. Très vite, trois points nous sont apparus. Premièrement, seul

EU ÉGARD À LA PARTICIPATION DE LA GENDARMERIE, NON SEULEMENT À LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE, MAIS AUSSI À LA SÉCURITÉ NATIONALE ET À LA DÉFENSE DE LA PATRIE, CET ÉTAT MILITAIRE EST ESSENTIEL AU REGARD DES EXIGENCES DE L'ARTICLE 5 DE LA CONSTITUTION.

le législateur, et non le pouvoir réglementaire, était compétent pour décider du principe du transfert et en organiser le cadre et les conditions. Alors que les attributions des ministres sur les services de l'État relèvent par nature de l'article 37 de la Constitution, c'est-à-dire du pouvoir réglementaire, nous étions là en présence d'une réforme d'ampleur, concernant les missions et l'organisation de la Gendarmerie nationale, c'est-à-dire touchant à une matière qui, en vertu de l'article 34 de la Constitution, relève du législateur, seul compétent pour déterminer les principes fondamentaux de l'organisation générale de la Défense nationale.

Deuxièmement, le projet ne se heurtait à aucun obstacle de nature constitutionnelle. Il fallait toutefois se poser la question. La raison en est qu'en réalité les missions militaires de la gendarmerie et son état militaire étaient préservés par le législateur. Or eu égard à la participation de la gendarmerie, non seulement à la sécurité intérieure, mais aussi à la sécurité nationale et à la défense de la patrie, cet état militaire est essentiel au regard des exigences constitutionnelles de l'article 5 de la Constitution. S'il n'en avait pas été ainsi et si on avait rayé d'un trait de plume le caractère militaire de la gendarmerie nationale, affaiblissant ce faisant notre outil de Défense, j'aurais soulevé assurément, une question de constitutionnalité. Ce point était donc fondamental mais il n'y eut pas de questions parce que le projet y répondait d'emblée et apportait les garanties prévues par le législateur. On ne bâtissait pas un village Potemkine. Il y avait de véritables garanties : la gendarmerie était transférée au

ministère de l'Intérieur mais l'état militaire était maintenu, l'ancrage de la gendarmerie dans la fonction militaire était préservé tout comme était réaffirmée l'autorité du ministre de la Défense sur les missions militaires de la gendarmerie. De même, un droit de regard du ministre de la défense sur la RH de la Gendarmerie demeurait, y compris sous forme du contreseing. Ces éléments étaient donc essentiels et c'est ce qui a permis au Conseil d'État d'approuver le texte.

En ce qui concerne l'examen des décrets d'application, j'ai présidé la section qui en avait la charge. Il y a eu de nombreuses réunions, auxquelles le général De Oliveira, à l'époque colonel, a fortement contribué. Furent examinés tout d'abord tous les textes qui redéfinissaient la ligne hiérarchique, sujet sur lequel il fallait être précis et apporter de la sécurité juridique. C'était essentiel. Il nous a fallu aussi examiner, avec le général Thorette, alors Conseiller d'État en service extraordinaire dans ma section, toute une série de textes de nature statutaire qui concernaient les corps, textes pour lesquels nous avons garanti un contreseing Défense.

Enfin, et cela reste un souvenir fort, le législateur, qui avait supprimé la réquisition de la Gendarmerie nationale, avait pris soin – car le texte initial ne le prévoyait pas – de renvoyer au décret en Conseil d'État le soin d'encadrer les conditions dans lesquelles on assurait la traçabilité des ordres et les conditions d'engagement de la force des armes, y compris des armes à feu, dans les opérations d'ordre public et de dissipation des attroupements. Ce texte avait été conçu par le Parlement comme un décret d'application

« Gendarmerie ». Elaboré par la direction générale de la Gendarmerie, il est arrivé au Conseil d'État comme tel. Cependant lors de l'examen du projet en section et bénéficiant pour ce faire de l'entier concours de la DGGN, nous avons complètement refondu une matière qui datait de la Révolution française et qui s'appliquait à toutes les forces agissant sur ordre ou réquisition spéciale. En revisitant toute la matière nous l'avons sécurisée car auparavant seuls des décrets simples ou des instructions ministérielles régissaient l'emploi des armes à feu. Ainsi, est monté au niveau du décret en Conseil d'État l'ensemble de la matière. Cette refonte a donc été une retombée indirecte mais extrêmement positive du transfert de la gendarmerie.

LE DOYEN XAVIER LATOUR

Cette loi a transformé la Gendarmerie incontestablement mais elle a aussi transformé le ministère de l'Intérieur et ceux qui y étaient rattachés historiquement, à savoir les policiers. Ainsi l'éclairage du préfet Frédéric Péchenard, qui était à l'époque Directeur général de la Police nationale, est de première importance.

LE PRÉFET FRÉDÉRIC PÉCHENARD, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA POLICE NATIONALE DE 2007 À 2012

Lors de ce rattachement, j'étais préfet et Directeur général de la Police nationale, mais auparavant j'avais été trente ans commissaire de police. La police était ma maison comme la Gendarmerie est la vôtre. Qu'il me soit permis de remercier

tout d'abord le général Lizurey de m'avoir invité, et également pour son amitié et son soutien qui ne m'a jamais manqué durant les 5 ans, pendant lesquels j'ai dirigé la Police nationale, de 2007 à 2012, période pendant laquelle nous avons vu arriver la Gendarmerie.

Je tiens aussi à remercier particulièrement les trois Directeurs généraux de la Gendarmerie avec qui j'ai pu travailler à l'époque : le général Parayre qui m'a accueilli et qui m'a énormément aidé dans mes fonctions si difficiles au départ, le général Roland Gilles, que j'ai eu le plaisir d'apercevoir et de saluer dans cette assemblée, et le général Mignaux qui m'a survécu, si je puis dire, quelques temps.

Il faut savoir que lorsque la Gendarmerie est arrivée au ministère de l'Intérieur, cela a été un vrai problème pour elle-même, mais aussi pour la Police nationale.

Auparavant, finalement, nous étions tout-puissants au ministère de l'Intérieur et soudain nos cousins, que nous aimions, sont venus habiter notre maison, qui parfois a pu être un peu étroite.

Il y avait à mon sens deux grands dangers dans cette arrivée : le premier, qui me paraissait immense - et je veux insister là-dessus parce que j'ai entendu certains qui me prêtaient des propos qui n'étaient pas les miens - était la fusion. J'ai toujours été résolument hostile à la fusion entre la Police et la Gendarmerie nationales pour de nombreuses raisons, point de vue partagé avec les trois Directeurs généraux de la Gendarmerie. Cela n'a l'air de rien, mais à partir du moment où l'on est d'accord sur ce point capital, finalement, tout en découle. Il nous faudrait pratiquement un colloque pour

expliquer pourquoi il est nécessaire d'avoir deux forces de police et que la seconde soit militaire. La militarité de la Gendarmerie est donc pour moi absolument indispensable. Si les gendarmes ne sont pas des militaires, il n'y a aucune raison de ne pas aller vers la fusion.

Le deuxième problème a été la jalousie. Dès lors que les gendarmes sont venus à l'Intérieur, gendarmes et policiers pouvaient se comparer : « Vous avez cela, on n'a pas ceci... vous avez des hélicoptères... On n'en a pas. Vous travaillez moins,.. et vous vous avez des logements, etc. ». Cela a posé au sein même de la Police, de nombreuses difficultés. Comme vous le savez, la Police nationale a des syndicats importants et exigeants. Il a fallu lutter constamment contre une forme de jalousie. Puisque j'entendais des policiers dire que les gendarmes étaient mieux traités, puisque le Directeur général de la Gendarmerie entendait des gendarmes dire la même chose concernant les policiers, nous avons créé « la passerelle ». Un gendarme pouvait demander à passer dans la police et vice-versa. Ce dispositif a finalement eu un succès relatif. Une trentaine de personnes ont demandé à changer de corps la première année et une cinquantaine la deuxième année. Il y avait parmi eux quelques militaires rentrés dans la police, heureux de rejoindre la Gendarmerie et quelques civils, passionnés de police judiciaire, qui voulaient quitter la Gendarmerie mais la majorité des demandes de changement de corps était motivée par des considérations géographiques. Cette passerelle a donc permis de désamorcer un certain nombre de choses.

Cela étant, il a fallu que l'on travaille

**IL Y AVAIT À
MON SENS
DEUX GRANDS
DANGERS DANS
L'ARRIVÉE DE LA
GENDARMERIE
AU MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR :
LE PREMIER ÉTAIT
LA FUSION.**

ensemble. Comment travailler ensemble en bonne intelligence sans prendre de risques, notamment de la fusion ? Comment se rapprocher suffisamment sans se coller immédiatement ? En vérité, cela n'a pas été facile. Nous avons eu des réussites et des échecs. Nous avons créé d'abord la première direction commune de la Gendarmerie et de la Police, la direction des relations internationales. Cela a été une réussite. Il y avait une volonté commune avec le général Guy Parayre de voir un poste d'attaché de sécurité (ASI) armé indifféremment par un gendarme ou un policier. Ainsi, lors de déplacements, l'ASI rencontré était celui du ministère de l'Intérieur. Dans ce domaine, on a pu avoir une fusion commune complète et vis-à-vis de nos partenaires extérieurs, les ASI ont porté la voix du ministère de l'Intérieur. Cette fusion a été une réussite. Nous avons ensuite créé un deuxième service commun qui est assez technique, le STSI². Cette fusion était une bonne idée, compte tenu des marges de progressions réalisées.

On nous a poussés à réaliser des directions communes plus importantes. Toutefois, la création d'une direction commune des forces mobiles nous conduisait à mettre le doigt dans un engrenage qui nous paraissait trop dangereux, donc nous avons refusé. À cette occasion, j'ai appris au contact du général Parayre un point essentiel : lorsque les directeurs généraux de la Police et de la Gendarmerie nationales sont d'accord sur un sujet, leur avis pèse lourd au ministère de l'intérieur et rien ne peut se faire sans leur assentiment. Nous avons refusé, après avoir exposé nos arguments,

ce type de direction et créé à la place des unités de coordination, structures extrêmement légères, qui étaient rattachées soit au cabinet du DGGN ou à celui du DGPN. Dans ces structures, il y avait à la fois des policiers et des gendarmes qui rendaient compte aux deux Directeurs généraux. L'unité de coordination des forces mobiles, par exemple, était dirigée par un policier qui avait pour adjoint un gendarme. Nous avons créé également une unité de coordination des forces d'intervention, ainsi qu'une autre dédiée à la coordination de la lutte contre l'insécurité routière. Après mes fonctions de directeur général, j'ai été nommé délégué interministériel de la sécurité routière. A ce poste, j'ai pu mesurer le rôle de l'unité de coordination dirigée par un colonel de Gendarmerie et son adjoint, un commandant de police. Les deux forces parlaient enfin d'une même voix. Auparavant, j'avais pu observer lors de colloques de sécurité routière que les gendarmes et les policiers avaient un discours légèrement différent sur certains points.

Ainsi, je crois que le démarrage de ce rapprochement s'est bien passé. La mise en œuvre s'est faite en bonne intelligence. Il y a eu peu d'échecs mais je pense que l'on aurait pu aller plus loin. Pour conclure, j'aborderai les problèmes de la formation. Je pense qu'avoir une formation commune est important car cela permet de se rencontrer, de s'apprécier et d'échanger. De plus, si nos forces sont distinctes, elles doivent être les plus proches possible. Ainsi, nous avons eu des échanges très enrichissants notamment sur une formation commune des motards de la Police

et de Gendarmerie, projet sur lequel j'ai cependant échoué. J'ai été moi-même formé comme motard de la Police au début ma carrière. Malgré la volonté du Directeur de la Gendarmerie et la mienne, il n'a jamais été envisageable de former des policiers et des gendarmes ensemble. Ce n'étaient probablement pas les mêmes motos, pas les mêmes routes, pas les mêmes hommes... C'est un de mes rares regrets.

SYNTHÈSE

UNE ORCHESTRATION NOUVELLE DU SERVICE PUBLIC DE SECURITE AU PROFIT DES TERRITOIRES

UN CHANGEMENT DE CONTINUUM « DÉFENSE-SÉCURITÉ »

L'effondrement de l'URSS consacrait la fin d'une menace directe et d'une défense de surface où la Gendarmerie s'était vu confier la défense opérationnelle du territoire (DOT). À cette menace d'une confrontation armée, se sont substitués de nouveaux enjeux de sécurité. La gradation exponentielle de la délinquance dans les années 80 et la persistance d'activités terroristes ont modifié l'approche des personnels politiques, désireux dès lors d'établir un nouveau continuum « Défense-Sécurité ».

UNE RECHERCHE DE COHÉRENCE DANS LA CONDUITE DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTAT AU SEIN DES TERRITOIRES

Les phénomènes de rurbanisation et périurbanisation engendrent un transfert de population en zone de compétence Gendarmerie nationale, mais également l'apparition dans cette zone de formes de délinquance urbaine. S'y ajoute une nouvelle mobilité des

populations. La prise de conscience de ces changements structurels se traduit une première fois dans le rapport d'Alain Peyrefitte intitulé « Réponses à la violence » (1977), dans le Programme de Blois du gouvernement Barre (1978) et dans la loi « sécurité et liberté » (1981). Émerge une réflexion sur l'orchestration nouvelle de la politique de sécurité.

En 2002, l'insécurité devient une préoccupation au cœur des débats de l'élection présidentielle. En outre, des actes de terrorisme, mobilisant les deux forces de sécurité que sont la police et la gendarmerie, mettent en évidence la nécessité de synergies. Entamée vingt ans plus tôt et poursuivie sous plusieurs gouvernances et alternances, une mise en cohérence de l'action de l'État et de ses forces de sécurité dans les territoires voit le jour. Le concept du rattachement de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur est affirmé le 27 novembre 2007 par le discours du président de la République, Nicolas Sarkozy, devant les responsables de la sécurité publique. Après le positionnement de la Gendarmerie nationale placée pour emploi sous la responsabilité du ministère de l'Intérieur en 2002, la loi du 3 août 2009 est l'aboutissement d'un processus législatif et réglementaire qui entre dans l'économie

générale de l'intégration d'une formation militaire au sein d'un ministère « civil », promouvant une complémentarité interne et un champ missionnel élargi.

UNE CAPACITÉ DE PROPOSITION RETROUVÉE POUR LA GENDARMERIE

Au sein du ministère de la Défense, la Gendarmerie nationale souffrait d'un positionnement mixte, entre missions relevant de deux ministères. De fait, ni les ministères de la Défense et de l'Intérieur n'intégraient ses problématiques budgétaires, salariales ou de dotation, la gendarmerie se retrouvant le plus souvent confrontée à un conflit négatif de compétences. Dès lors, un accès partiel aux sphères de décision, des arbitrages budgétaires défavorables du fait du poids des OPEX et des programmes d'armement, ainsi qu'une vision décalée d'une Gendarmerie ancrée dans la sphère de la sécurité loin des sujets d'intérêts majeurs des armées avaient pour conséquence une dégradation du service de la Gendarmerie. Les crises internes de 1989 et de 2001 ont illustré les conséquences de ce régime d'emploi sur le ressenti et les conditions de travail – et de vie – des personnels de la Gendarmerie nationale.

Après son rattachement, la Gendarmerie nationale apporte au ministère de l'Intérieur, outre un spectre de missions élargi, des capacités spécifiques :

- une habitude de planification et de programmation ;
- une cohérence et une efficacité de sa chaîne de commandement ;
- des domaines de compétences dans le domaine des télécommunications, des nouvelles technologies, ainsi que des technologies spécifiques déployées dans le cadre judiciaire.

Elle trouve en contrepartie au ministère de l'Intérieur un accès direct aux décideurs, un circuit de décision rapide suivi de concrétisations immédiates, la Gendarmerie contribuant ainsi pleinement à l'élaboration des politiques publiques de sécurité.

UN RATTACHEMENT AU PÉRIMÈTRE JURIDIQUE ET ORGANIQUE COMPLEXE

Le rattachement de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur maintient un équilibre juridique préservant un lien avec le ministère de la Défense en raison de sa contribution à la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la Nation. Au sein du ministère de l'Intérieur, un consensus s'est dégagé pour mettre en place une complémentarité fonctionnelle entre Police et Gendarmerie.

L'EMPREINTE DU CONSEIL D'ÉTAT

Le Conseil d'État a estimé que seul le législateur, et non le pouvoir réglementaire, était compétent pour décider du principe du transfert et en organiser le cadre et les conditions. Les attributions

des ministres sur les services de l'État relevaient, en effet, de l'article 37 de la Constitution¹, donc du pouvoir réglementaire, alors que la réforme, portant sur les missions et l'organisation de la Gendarmerie nationale, entrainait aux termes de l'article 34 de la Constitution² dans le domaine du législateur, seul compétent pour l'organisation des principes fondamentaux de la Défense nationale.

Un obstacle de nature constitutionnelle, en référence à l'article 5 de la Constitution, aurait pu être soulevé si l'état militaire de la Gendarmerie avait été supprimé, car elle participe par ses missions militaires à la sécurité nationale et à la défense de la patrie. Le dispositif juridique de la loi de 2009 maintient ainsi un ancrage de la Gendarmerie en lien avec le ministère de la Défense. Elle maintient aussi l'autorité du ministre de la Défense sur les missions militaires. La loi du 3 mai 2009 proclame d'ailleurs, pour la première fois, l'appartenance de la Gendarmerie aux « forces armées ». Auparavant, cela semblait relever de l'évidence organique, même si la Gendarmerie ne relevait plus, depuis 1950, de l'autorité du chef d'état-major des armées. C'est donc une loi d'équilibre qui maintient des prérogatives du ministre de la Défense sur la Gendarmerie : respect du statut militaire, concertation, réserve, prévôtés, Gendarmeries spécialisées, formation, etc., infirmant la position de ceux qui considéraient que la Gendarmerie « a quitté le ministère de la défense ».

L'article 1^{er} de la loi écarte en outre toute tentation d'en faire une force de police. Cet article dispose que la Gendarmerie « participe à la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la nation, notamment

au contrôle et à la sécurité des armements nucléaires » et que « l'ensemble de ses missions, civiles et militaires, s'exécute sur toute l'étendue du territoire national, hors de celui-ci en application des engagements internationaux de la France, ainsi qu'aux armées ». Cette rédaction résulte de l'intervention de parlementaires, principalement des sénateurs, qui se sont montrés particulièrement désireux de ne pas remettre en cause les fondamentaux de la Gendarmerie.

Il est intéressant enfin de noter qu'il a été confié au Conseil d'État le soin d'encadrer par décret les conditions dans lesquelles on assurait la traçabilité des ordres et les conditions d'engagement de la force des armes dans les opérations d'ordre public. Le décret du 20 mai 1903 qui régissait ces points était de faible valeur juridique et conçu pour mettre un terme aux dérives du XIX^e siècle. La voie réglementaire, par une intense collaboration entre le Conseil d'État et la Gendarmerie nationale, a refondu totalement et sécurisé juridiquement une matière qui s'appliquait à toutes les forces agissant sur ordre et réquisition spéciale et qui datait de la Révolution française.

DES MODALITÉS DE RATTACHEMENT GUIDÉES PAR UN OBJECTIF DE PRAGMATISME

Il s'est dégagé rapidement un consensus pour ne pas s'engager vers une fusion des deux institutions et mettre en place une complémentarité fonctionnelle et territoriale.

Le principe a été de mutualiser les fonctions et non les organismes. Le principe fut l'attribution d'un domaine à l'une des deux

directions générales, l'autre étant en co-pilotage. Ce fut le cas pour les télécommunications et l'informatique, domaine impulsé par la Gendarmerie nationale (la Police étant co-pilote), ainsi que pour les relations internationales, domaine impulsé par la Police nationale (la Gendarmerie étant co-pilote).

Les deux directions générales ont par ailleurs préféré à la création de directions communes l'instauration d'unités de coordination, rattachées soit au cabinet du DGPN, soit au cabinet du DGGN, pour les domaines des forces mobiles (cabinet DGPN), de l'intervention spécialisée (cabinet DGGN) ou de la lutte contre l'insécurité routière (cabinet DGGN).

À noter que ce vaste chantier réglementaire fut conduit parallèlement et simultanément à la réorganisation de l'architecture budgétaire interne de la Gendarmerie (créant des BOP dans le contexte de la LOLF et s'apprêtant à adopter le logiciel CHORUS pour sa gestion budgétaire et RH).

De façon générale, toutes ces opérations complexes sur le plan réglementaire et budgétaire n'ont pu se dérouler que par une recherche de conciliation, tant entre les deux ministères, qu'entre les cabinets DGPN / DGGN au sein même du ministère de l'Intérieur.

1 - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006527508&cidTexte=LEGITEXT000006071194&dateTexte=19581005>

2 - <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=LEGIARTI000019241018&cidTexte=LEGITEXT000006071194&dateTexte=20080725>

TABLE RONDE N°2

Hier et demain, le gendarme, soldat de la loi

ANIMATEUR :

Général d'armée (2S) Marc Watin-Augouard, ancien Inspecteur général des armées-Gendarmerie, directeur du CREOGN.

INTERVENANTS :

Général de division Armando de Oliveira, directeur des personnels militaires de la Gendarmerie nationale.

François Dieu, professeur de sociologie à l'Université Toulouse 1 Capitole

Général de division Christian Bailly, Commandant Terre pour le territoire national (COMNTN)

Francis Lamy, Conseiller d'État, Président du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire.

INTRODUCTION DU GÉNÉRAL D'ARMÉE (2S) MARC WATIN-AUGOUARD, ANIMATEUR DE LA TABLE RONDE

Lors des précédents échanges, la militarité a été présentée comme un élément essentiel qui a présidé à la préparation et à l'élaboration de la loi du 3 août 2009, relative à la Gendarmerie nationale. Elle a fortement inspiré les débats des parlementaires et notamment des sénateurs qui ont particulièrement insisté sur sa qualité de « force armée » qui dépasse dans sa portée un encadrement strictement statutaire pour conférer à la gendarmerie une fonction dans le continuum défense-sécurité. Cette fonction s'inscrit dans la logique du « Livre blanc » de 2008 qui a fondé la stratégie relative à la défense et à la sécurité nationale.

Cette militarité de la gendarmerie est clairement affirmée par le législateur par l'analyse combinée des articles premiers de la loi du 25 mars 2005 portant statut général de militaires¹ et de la loi du 3 août 2009 relative à la Gendarmerie nationale². Le caractère exorbitant du statut militaire ne donne pas aux militaires de la Gendarmerie le monopole du courage, de la discipline et de la loyauté. Les personnels de la Police nationale, des polices municipales ou relevant de la sécurité civile payent aussi un lourd tribut à l'occasion de leur engagement. On peut donc parler de la militarité mais avec une certaine modestie. En même temps il faut faire attention à sa banalisation et à sa réduction à un artifice juridique. La communauté des acteurs de la défense et de la sécurité intérieure partage la même

émotion et la même solidarité face à l'épreuve. Mais le statut militaire engage à remplir sa mission loin de ses bases, de sa famille, dans un contexte dégradé voire hostile, alors que rien ne fonctionne.

Je suis heureux de compter parmi les intervenants le Général Armando de Oliveira qui a une longue expérience des cabinets et qui est aujourd'hui le directeur des personnels militaires de la Gendarmerie. Je voudrais simplement lui soumettre la question suivante : si la militarité est essentielle, constitutive et constitutionnelle, quelle stratégie doit-on porter pour qu'aujourd'hui la militarité existe ?

LE GÉNÉRAL DE DIVISION ARMANDO DE OLIVEIRA, DIRECTEUR DES PERSONNELS MILITAIRES DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Pour introduire cette table ronde, il est utile de rappeler que l'objectif du rattachement de la Gendarmerie au sein du ministère de l'Intérieur était, dans le cadre global du concept de sécurité nationale issu du livre blanc, d'améliorer la sécurité des Français à travers de nouvelles synergies entre les deux forces de sécurité intérieure dont les différences de nature, d'organisation et de fonctionnement garantissaient la complémentarité.

Pour permettre un nouvel équilibre du dualisme policier français, la loi relative à la gendarmerie nationale a confirmé le statut de force armée et a défini l'ensemble de ses missions tant civiles que militaires. Ainsi, en ce début du XXI^e siècle, le gendarme voit son statut de « soldat de la loi » expressément conforté.

Il y a dix ans, ce rattachement n'allait pas de soi. La dimension humaine allait être l'enjeu central de cette intégration. L'un des leviers reposait sur un dialogue social équilibré entre les deux forces. A l'heure du bilan et avant d'élaborer quelques perspectives, il faut répondre à trois questions : d'où vient la gendarmerie ? Où en est-elle ? Où va-t-elle ?

Pour répondre à la première question, on peut avancer que le rattachement de la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur n'était pas évident aux plans institutionnel et humain. Il s'agissait de rattacher une force armée à une administration civile ce qui impliquait des contradictions potentielles entre : la déconcentration de l'administration civile et la plénitude du commandement pour la force armée, l'action puissante des syndicats de police et le dialogue

1 - Art 1 du statut général : « L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité ».

2 - Art 1 de la loi du 3 août 2009 : 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. « 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, civiles et militaires, s'exécute sur toute l'étendue du territoire national, hors de celui-ci en application des engagements internationaux de la France, ainsi qu'aux armées.

EN CE DÉBUT DE XXI^E SIÈCLE, LE GENDARME VOIT SON STATUT DE SOLDAT DE LA LOI EXPRESSÉMENT CONFORTÉ.

internesur le mode de la concertation pour la Gendarmerie, et enfin entre une logique de mutualisation et de fusion. Face à ces contradictions et s'agissant des ressources humaines, répondre à ces enjeux supposait d'agir sur trois leviers.

Le premier a consisté à créer les conditions d'un traitement équitable dans la condition des personnels des deux forces. A cette fin, dès le discours du 29 novembre 2007 à la Grande Arche, le principe de parité globale de traitement entre Police et Gendarmerie nationales a été posé par le président de la République. Depuis 10 ans, ce principe fondamental a été respecté avec attention et pragmatisme.

Le deuxième levier était celui de la rénovation de notre dispositif de concertation pour donner les moyens au ministre de l'Intérieur, désormais responsable du dialogue social entre les deux forces, d'assumer cette responsabilité nouvelle.

Le dernier levier a consisté pour les gendarmes à s'inscrire dans une stratégie globale de différenciation pour préserver leur identité militaire. Concrètement, il s'agissait de porter un modèle de pensée et d'action propre à la Gendarmerie sans lequel nous aurions subi la dialectique de notre environnement concurrentiel. Cette stratégie de différenciation s'appuyait sur la préservation de l'identité et de la performance.

Sur cette base, la gendarmerie a su s'intégrer à son nouvel environnement, sans se dissoudre dans ce ministère, en s'inscrivant dans une logique de métiers et en préservant un ensemble de valeurs et les fondamentaux qui font son appartenance à la communauté militaire.

La réponse au questionnaire sur la position de la Gendarmerie aujourd'hui s'inscrit dans la poursuite de la stratégie de différenciation car elle conditionne le dualisme policier à la française né de ce rattachement. Le statut militaire des gendarmes apporte incontestablement des garanties capacitaires sur tous les types de situations de crise. Il s'appuie sur l'absence de syndicats, l'absence de durée légale de travail, le tout adossé à un statut protecteur. Dans le cadre de la parité globale de traitement qui est un principe absolument fondamental de la coexistence des deux forces, il est impératif de continuer à distinguer clairement ce qui relève du statut et ce qui appartient à l'exercice du métier de police pour faire vivre le triptyque « Police/Gendarmerie/Armées » en matière de ressources humaines.

Au-delà de l'équité de traitement entre les deux forces en matière de ressources humaines, la gendarmerie doit se préparer à répondre à des évolutions fondamentales.

L'identité des gendarmes se renouvelle très rapidement et cette évolution se poursuivra de manière accélérée dans les années à venir en raison du départ massif, déjà bien engagé, des baby-boomers. Or, les gendarmes sont le produit d'évolutions sociétales et sociales ainsi que de parcours individuels très variés. Les éléments de motivation des personnels, tant lors de leur engagement que dans le cadre de leur parcours de carrière, sont plus complexes à identifier et à honorer que par le passé.

Face à mouvement générationnel, parfaitement normal et qui ne doit

pas inspirer d'inquiétudes si on veut bien l'anticiper, on peut considérer que cette substitution massive nous place devant des enjeux multiples du recrutement, de la socialisation professionnelle, de l'emploi et de la gestion individuelle des parcours.

Aussi, pour mettre à disposition de notre appareil de sécurité nationale les « soldats de la loi » des années à venir, la gendarmerie doit intégrer au plus vite ces évolutions générationnelles en s'appuyant sur les 5 piliers intangibles permettant de garantir cette militarité qui fait le gendarme.

Le premier de ces piliers est le sens de l'engagement à travers la formation militaire qui vise à développer le sens de la mission et du service, le dévouement, la disponibilité, c'est-à-dire finalement ce don de soi qui fait l'âme du gendarme.

Le deuxième pilier est l'esprit de corps, élément fondamental de la militarité s'il est adossé à l'ouverture d'esprit que permet l'immersion du gendarme dans la société.

Le troisième pilier est la cohésion de la gendarmerie qui résulte à la fois de notre esprit de corps, de la qualité de notre concertation et surtout de la confiance qu'a notre corps social dans sa hiérarchie.

Le quatrième pilier repose sur la préservation de notre ascenseur social qui est une caractéristique essentielle du modèle de ressources humaines de la gendarmerie.

Enfin, l'attention doit être portée aux personnels, c'est-à-dire à leur qualité de vie, aux modalités de leur travail, qui conditionneront toujours la qualité de service rendue à nos concitoyens.

En pratique, nous sommes confrontés à deux enjeux centraux

qui sont, d'une part, celui d'une gestion individualisée des personnels et, d'autre part, celui du recrutement et de la formation.

Il s'agit de mettre en place une gouvernance modernisée des ressources humaines en plaçant l'humain au cœur de notre attention et de notre action tout en s'appuyant sur l'innovation. A cette fin, trois leviers essentiels peuvent être mobilisés.

Il s'agit tout d'abord de rénover la relation entre les gestionnaires et les personnes administrées par le biais d'entretiens individuels. L'avancée dans la transformation numérique impliquera l'utilisation de l'intelligence augmentée et de l'intelligence artificielle qui imposera de renforcer le contact physique par l'entretien individuel. La rénovation de la relation prendra également d'autres formes comme la réflexion sur l'employabilité tout au long du parcours de carrière ou sur la mise en place d'un système de médiation ou de conciliation pour essayer de régler les contentieux du quotidien qui ne font pas de bruit mais qui quelquefois ont de lourdes conséquences.

Deuxièmement, il nous faut évoluer vers une dynamique de ressources humaines de groupe. Il faut avoir à l'esprit que les trois/quart des décisions administratives en matière de ressources humaines sont traitées de manière déconcentrée. Aussi, il faut conduire des politiques de ressources humaines en prise directe avec ces échelons déconcentrés.

Troisièmement, il faut mobiliser les nouvelles technologies.

Abordons maintenant les problématiques du recrutement et de la formation.

En matière de recrutement, il nous faudra rappeler le sens de l'engagement en aidant les candidats à répondre à trois questions simples : quelle est l'utilité de la Gendarmerie, de ce que j'y ferai et pourquoi le ferai-je en Gendarmerie ?

Il va falloir adapter des méthodes traditionnelles de communication en utilisant les canaux de communication idoines et en utilisant un langage audible pour être en adéquation avec le candidat de demain.

Quant à la formation proprement dite, les « Assises de la formation » se sont tenues, le 21 mai 2019, à la direction générale de la Gendarmerie nationale. Ce rendez-vous a permis de porter un regard sur nos formations en évoquant notamment les piliers de la militarité et les questions d'éthique et de déontologie. La formation initiale doit procurer les valeurs de militarité, de robustesse et de résilience.

LE GÉNÉRAL MARC WATIN-AUGOUARD

Nous avons évoqué au cours de la première table ronde le triptyque « Police/Gendarmerie/Armées ». François Lamy, vous êtes président du Haut Conseil d'évaluation de la condition militaire (HCECM). A ce titre, vous connaissez le statut militaire qui transcende le statut juridique classique. Comment analysez-vous le concept de Gendarmerie nationale comme force armée incluse au sein du ministère de l'Intérieur et qui conserve des liens essentiels avec la communauté militaire des Armées ?

**MONSIEUR FRANCIS LAMY,
CONSEILLER D'ÉTAT,
PRÉSIDENT DU HAUT
COMITÉ D'ÉVALUATION DE
LA CONDITION MILITAIRE**

Le rôle du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, défini dans le code de la défense, est d'éclairer le Président de la République et le Parlement sur la situation et l'évolution de la condition militaire¹. Le cas échéant il fait des propositions. Ainsi, il se penche chaque année sur la situation des gendarmes qui représentent près d'un tiers de l'ensemble des militaires.

De façon concrète, les membres du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire effectuent des auditions et des déplacements sur tout le territoire afin de restituer au Président de la République et aux parlementaires leurs impressions et d'effectuer des propositions sur un thème particulier. En 2019, à titre d'exemple, le thème retenu est la mort, la blessure et la maladie.

Trois points particuliers, concernant spécifiquement la Gendarmerie nationale, retiennent l'attention du Haut Comité :

1. La défense de la militarité à laquelle le gendarme et le conseil sont profondément attachés. Une attention particulière doit être portée aux risques ou aux tentations – externes et internes – de la banalisation ;

2. A cet égard, le Haut comité souhaite que la mise en place des associations professionnelles nationales de militaires (APNM) se réalise dans le strict respect des conditions de la loi. Un équilibre a été trouvé par le président Pêcheur, en charge d'un rapport au Gouvernement

sur le sujet, après la décision de la Cour européenne des droits de l'Homme (CEDH)². De plus, la directive sur le temps de travail n'a absolument pas été ni pensée, ni conçue, ni préparée en tenant compte des contraintes particulières des militaires. Ce sujet est régulièrement évoqué avec les ministres des Armées et de l'Intérieur ainsi qu'avec le Président de la République ;

3. L'attention aux conditions concrètes de la condition militaire. Le Haut comité dont l'existence est consacrée dans le 1^{er} article du statut général des militaires et dans l'article L4111-1 du code de la Défense³ est une garantie de cette condition. La condition militaire repose sur les nécessaires compensations et la reconnaissance de la nation. Ainsi, par exemple, il veille au respect de l'exigence de parité de traitement avec la fonction publique civile, notamment en ce qui concerne l'évolution des rémunérations. Le rattachement de la Gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur rend les comparaisons d'une acuité permanente.

Enfin, dans ses observations, le Haut comité attire l'attention des plus hautes autorités de l'État sur le cadre de vie des gendarmes, sur la situation des logements en caserne, sur les effets des mutations et de la mobilité géographique, sur le parcours professionnel des conjoints, ou encore sur l'importance de l'activité opérationnelle.

Je souhaite relater quelques impressions personnelles sur le rattachement, alors que j'exerçais des responsabilités comme préfet de la Haute-Saône où j'avais été

nommé en 2006 au moment de la préparation de la réforme, puis des Alpes-Maritimes et de la région Auvergne. Dans un premier temps, cette réforme a suscité de nombreuses interrogations notamment sur la façon dont la Gendarmerie allait être traitée au sein du ministère de l'Intérieur (problématiques des premiers arbitrages ministériels, de l'absence de convocation à des réunions majeures, etc.). Après un premier temps d'adaptation, force est de constater que les habitudes ont été modifiées pour prendre en compte à part entière la Gendarmerie nationale.

Une autre interrogation majeure et existentielle portait sur la pérennité de la militarité. La loi de 2009 relative à la Gendarmerie nationale a conforté le statut militaire des gendarmes. Il faut préciser que les militaires n'ont pas un statut qui déroge au statut général des fonctionnaires. C'est bien davantage, c'est un état qui s'applique aux personnels, titulaires ou sous contrat, qui transcende toutes les questions statutaires relatives à la fonction publique. Cet état militaire comporte des sujétions exceptionnelles, qui comprennent des garanties certes, mais également de lourdes charges. Ainsi, le manquement à des obligations comme l'abandon de poste se traduit par une sanction disciplinaire s'il est commis par un fonctionnaire alors que la même faute commise par un militaire peut entraîner une peine d'emprisonnement.

Plusieurs textes s'appliquant aux gendarmes sont particulièrement importants :

L'article 1^{er} du statut général des militaires qui fixe la mission - la défense de la patrie, la défense des

intérêts supérieurs de la nation – et énonce l'exigence de l'état militaire : l'esprit de sacrifice en toutes circonstances, y compris le sacrifice suprême ;

Le code de la Sécurité intérieure et, notamment, l'article L 421-1 qui indique que la Gendarmerie est une force armée instituée pour veiller à l'exécution des lois ;

Enfin, le code de déontologie, qui est commun aux gendarmes et policiers. La singularité irrépressible de la gendarmerie nationale est rappelée dans l'article R 434-1 du code de la sécurité intérieure qui se réfère à l'exigence de sacrifice jusqu'au sacrifice suprême. S'il est un fait que chaque année des policiers risquent leur vie, sont tués, l'exigence du sacrifice suprême, comme obligation juridique, ne s'applique qu'aux militaires de la gendarmerie.

La conséquence de la réforme, dont l'objectif était d'accroître la sécurité, est au total très positive puisque le rattachement de la gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur a permis une plus grande osmose et une synergie entre la police et la gendarmerie sur le territoire national.

Aujourd'hui, les ministres de l'Intérieur sont tous attachés à la militarité de la Gendarmerie pour des raisons organiques et fonctionnelles car ils en mesurent pleinement les effets.

Replacer le rôle du militaire de la Gendarmerie, soldat de la loi dans notre modèle républicain, me conduit à rappeler trois points essentiels :

1. La finalité de ce modèle, de la mission d'ordre public et de défense des intérêts de la Nation, est la défense des libertés qui

sont au frontispice de notre droit c'est-à-dire au plus haut sommet de la hiérarchie des normes, dans le préambule de la Constitution, 2. La mission d'ordre public est assurée de façon démocratique et protectrice des libertés dans ses deux piliers : la prévention et la répression. La prévention relève de l'autorité civile, donc du maire et du préfet sur le territoire. Le maire est responsable devant ses électeurs, le préfet, représentant du Gouvernement, devant ce dernier, qui peut être conduit à en rendre compte devant la représentation nationale.

L'autorité judiciaire, en charge de la répression, est gardienne de la liberté individuelle selon l'article 66 de la Constitution. Dans le même temps, le Conseil constitutionnel l'a rappelé, dans sa décision du 8 décembre 2017, les procureurs sont placés sous l'autorité hiérarchique du garde des Sceaux quant à la mise en mouvement de l'action publique. Ce dernier est responsable de la politique pénale du Gouvernement, qui lui-même en rend compte devant l'Assemblée nationale.

3. Enfin, notre modèle français est caractérisé par la complémentarité entre des forces civiles, comme la police et les pompiers (à l'exception des brigades des sapeurs-pompiers de Paris et de Marseille qui sont militaires), et les gendarmes, qui sont des militaires. Cette militarité est essentielle parce qu'elle obéit à une obligation fondamentale et constitutionnelle qui permet d'assurer une libre disposition de la force armée de sécurité sur l'ensemble du territoire. C'est une particularité de notre pays

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE DOIT ÊTRE PORTÉE AUX RISQUES OU AUX TENTATIONS - EXTERNES ET INTERNES - DE LA BANALISATION DE LA MILITARITÉ DE LA GENDARMERIE NATIONALE.

que d'avoir un vaste territoire comprenant beaucoup de zones rurales et de montagne. Si on n'avait pas un maillage territorial aussi fin et aussi cohérent des militaires de la Gendarmerie, la sécurité globale ne serait pas aussi assurée.

LE GÉNÉRAL MARC WATIN-AUGOUARD

Je vous remercie monsieur le président pour cette intervention très complémentaire des points qui avaient été évoqués précédemment y compris dans la première table ronde. L'aspect constitutionnel de la militarité de la Gendarmerie nationale vient d'être évoqué de façon novatrice. La militarité devient un élément inconditionnel de la Gendarmerie nationale et renforce la nécessaire séparation des forces permettant ainsi d'assurer la démocratie. François Dieu nous apporte aujourd'hui un regard d'universitaire et de réserviste de la Gendarmerie sur cette militarité.

LE PROFESSEUR FRANÇOIS DIEU, ENSEIGNANT-CHERCHEUR EN DROIT ET SOCIOLOGIE À L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE, RÉSERVISTE OPÉRATIONNEL DE LA GENDARMERIE NATIONALE.

La sociologie a une utilité pour les institutions et pour la société. Elle permet d'apporter un surplus de lucidité et souvent des mises en perspective ainsi qu'une grille d'analyse qui peut être dérangeante mais le plus souvent utile à la réflexion.

La militarité de la Gendarmerie est fondée sur une double ambivalence. D'une part, elle est essentielle et refoulée et, d'autre part, elle est justifiée et menacée.

La militarité est essentielle pour la Gendarmerie car elle est connectée avec les deux questions fondamentales de l'identité de la Gendarmerie et de sa pérennité. La militarité constitue donc un socle qui résulte de trois éléments principaux qui sont le statut militaire du gendarme (la militarité professionnelle), la participation à la Défense (la militarité fondamentale) et la symbolique militaire (la militarité ostensible).

La militarité est un socle et un dogme parce que souvent elle est évoquée en faisant référence à l'historiographie ou aux batailles auxquelles les gendarmes ont été associés. Il s'agit d'une militarité magnifiée qui est, paradoxalement, la moins solide. De plus, la militarité en gendarmerie ne repose pas sur une doctrine endogène. Elle est essentiellement importée. Elle n'est pas véritablement spécifique car ses caractéristiques n'ont pas été suffisamment définies. Enfin, elle est un embarras sémantique car on observe, d'un côté, l'attachement et la fierté d'évoquer la militarité et, de l'autre côté, un embarras qui conduit à utiliser d'autres termes comme la robustesse, la résilience, etc. Or, il faut appeler un chat un chat et la militarité est la militarité... La militarité est refoulée car la gendarmerie est une force de police à dominante rurale et à statut militaire mais elle est une force de police. Bien que la sémantique puisse être irritante, cela doit rester, dans l'intérêt des concitoyens, un élément central de l'activité de la Gendarmerie.

La Gendarmerie s'est, historiquement, autonomisée par rapport aux armées d'une façon générale et, singulièrement, par rapport à l'armée de Terre. Ce processus a débuté dans les années 1950 par une prise de distance fonctionnelle et organique avec l'armée de Terre et donc avec les armées. L'installation de la direction générale de la Gendarmerie nationale dans des locaux distants en est une illustration. Le refoulement de la militarité est également le fait que, pendant un temps, la Gendarmerie a été l'armée de la sécurité intérieure.

Troisième élément, la Gendarmerie a connu son apogée dans ce spectre avec la montée en puissance de la mission de défense opérationnelle du territoire (DOT) jusqu'au début des années 90. Ensuite, pour de nombreuses raisons, cette mission de défense opérationnelle du territoire, dont on voit aujourd'hui la justification, a connu une certaine érosion pour ne pas dire une certaine désuétude.

Un élément du refoulement de la militarité est la banalisation qui est le fait que l'identité militaire tend à connaître fondamentalement une érosion au contact de la réalité sociale. Ce phénomène frappe les armées en général et la Gendarmerie en particulier.

Enfin, le dernier élément de ce refoulement est que la Gendarmerie est une institution policière qui a réalisé des efforts considérables de modernisation et d'investissements dans le domaine de la Police et singulièrement de la police judiciaire. Ce phénomène renforce son ancrage organique et fonctionnel dans le champ policier. La militarité est également justifiée et menacée.

Tout d'abord justifiée parce que la militarité est la condition du dualisme policier français. Toute remise en cause de la militarité de la gendarmerie aboutira de fait à celle de cette dualité, de ses justifications et de son intérêt pour nos concitoyens. D'un point de vue démocratique, la division des forces de police permet d'empêcher la constitution d'un pouvoir policier massif susceptible d'imposer sa volonté aux autorités légitimes de la République. De même, l'indépendance des magistrats comprend la possibilité de mettre en concurrence et en émulation les deux forces de police.

La deuxième justification réside dans l'apport utile des valeurs militaires car elles revêtent un intérêt considérable pour la sécurité de nos concitoyens. Elles sont celles du service public, communes à l'ensemble des fonctionnaires de l'État, avec la particularité de la mission qui est confiée à la Gendarmerie de la défense des intérêts fondamentaux de la société. Cette mission centrale est sacralisée. Les valeurs militaires sont appréhendées de manière extensive car le gendarme est un militaire qui peut être amené à faire le sacrifice de sa vie et aussi à prendre la vie d'autrui, prérogative exorbitante du droit commun.

La militarité est justifiée par la force de l'hybridation et le nécessaire « continuum de sécurité » dans lequel la Gendarmerie est dans cette zone interstitielle de crises de moyenne ou de haute intensité où des situations ne sont plus policières mais ne sont pas encore militaires. L'engagement de la Gendarmerie dans des situations insurrectionnelles, en outre-mer et en métropole, permet de faire

face sans engager les armées sur le territoire, dans un souci de légalité républicaine.

Enfin, la militarité est justifiée car elle constitue aussi une modalité organisationnelle. En effet, le statut militaire autorise une utilisation particulière des ressources humaines en raison de l'absence de syndicalisation, du temps de travail qui a une dimension particulière pour le militaire par rapport aux autres catégories de fonctionnaires. Il faut y ajouter un maillage territorial et une dispersion sur le territoire national sans perte d'une logique de maintien de la chaîne hiérarchique et du commandement militaire.

Cette militarité est justifiée par ces quatre éléments mais elle est aussi menacée dans les termes d'une nouvelle ambivalence.

En effet, les valeurs militaires connaissent une certaine érosion. Elles sont minées par les « ismes » comme l'individualisme, le communautarisme, le matérialisme ou l'hédonisme. Elles sont contestées et je pense que les Armées aussi le ressentent au quotidien. C'est donc un phénomène logiquement retrouvé en Gendarmerie et, peut-être, avec une intensité supérieure en raison de son immersion sociale, de ses missions et de son activité policière.

De plus, cette militarité est menacée par le conservatisme de certains personnels de la gendarmerie qui s'autoproclament comme « gardiens du temple », souhaitant que cette militarité ne connaisse pas d'évolution. Néanmoins, pour qu'elle soit pérenne, il faut qu'elle évolue. Dans le même temps, persiste l'esprit vaurien qu'évoquait Napoléon qui est le fait de militaires qui remettent tout en cause. Il faut donc arriver à un juste milieu.



**LA MILITARITÉ EST
LA CONDITION
DU DUALISME
POLICIER
FRANÇAIS.**

Le rattachement au ministère de l'Intérieur n'est pas en soi une menace mais il génère des évolutions comme des mutualisations et des rapprochements qui doivent être contrôlés pour éviter de créer les conditions involontaires d'une fusion.

Enfin, la militarité est menacée parce que certains de ses piliers ont été altérés ces dernières années comme la mobilité professionnelle, le logement en caserne et la fonction d'usinage de la formation initiale due aux contraintes budgétaires.

En conclusion, on peut être optimiste sur le sujet de la militarité car les gendarmes sont attachés, par principe, à leur état militaire. Cela permet à la Gendarmerie d'investir et de construire dans ce sens. Ces dernières années, la défense du sanctuaire national avec la pression terroriste et avec l'apparition de la radicalisation violente est redevenue une priorité. La Gendarmerie, s'inscrivant dans la défense de ce sanctuaire, a toute sa place et sa légitimité comme institution militaire.

Le maintien de l'ordre est le point d'ancrage et le domaine d'excellence de la militarité. L'actualité récente¹ rappelle l'importance de l'investissement de la Gendarmerie dans la résolution des troubles à l'ordre public. Enfin, le gage de la militarité réside également dans le fait que la formation militaire est maintenue dans la formation initiale des officiers et les sous-officiers.

LE GÉNÉRAL MARC WATIN-AUGOUARD

Ce qui constitue la militarité de la Gendarmerie Nationale vient d'être évoqué de façon novatrice.

Les nouvelles générations issues de la société civile et qui n'ont pas effectué leur service militaire, ont su s'adapter à la condition militaire, notamment en étant projetées sur un territoire d'opérations extérieures, sans s'interroger sur la doctrine ou sur l'aspect extraordinaire de leur statut par rapport à celui de la fonction publique. L'adoption de la militarité peut aussi résulter d'un concours de circonstances, notamment lors des événements d'Ouvéa, en 1988, ou en Afghanistan plus récemment. Les militaires de la gendarmerie se sont engagés en épousant les principes militaires comme s'ils étaient génétiquement intégrés au statut militaire.

Alors qu'aujourd'hui la Gendarmerie est rattachée au ministère de l'Intérieur, elle semble en harmonie avec les autres armées et avec la police nationale. Quel est le regard du général Bailly qui représente les armées, qui interviennent sur le spectre de la sécurité intérieure, sur la militarité des militaires des armées et de la Gendarmerie ?

LE GÉNÉRAL DE DIVISION CHRISTIAN BAILLY, COMMANDANT TERRE POUR LE TERRITOIRE NATIONAL (COMNTN)

La préservation du statut militaire de la gendarmerie au sein du ministère de l'Intérieur permet un équilibre des forces de police qui est une vraie richesse pour notre nation. Ce système est envié par d'autres États. Cette identité militaire a véritablement favorisé des collaborations et des partenariats avec les armées ; ce qui n'était pas aussi prégnant lorsque la Gendarmerie était au ministère de

la Défense. Cette culture militaire rassemble les militaires des armées et ceux de la Gendarmerie Nationale. Lors de nos échanges, d'emblée s'instaure une relation de proximité et de confiance.

Aujourd'hui, un accord de coopération qui comporte un certain nombre d'actions, aux enjeux et aux intérêts partagés, permet de formaliser les relations construites entre les armées et la Gendarmerie Nationale. Un mémorandum commun sur les procédures tactiques des actions conjointes entre les unités de l'armée de Terre et les unités de la Gendarmerie a été élaboré et signé en juillet 2018 entre le directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie Nationale et le sous-chef des opérations aéroterrestres de l'armée de Terre. De plus, l'armée de Terre travaille, en liaison avec la direction de la Gendarmerie nationale, sur de nombreux sujets de réflexion, liés à l'engagement durable des armées sur le territoire national, qui les a obligés à se réapproprier ce milieu. Enfin, les échanges se poursuivent par l'affectation d'un colonel de l'armée de Terre au sein du cabinet du directeur de la Gendarmerie Nationale et, réciproquement, d'un colonel de la Gendarmerie au sein du cabinet du chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT). Cela démontre la volonté d'avoir une appréciation partagée entre les deux institutions.

La militarité est essentiellement définie par trois articles du statut général des militaires. L'article premier coiffe, à lui seul, quasiment toutes les exigences de l'état militaire : l'esprit de

1 - Crise des gilets jaunes débutée le samedi 17 novembre 2018.

sacrifice, la discipline, la disponibilité, le loyalisme, la neutralité, etc. De plus, l'article 7 contraint les militaires à servir en tous temps et en tous lieux. Cette dimension a du sens autant pour les armées que pour la Gendarmerie Nationale. Enfin, l'article 8 consacre le devoir d'obéissance et la responsabilité dans l'exécution de la mission.

Le statut général des militaires est la résultante de l'impérieuse nécessité de répondre à un besoin opérationnel. Néanmoins, l'érosion de l'état militaire en raison d'un certain nombre d'évolutions sociales et sociétales conduit l'armée de Terre comme la Gendarmerie à réfléchir sur l'adaptation des conditions d'exercice du métier des armes. L'armée de Terre a actualisé le précédent « Livre vert », rédigé en 1999, sur l'exercice du métier des armes. En 2016, les réflexions de l'armée de Terre avaient porté, dans le cadre de la réédition du « Livre bleu », sur l'exercice du commandement : « Commandement et fraternité », sujet saillant car la colonne vertébrale de l'armée est la manière dont s'exerce le commandement. En 2018, il comportait le titre : « L'alliance du sens et de la force » permettant des réflexions sur les évolutions du contexte, la réactualisation de la définition de la guerre et les vertus militaires.

La militarité comprend également la dimension de l'engagement. Cette exigence du statut militaire n'a de sens et ne peut s'inscrire que dans une communauté qui a le souci du subordonné et des personnels. Cette communauté doit accompagner cet engagement exigé pour tout militaire.

La dimension opérationnelle et la culture opérationnelle de la

planification, de la conception et de la conduite d'opérations sont deux éléments partagés par les armées et la Gendarmerie nationale. Plusieurs modes opératoires sont communs et rassemblent en un seul corps les militaires des armées et ceux de la Gendarmerie nationale comme la capacité de réarticulation, la capacité de concevoir une manœuvre globale, l'organisation précise du commandement, la capacité à durer dans les engagements les plus durs. Ils mettent en exergue le culte de la mission ainsi que l'esprit guerrier pour vaincre qui allie à la fois aguerrissement, tradition et prise en compte des hautes technologies dans tous les systèmes d'armes.

Enfin, les armées disposent d'une longue expérience de partenariats avec des unités composées de personnels militaires rattachés au ministère de l'Intérieur. La brigade de sapeurs-pompiers de Paris a été créée à l'issue d'un tragique incendie dont a réchappé l'empereur Napoléon 1^{er}. Les formations militaires de sécurité civile ont été instaurées à l'issue d'un tragique accident de barrage près de Fréjus qui s'est traduit par plus de 400 morts et des dégâts collatéraux importants. Le bataillon des marins-pompiers de Marseille a, quant à lui, été créé à l'issue de l'incendie des Nouvelles Galeries sur la Canebière à Marseille en 1939.

À chaque fois que l'État a été confronté à des événements tragiques, le pouvoir politique a créé une force de nature militaire de réaction immédiate en capacité d'apporter une réponse efficace aux problèmes d'ampleur rencontrés selon des éléments d'organisation qui sont toujours pertinents aujourd'hui.



**SERVIR EN TOUS
TEMPS ET EN TOUS
LIEUX : CETTE
DIMENSION A DU
SENS AUTANT
POUR LES ARMÉES
QUE POUR LA
GENDARMERIE
NATIONALE.**



**L'ENSEMBLE DES
ÉLÉMENTS DE LA
MILITARITÉ SONT
POSÉS PAR LA LOI,
MAIS IL FAUT LA
FAIRE VIVRE.**

**PROPOS CONCLUSIFS
DU GÉNÉRAL MARC
WATIN-AUGOUARD**

Deux éléments essentiels viennent d'être développés. La crise a justifié la création de formations militaires. La gendarmerie nationale et les armées sont interopérables sur le terrain car elles ont la même manière de concevoir, de décider, d'ordonner et de mettre en œuvre les soutiens logistiques. L'ensemble des éléments de la militarité sont posés par la loi mais les intervenants conviennent qu'il faut la faire vivre. Les jeunes de la « génération internet », qui semblent moins impliqués que leurs prédécesseurs en raison des évolutions technologiques, montrent que, confrontés à l'événement, ils peuvent devenir des héros car leur engagement les conduit à aller jusqu'au bout et à donner leur vie s'il le faut. La militarité pourra être réécrite en partant du postulat que le militaire est celui à qui on demande d'accomplir une mission dans un contexte totalement dégradé, en allant jusqu'au sacrifice ultime, quand plus rien ne fonctionne, loin de ses bases, loin de sa famille. En ce sens, l'article premier du statut général des militaires est totalement exorbitant du droit commun. Ce creuset commun fait que les Armées et la Gendarmerie nationale partagent les valeurs de loyauté, de discipline, d'engagement et de dévouement au plus haut niveau. Cette évolution était annoncée dans le livre « Libre », publié en 2001 par Nicolas Sarkozy devenu ministre de l'Intérieur.

SYNTHÈSE

La militarité est constitutive de la gendarmerie et conforme aux exigences constitutionnelles, comme réaffirmé dans la table ronde précédente. Cela suppose de faire « vivre » cette militarité pour que les gendarmes soient en capacité de déployer toute l'efficacité de leur statut au service de leur nouveau ministère et de la population. Les « soldats de la loi » ont ainsi œuvré sur le fondement de leur militarité à une stratégie de différenciation au sein du ministère de l'Intérieur, cette différence de statut et de savoir-faire justifiant le dualisme à la française des forces de sécurité. La militarité, pour vivre, doit également répondre, en interne, aux attentes des nouvelles générations de gendarmes.

UN SOLDAT DE LA LOI CONFORTÉ EN CE DÉBUT DE XXI^E SIÈCLE

En étant militaire, la Gendarmerie nationale est complémentaire, dans ses missions comme dans ses moyens, du travail des autres acteurs de la sécurité intérieure comme du travail des forces armées.

LES FONDEMENTS TEXTUELS DE LA MILITARITÉ ET DE SON CONTENU

La militarité est essentiellement définie par trois articles du statut

général des militaires. L'article 1 fixe la mission – la défense de la patrie, la défense des intérêts supérieurs de la nation – et énonce l'exigence de l'état militaire : l'esprit de sacrifice en toutes circonstances, y compris le sacrifice suprême. L'article 7 ajoute une sujétion à servir en tous temps et en tous lieux. L'article 8 consacre les principes d'obéissance et de la responsabilité dans l'exécution de la mission.

La militarité de la gendarmerie est ainsi doublement affirmée par le législateur par la combinaison de la loi du 25 mars 2005 portant statut général de militaires¹ et de la loi du 3 août 2009 relative à la Gendarmerie nationale². Par exemple, si au sein du ministère de l'Intérieur le code de déontologie est commun aux gendarmes et policiers, l'article R 434-1 du code de la sécurité intérieure dispose que les gendarmes sont soumis au code de justice militaire entraînant des sanctions pénales en cas de manquement aux obligations militaires.

D'un point de vue sociologique, le socle de la militarité repose sur trois éléments principaux : le statut militaire du gendarme (la militarité professionnelle), la participation à la Défense (la militarité fondamentale) et la symbolique militaire (la militarité ostensible).

AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, UNE DIFFÉREN- CIATION QUI REPOSE SUR LA MILITARITÉ

Le rattachement d'une force armée à une administration civile pouvait susciter des contradictions entre :

- la déconcentration de l'administration civile et la plénitude du commandement pour la force armée,
- l'action des syndicats de police et le dialogue interne concerté pour la Gendarmerie,
- des logiques différentes et opposées de mutualisation, de complémentarité ou de fusion.

Rattachée au ministère de l'Intérieur, la Gendarmerie, pour être la plus utile possible, s'est inscrite dans une stratégie de différenciation vis-à-vis de la Police nationale, force déjà en place dans ce ministère. Cette différenciation fut assise sur l'affirmation de l'identité, des savoir-faire et des méthodes militaires de l'institution (commandement unique, maillage territorial, puissance logistique, capacité à monter en puissance, etc.). Sur cette base, la gendarmerie a su s'intégrer à son nouvel environnement en s'inscrivant dans une logique de métiers et en préservant les valeurs et les fondamentaux de son appartenance militaire.

Toute banalisation de l'état militaire des gendarmes portant en elle

les conditions involontaires d'une fusion de deux forces, la poursuite de la stratégie de différenciation de la Gendarmerie conditionne l'existence du dualisme français des forces de sécurité intérieure.

UNE MILITARITÉ CONDITION DU DUALISME À LA FRANÇAISE

UNE HYBRIDATION PROFITABLE AU SYSTÈME DÉMOCRATIQUE

La division des forces permet d'empêcher la constitution d'un pouvoir policier monolithique susceptible d'imposer sa volonté aux autorités légitimes de la République. De même, l'indépendance des magistrats repose sur la possibilité de mettre en concurrence et en émulation les deux forces.

La finalité du modèle de la Gendarmerie est la défense des libertés figurant dans le préambule de la Constitution. Cette mission au service des libertés individuelles et collectives, pour être assurée de façon démocratique, repose sur deux piliers : la prévention (sous la direction de l'autorité civile préfectorale) et la répression (selon la politique pénale déclinée par les procureurs Généraux), les ministres respectifs étant responsables devant la représentation nationale. La finesse et la cohérence du maillage territorial de la Gendarmerie permises par le statut militaire contribuent en outre à l'égalité des territoires et des citoyens devant le service public de sécurité, principe fondamental de notre démocratie républicaine.

AVEC LES ARMÉES, DES COMPLÉMENTARITÉS NOUVELLES UTILES À LA NATION

La conception de la manœuvre et une culture opérationnelle de la planification sont partagées par les

Armées et la Gendarmerie nationale. Un accord de coopération leur permet de formaliser des relations construites dans la proximité et la confiance.

Paradoxalement, ces relations n'étaient pas aussi prégnantes lorsque la Gendarmerie était au ministère de la Défense. Cela s'avère aujourd'hui particulièrement utile à l'État et à la population lorsque des crises éclatent.

UN ATOUT FACE AUX CRISES

Le statut militaire des gendarmes apporte des garanties capacitaires sur tous les types de situations de crise, y compris les plus intenses et durables. Dans les crises de l'échelon intermédiaire, c'est-à-dire dans la zone interstitielle des situations de crise de moyenne ou de haute intensité qui ne sont plus policières mais pas encore militaires, la gendarmerie est un atout évitant de recourir au délicat engagement des armées sur le territoire national. Le maillage territorial de la Gendarmerie contribue également à la capacité de gestion de crise. Cette présence territoriale de proximité permet de faire valoir une réponse en chaque endroit, dans la profondeur du territoire.

LE « NOUVEAU » SOLDAT DE LA LOI

L'identité des gendarmes se renouvelle très rapidement et cette évolution se poursuivra de manière accélérée dans les années à venir en raison du départ massif, déjà bien engagé, des baby-boomers.

UN NOUVEAU MODÈLE RH POUR LA GENDARMERIE

LA MILITARITÉ CONFRONTÉE AUX MUTATIONS SOCIÉTALES

Les valeurs militaires doivent faire face elles aussi aux « ismes » : l'individualisme, le communautarisme, le matérialisme ou l'hédonisme. C'est un phénomène que l'on retrouve également en Gendarmerie, sans doute avec une intensité moindre qu'au regard du reste de la société mais supérieure par rapport aux forces armées, en raison de l'immersion sociale de la Gendarmerie, de ses missions et de son activité policière.

Pour garantir sa militarité et mettre à disposition de notre appareil de sécurité nationale les « soldats de la loi » des années à venir, la Gendarmerie doit intégrer au plus vite ces évolutions générationnelles en s'appuyant dans ses formations et au quotidien sur 5 piliers intangibles : le sens de l'engagement, un esprit de corps adossé à une ouverture d'esprit, une cohésion de la gendarmerie résultant de la qualité de la concertation et de la confiance dans la hiérarchie, la préservation de l'ascenseur social dynamique de l'institution et le souci de la qualité de vie comme des conditions de travail des personnels.

EN RÉPONSE, UNE GOUVERNANCE RH MODERNISÉE

Le gendarme, système d'arme à lui seul de la gendarmerie, doit être placé au centre de l'attention des décideurs et de l'action RH de l'institution, ce d'autant que des outils innovants – notamment numériques – permettent de nombreux progrès en ce sens. C'est le fondement et le sens du plan RH de la gendarmerie pour les années à venir.

Trois leviers sont mobilisés pour y parvenir :

- la rénovation de la relation entre les gestionnaires et les personnels par la généralisation (une relation individuelle doit pouvoir exister, avec également

- la mise en place de systèmes de conciliation pour ne jamais laisser une situation individuelle s'envenimer) ;
- l'évolution de la gouvernance RH Gendarmerie vers une dynamique RH de « groupe », en prise directe avec les échelons déconcentrés (les trois quarts des décisions administratives en matière de ressources humaines Gendarmerie sont traitées de manière déconcentrée) ;
 - la mobilisation, pour atteindre ces objectifs, des nouvelles technologies (en particulier les outils d'intelligence augmentée permettant aux personnels de se bâtir une projection de carrière personnalisée la plus fine possible selon les hypothèses qu'ils souhaitent eux-mêmes tester).

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA CONCERTATION

Le système original de dialogue interne de la Gendarmerie – le système de « concertation » – a fêté en 2019 ses 30 ans et a fait, à l'occasion du rattachement, dix ans plus tôt, son entrée dans un ministère de l'Intérieur accordant traditionnellement une grande place aux syndicats de police. La concertation, outil désormais reconnu et utilisé par le ministre de l'Intérieur en tant que responsable du dialogue social au sein de son ministère, est un marqueur et un pilier de la militarité de la Gendarmerie. La condition militaire repose sur de nécessaires compensations et la reconnaissance de la Nation. De plus, l'exigence de « parité de traitement » entre policiers et gendarmes est particulièrement importante depuis le rattachement de la Gendarmerie à l'Intérieur.

La Gendarmerie a pour ambition de poursuivre l'approfondissement

et la modernisation de son outil de concertation. Néanmoins, face à un risque de banalisation de la militarité, le Haut comité d'évaluation et de la condition militaire recommande à cet égard que la mise en place des associations professionnelles nationales de militaires (APNM) se réalise dans le strict respect des conditions de la loi.

LA BANALISATION DE LA MILITARITÉ : UN PIÈGE À ÉVITER

Une attention particulière doit être portée aux risques ou aux tentations de banalisation de la militarité de la Gendarmerie, que ces tentations soient externes (directive européenne sur le temps de travail absolument pas pensée en tenant compte des contraintes particulières des militaires, contraintes budgétaires sur les formations militaires initiales ou continues) ou internes (réduction de la mobilité professionnelle ou assouplissement du logement obligatoire en caserne).

Ne pas banaliser la militarité – les gendarmes peuvent être amenés à faire le sacrifice de leur vie pour la Nation – revêt un intérêt considérable pour la sécurité de nos concitoyens. La mission centrale militaire de défense des intérêts fondamentaux de la Nation doit être sacralisée. Et pour cela les moyens de l'accomplir.

RECRUTEMENT ET FORMATION : PILIERS DE L'EFFICACITÉ MILITAIRE

Le recrutement et la formation sont les premiers échelons de préservation de la militarité.

Les gendarmes étant le produit des évolutions sociétales et sociales, la stratégie de recrutement requiert d'insister sur le sens du métier, le sens de l'engagement, le sens du service de la population – les générations actuelles étant à la recherche de ce sens. Les personnels

de la gendarmerie étant également issus de parcours individuels très variés – ce qui est une force pour l'institution –, la communication liée au recrutement doit par conséquent recourir à des canaux de communication adaptés à tous, utilisant un langage audible pour les candidats de demain.

S'agissant de la formation elle-même, des Assises se sont tenues le 21 mai 2019 à la direction générale de la Gendarmerie nationale sur cette question. Une conclusion fut que la formation initiale doit insister auprès des recrues sur les valeurs et les objectifs de militarité, de robustesse et de résilience. Une formation militaire maintenue dans la formation initiale des officiers et des sous-officiers est un gage fondamental de militarité.

On peut être optimiste sur le sujet de la militarité car les gendarmes sont attachés par principe à leur état militaire. De plus, ces dernières années, la défense du sanctuaire national est redevenue une priorité face à la pression terroriste et l'apparition d'une radicalisation violente. La Gendarmerie, s'inscrivant dans la défense de ce sanctuaire, a toute sa place et sa légitimité comme institution militaire au sein du dualisme français des forces de sécurité intérieure.

TABLE RONDE N°3

La sécurité au cœur des territoires

ANIMATEUR :

Général d'armée (2S) Marc Watin-Augouard, ancien Inspecteur général des armées-Gendarmerie, directeur du CREOGN.

INTERVENANTS :

Lieutenant-colonel Jean-Marc Jaffré « Co-animateur de la table ronde », chef du département « prospectives-publication », centre de recherche de l'école des officiers de la Gendarmerie Nationale.

Jean-Luc Boeuf, administrateur général territorial, directeur général des services de la Drôme.

Xavier Latour, doyen de la faculté de droit et de science politique de Nice, professeur de droit public à l'Université Côte d'Azur.

Préfet Serge Morvan, commissaire général à l'égalité des territoires, chargé de la préfiguration de l'Agence nationale de la cohésion des territoires.

Général de corps d'Armée François Gieré, directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie nationale.

Christophe Perruaux, procureur de la République adjoint près le tribunal de grande instance de Paris.

**INTRODUCTION DU
LIEUTENANT-COLONEL
DE GENDARMERIE
JEAN-MARC JAFFRÉ,
CO-ANIMATEUR DE LA
TABLE RONDE**

Si les tables rondes précédentes ont permis d'entrevoir la relation que le gendarme entretient avec le territoire, celle-ci devrait nous permettre de l'approfondir.

Le gendarme a été en effet l'un des acteurs de la souveraineté sous les différents régimes. Ce rapport à celle-ci est en fait consubstantiel à la Gendarmerie et s'ancre profondément dans les territoires. Ces derniers sont dynamiques et subissent ou décident les transformations et les évolutions qui peuvent avoir une incidence sur l'organisation et l'activité de la Gendarmerie.

Pendant les dernières décennies du XXe siècle, le gendarme, toujours garant de la souveraineté de l'État et des institutions, a non seulement fait siennes les obligations de service public mais il s'est engagé de surcroît dans une démarche volontariste voire proactive de « qualité du service au public », faisant de la proximité avec la population une part de sa nature de force publique. La Gendarmerie est seule responsable de la sécurité publique sur près de 95% du territoire qui comprennent à la fois le milieu urbain, l'hyper rural et les lieux les plus inaccessibles voire les plus éloignés.

On pourrait se référer aussi à un système de calques avec lesquels on doit composer : celui de la géographie physique qui exprime une grande diversité et celui de

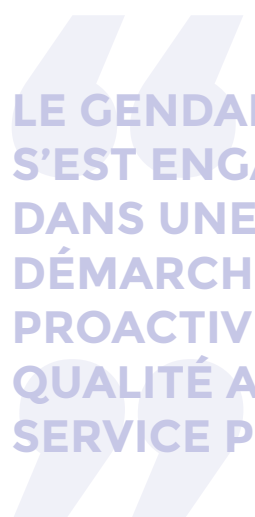
l'ensemble des réseaux ferroviaires, fluviaux, routiers, secondaires et nationaux. On peut en ajouter d'autres : une carte administrative qui évolue de plus en plus rapidement et une carte judiciaire qui évolue depuis peu et nécessite des adaptations. On pourrait enfin rajouter le calque nouveau du numérique qui porte des flux invisibles mais qu'il est pourtant nécessaire de considérer.

Le gendarme doit s'approprier cet ensemble de calques et s'adapter en permanence pour répondre aux exigences de la sécurité publique et aux attentes des populations. Il se doit de les considérer dans leurs différences, de participer au contrôle des différents réseaux que ces populations utilisent de façon à être proactif et d'être en capacité de répondre à cette demande d'échanges.

Le gendarme « vit » la population en ce qu'il partage les mêmes environnements et modes de vie car il est implanté au plus près d'elle. Il comprend d'autant mieux la demande du service public et le besoin de la satisfaire qu'il en est un bénéficiaire.

Depuis plusieurs années, la Gendarmerie nationale réfléchit à son rapport aux territoires et aux populations. Aussi, cette table ronde doit permettre d'aborder les évolutions de l'offre de sécurité pour répondre aux transformations des territoires et aux usages de la population en prenant en compte la réalité d'une sécurité plurielle, partagée entre les acteurs régaliens et non régaliens, tout en agissant aussi bien sur les territoires physiques que numériques.

Nous accueillons cinq personnalités qui, par leur regard, vont nous



**LE GENDARME
S'EST ENGAGÉ
DANS UNE
DÉMARCHE
PROACTIVE DE
QUALITÉ AU
SERVICE PUBLIC.**

apporter des éléments de compréhension sur les rapports que la Gendarmerie noue avec les territoires. J'ai le plaisir de recevoir monsieur Xavier Latour, Doyen de la faculté de droit et de sciences politiques de Nice, le préfet Serge Morvan, Commissaire général à l'égalité des territoires, chargé de la préfiguration de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, Jean-Luc Bœuf, administrateur général territorial, directeur général des services de la Drôme, le général de corps d'Armée François Gieré, directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie nationale et monsieur Christophe Perruau, procureur de la République adjoint, près le tribunal de grande instance de Paris. Je laisse la parole à Monsieur Jean-Luc Bœuf qui va partager sa réflexion sur l'adaptabilité de la Gendarmerie nationale aux territoires.

MONSIEUR JEAN-LUC BŒUF, ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL TERRITORIAL

Je propose pour commencer de nous situer en 1913, soit dix ans après le décret de 1903 considéré un peu comme l'ancien testament de la Gendarmerie. La lecture de ce décret montre qu'on confie à la Gendarmerie, en 1903, de façon explicite, une surveillance particulière des voies de communication. Ce décret stipule aussi que les baux des casernements sont signés par les préfets, ce qui est logique vu que cette autorité est à l'époque l'exécutif de feu le conseil général. On trouve également dans ce texte la mention que chaque commune devait être visitée plus de deux fois par mois, etc. Cela montre

cette espèce de long temps, de long terme, dans lequel nous nous situons pour parler de la Gendarmerie, des territoires et des acteurs qui s'y trouvent. En conséquence, je vous propose une approche assez simple, avec trois constats, trois évolutions et puis trois points d'attention pour les prochaines années.

Trois constats tout d'abord : de stabilité sur la longue durée, de difficultés et de changement.

Le premier constat est celui de la stabilité. Pendant très longtemps, nous sommes sur le modèle territorial du couple formé par l'État et le département dans les territoires. Stable, il a une espèce d'antinomie : la région. Une évocation permet de le montrer : les révolutionnaires préféraient « quatre-vingts petits roquets à quinze gros chiens loups ». Cela a perduré assez longtemps dans l'administration française. La deuxième idée de couple dans les territoires est relative à celui de la commune avec l'État et dont les grands principes, issus de la fin du XIX^e siècle, restent aujourd'hui valables.

Je vais vous donner un exemple un peu humoristique qui date de la fin des années 1960. À la suite des mauvais résultats de la France en natation, aux Jeux olympiques à Mexico, il s'ensuit une décision de l'État central de disposer de 1000 piscines dans les territoires, soit environ 10 par département. Les préfets sont au rapport et on construit des piscines en engendrant bien sur quelques oubliés et mécontents sur le plan local. L'exemple frappant est celui de la 3^e commune de la région Île-de-France, Argenteuil, qui bien évidemment vote politiquement

un peu différemment que d'autres parties de la France. Argenteuil a construit sa piscine et aujourd'hui vous pourrez y voir une plaque en marbre, datant de la fin des années 60, qui explique que non seulement la piscine a été construite sans argent de l'État mais qu'en plus la commune a dû payer la TVA. Ces difficultés d'acceptation des réformes issues du pouvoir central et d'acceptabilité de la décision locale ne datent pas d'aujourd'hui. Le troisième constat est le changement, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de changements auparavant. On constate seulement leur accélération. Je prendrai deux exemples courts : l'intercommunalité et les premiers syndicats datent de 1890 alors que les premiers syndicats à vocation multiple apparaissent dans les années 1959-60. Aujourd'hui, on constate dans les territoires que les changements annuels ou biannuels se multiplient.

La Gendarmerie a en face d'elle une multiplicité de formes territoriales. Je prendrais un seul exemple, celui des métropoles derrière lesquelles se cachent quatre statuts différents. La plus aboutie à ce jour est celle de Lyon, qui est une collectivité territoriale détenant des compétences entières, avec une élection au suffrage direct. Des métropoles, de taille assez significative, ne sont pas des collectivités territoriales au sens strict mais ont un rayonnement et une visibilité du fait de leur volume. Je citerai ensuite les métropoles, que j'appellerais de raccroc, c'est-à-dire celles qui ont été mises en place en 2017 et qui constituent des métropoles de taille intermédiaire de 250 000, 300 000 et 400 000

habitants. Elles ont juridiquement un statut de métropole sans l'avoir en termes économiques. Considérons enfin la métropole dite du « Grand Paris », non sur ses articles de compétences mais sur son poids budgétaire réel car une fois les redistributions faites, il est inférieur à celui d'une communauté de communes de 30 000 habitants. La troisième évolution concerne les sphères de décision. Je donne l'exemple d'une zone d'activité qui est impactée par la mise en place de la fin du cumul des mandats dans les territoires. Il y a quelques années, le maire de la ville-centre présidait, ou pas, le Syndicat de communes mais il avait la capacité de prendre la décision d'implanter une zone d'activité commerciale en périphérie de sa ville. Il en avait les moyens financiers, la compétence, subissait peu de contestations au sein de son conseil municipal et les enquêtes d'usagers était assez peu présentes, etc. Aujourd'hui, pour le même objet et dans le même territoire, coexistent le maire de la ville-centre et le président de la communauté de communes ou d'agglomération. Le maire n'a plus la compétence du développement économique et il se trouve confronté sur son territoire à des contradictions de compétences territoriales, juridiques et financières.

Trois sujets d'attention, pour conclure mon propos, sur le plan financier, de la notion de partenariat et sur l'expérimentation.

Des éléments financiers doivent attirer votre attention pour les prochaines années.

Au-delà de la rigueur budgétaire et des difficultés des réformes fiscales, n'oublions pas que l'ensemble financier formé par l'État et les

collectivités locales est stable depuis 40 ans, aux environs de 21 à 22 points de PIB. Cependant, il est intéressant d'observer l'effet de déport en 40 ans d'à peu près 3 points de PIB de l'État vers les collectivités locales. Un deuxième élément concerne la réalité du poids budgétaire. Quand on traite de ce sujet, on met toujours en exergue les intercommunalités et les régions. Or, il faut savoir que le poids budgétaire cumulé de toutes les métropoles et de toutes les régions, est inférieur au poids cumulé des budgets des départements. Cela ne veut pas dire qu'il y a un immobilisme mais cela exprime que la montée en puissance des acteurs supposés importants pour le territoire met du temps. Nous n'oublierons pas que les régions, actrices majeures sur le territoire et sur les mobilités, ne disposent plus de pouvoir fiscal aujourd'hui.

La troisième donne financière concerne la taxe d'habitation qui, individuellement, peut apparaître comme quelque chose d'intéressant quand la réforme sera venue à son terme. N'oublions pas que d'un point de vue des finances publiques, ce sont entre 22 et 25 milliards pour l'État à trouver chaque année et, comme par hasard, on retombe à peu près sur les chiffres des budgets cumulés des grandes intercommunalités. Donc, l'impact de la gestion de toutes ces grandes masses budgétaires ne sera pas sans conséquences pour les prochaines années.

Le deuxième point d'attention est celui des partenariats. Nous sommes - vous êtes - tous confrontés en permanence à la préparation, à la mise en place de partenariats de diverses natures sur les territoires.



**IL FAUDRA
CONSIDÉRER LES
EXPÉRIMENTA-
TIONS MENÉES
PAR LES
COLLECTIVITÉS
LOCALES COMME
UN FACTEUR
D'ÉVOLUTION DU
SYSTÈME.**

N'oublions pas que parfois l'euphorie de la mise en place du partenariat doit être corrélée avec son résultat quelques années plus tard, c'est-à-dire parfois quelques déceptions au regard de l'efficacité constatée.

Mon troisième propos sur les points d'attention à retenir pour l'avenir est celui des expérimentations. Il faudra sans doute adopter un regard un peu décalé en considérant les expérimentations non pas comme un préalable, parfois bloquant, à la généralisation, mais plutôt comme un facteur d'évolution d'un système.

Pour conclure, je vous propose de faire appel au titre d'un livre d'un philosophe récemment disparu, Michel Serres, celui du Passage du Nord-Ouest, donc à cette espèce de passage un peu difficile entre les récifs budgétaires et les icebergs des réformes territoriales.

LE GÉNÉRAL D'ARMÉE (2S) MARC WATIN-AUGOUARD, CO-ANIMATEUR DE LA TABLE RONDE

Votre intervention montre effectivement que le changement est permanent et qu'il s'accélère. Vous avez évoqué justement les organisations territoriales, les partenariats. C'est une excellente transition vers les propos que va nous tenir Xavier Latour, Doyen de la faculté de droit de Nice, qui est vraiment un spécialiste des collectivités territoriales et de l'articulation des forces régaliennes avec les polices municipales et la sécurité privée. Merci, cher ami, pour votre intervention qui va tout à fait compléter la première.

LE DOYEN ET PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC XAVIER LATOUR

La France cherche en permanence la bonne organisation territoriale. Ce n'est d'ailleurs pas qu'une question de cartographie mais aussi de l'exercice des compétences car les territoires, à mon sens, renvoient à deux idées que nous pouvons développer ensemble. La première idée, c'est que nous avons affaire à des territoires en mutation. La seconde fait référence à des territoires en action.

Pour ce qui concerne les territoires en mutation, disons un mot d'abord de ce qui intéresse la Gendarmerie. Finalement le cadre « gendarmique » est assez stable : région, groupement et les déclinaisons que nous connaissons. Il a subi quelques réaménagements ponctuels mais il revêt une certaine stabilité. A l'inverse, autour de l'organisation de la Gendarmerie, tout bouge et se transforme. D'une part la cartographie de la délinquance a considérablement évolué et nous l'évoquons tout à l'heure en faisant référence aux bassins et aux flux de délinquance.

Par ailleurs, nous vivons une refonte, une mutation, à la fois de la déconcentration et de la décentralisation. Refonte de la déconcentration parce que nous percevons que depuis quelques années la tendance est au regroupement, à « l'inter ». On crée des échelons interdépartementaux et on multiplie les échelons interrégionaux. Le préfet de région est lui-même monté en puissance, même si le préfet de département, pour ce qui concerne la sécurité

intérieure, reste prééminent. Tout cela oblige à réfléchir à la façon d'appréhender ces évolutions. La police a d'ailleurs annoncé, il y a quelques jours, qu'elle lançait une grande réflexion sur la zonalisation, c'est-à-dire la possibilité d'avoir des directions territoriales compétentes sur les différentes filières de la sécurité publique et en matière de renseignement. Inévitablement la gendarmerie sera aussi confrontée à une réflexion sur son adaptation aux territoires. Nous savons, depuis 1998, les efforts consentis en matière de redéploiement mais peut-être faudra-t-il agir autrement, en réfléchissant à des groupements interdépartementaux et en continuant à approfondir l'organisation des brigades qui reste un sujet important. Derrière tout cela, il y a aussi une réflexion sur les contours d'une gendarmerie généraliste et/ou d'une gendarmerie spécialisée.

La question de la police étatisée, des communes à police d'État, des zones à police d'État n'a toujours pas été tranchée, dix ans après 2009. C'est un peu curieux parce que la Gendarmerie a acquis un savoir-faire incontestable dans les zones périurbaines. Il y a sans doute des marges d'évolution sur l'action de la Gendarmerie dans ces zones à police étatisée.

En matière de décentralisation, nous constatons aussi des mutations. Le département résiste, on l'évoquait à l'instant, mais nous assistons aussi à la montée en puissance des métropoles. Je crois que nous n'en avons pas encore totalement perçu toutes les conséquences car c'est une réforme qui s'inscrit dans le temps mais qui va conduire à repenser la façon d'agir sur les territoires.

J'en viens donc à ma deuxième réflexion, l'idée de ces territoires qui sont en action. Les gendarmes savent, au quotidien, l'importance du travail avec les polices municipales qui sont sans doute appelées à évoluer parce qu'elles vont devoir se construire de plus en plus dans le contexte des intercommunalités et des métropoles que nous venons d'évoquer.

Je pense, avec la prudence qui s'impose naturellement, que la métropolisation pourrait très bien conduire à une nouvelle forme de maillage territorial qui ne serait pas celui uniquement de la Gendarmerie mais qui pourrait devenir celui de police locale, de la police métropolitaine. Ce maillage comprendrait une commune-centre et des communes rattachées à la métropole qui n'ont pas toujours les moyens d'avoir une police locale mais qui pourraient les trouver du côté de l'intercommunalité et de la métropole en particulier.

Nous entendons aussi des discours sur le durcissement de ces polices municipales même s'il n'y a pas de consensus sur le sujet. Mais le fait même qu'il y ait des attentes, des demandes sur une évolution des missions confiées aux polices municipales est intéressant parce que ces débats conduisent à réfléchir à l'idée même d'État unitaire et ce qui est un sujet extrêmement important.

La situation des polices municipales, leur montée en puissance, obligent aussi à envisager une refonte des instruments de coordination. Elle a toujours été tentée - on pense aux évolutions des CLSPD - mais elle n'a jamais véritablement abouti et nous restons toujours dans une forme d'insatisfaction. A ce titre, le député Blazy évoquait, en 2014,

l'aspect opérationnel des choses en disant que, finalement, on voit assez peu côte à côte des policiers municipaux et des agents de l'État. S'il n'y a pas toujours de coopération opérationnelle suffisante, c'est qu'il y a des obstacles psychologiques, politiques et juridiques qu'il ne faut pas négliger. Le constat n'a finalement pas beaucoup changé depuis 2014. Comment faudrait-il faire évoluer cette situation ? Quels seront les leviers à utiliser ? Nous évoquons ce matin celui de la formation mais on pourrait aussi utiliser le levier du droit de la fonction publique et des mobilités qui trop souvent sont à sens unique.

Dans l'environnement de la décentralisation, nous noterons que les régions appellent toujours à plus de compétences, y compris en matière de sécurité, notamment celle des transports. Enfin, il nous faut évoquer la position des entreprises privées de sécurité. Nous constatons qu'elles sont très présentes sur les territoires, dans les communes et dans les départements. Nous retrouvons là encore cette thématique de la coopération. L'État produit de gros efforts pour améliorer les relations entre les forces publiques et la sécurité privée mais en restant sur le terrain du droit mou, du droit souple, de la circulaire, de l'incitation. Or, nous constatons que non seulement les effectifs de la sécurité privée augmentent mais aussi que ses missions se diversifient au contact des forces publiques et que par conséquent il va peut-être falloir envisager une autre façon de procéder.

Pour conclure, je crois que les territoires n'ont d'intérêt que par la population qui y vit et y développe

**PEUT-ÊTRE
FAUDRA-T-IL AGIR
AUTREMENT, À LA
FOIS EN
RÉFLÉCHISSANT À
DES
GROUPEMENTS
INTERDÉPARTE-
MENTAUX ET EN
APPROFONDIS-
SANT
L'ORGANISATION
DU MAILLAGE
DES BRIGADES DE
PROXIMITÉ ?**

des activités. Il n'y a pas de territoire désincarné. Nous connaissons tous le thème de la participation citoyenne, que l'État encourage, mais il y a un autre élément à prendre en considération qui est l'émergence de nouvelles formes de partenariat dématérialisées en matière de sécurité, grâce aux technologies de communication. Des partenariats existent soit à l'initiative de citoyens eux-mêmes, soit à celle d'entreprises privées. C'est là sans doute un très grand défi qu'il faudra relever pour les forces de l'État et pour la Gendarmerie en particulier notamment quant à l'appréhension de l'impact de cette dématérialisation dans la population.

LE GÉNÉRAL MARC WATIN-AUGOUARD

Merci Monsieur le doyen de nous avoir parlé de territoires en mutation et de territoires en action. La Gendarmerie exerce seule la responsabilité de service public de sécurité publique sur 95% du territoire. Elle est une force militaire, certes, mais une force territoriale. Je pense qu'aujourd'hui on oublie parfois que sur ces 95% du territoire où vit plus de 50% de la population, il n'y a pas de forces mobiles ou peu, de police nationale, de police municipale, de sécurité privée et encore moins de « sentinelle ». Le citoyen se retourne vers sa Gendarmerie en disant : « je suis l'égal des autres devant les charges publiques, démontrez-moi que je suis leur égal devant le service public et la sécurité publique ».

Ce n'est pas une question d'organisation ou de moyens mais elle est d'ordre politique. Monsieur

le préfet, vous allez pouvoir nous éclairer sur ce principe d'égalité des territoires et, en rebondissant sur ce que vient de dire Xavier Latour, pouvoir exprimer comment le numérique va s'inscrire ou s'inscrit déjà dans cette exigence d'égalité au sein des territoires.

LE PRÉFET SERGE MORVAN, COMMISSAIRE GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES, CHARGÉ DE LA PRÉFIGURATION DE L'AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Les questions que vous posez sont évidemment celles qui ont finalement donné l'idée au président de la République de créer l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Effectivement, je suis d'accord avec les deux intervenants précédents pour dire que les choses changent et que ce qui nous importe le plus, ce sont bien évidemment les personnes qui vivent dans les territoires. Malgré tout, la définition du territoire peut avoir un impact sur un mode de vie. Je prends un exemple : quand on a créé les intercommunalités ou quand on les a réformées dans la loi dite « MAPTAM »¹, on les a instaurées avec l'objectif qu'elles recouvrent des bassins de vie et on l'a précisé dans la loi dite « NOTRE »².

Il s'agit d'un bassin de sécurité mais aussi d'un bassin de gouvernance qui a un sens dans un cadre intercommunal. Il se posait d'ailleurs la question, à ce moment-là, de l'élection au suffrage universel direct des présidents d'intercommunalités. Tout cela bouge et vous l'avez vécu

au travers des mouvements qui se sont déployés ces derniers mois sur le territoire avec cette notion - au début du moins - que des personnes se sentaient finalement oubliées de l'action publique. C'était le cas de ceux qui considéraient que l'action publique que nous menions en France n'était pas destinée aux personnes qui vivaient dans des territoires plus ruraux, moins métropolitains et moins urbains. Aujourd'hui, cette question-là est fondamentale.

Le président François Mitterrand disait que la France avait eu besoin d'un pouvoir fort pour se faire et qu'elle avait besoin aujourd'hui de la décentralisation pour ne pas se défaire. Nous avons besoin de changer politiquement notre approche des choses pour que la France ne se défasse pas. Ce que je dis est peut-être un peu solennel mais il y a vraiment une urgence. Il n'est pas possible de continuer à entendre des personnes dire : « moi je suis abandonné, je suis

1 - La loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite « loi MAPAM » ou « loi MAPTAM », vise à clarifier les compétences des collectivités territoriales en créant des « conférences territoriales de l'action publique » (CTAP), organes de concertation entre les collectivités, et en réorganisant le régime juridique des intercommunalités françaises les plus intégrées, les métropoles. La loi fait partie de l'acte III de la décentralisation sous la présidence de François Hollande ; elle revient en partie sur la réforme des collectivités territoriales françaises adoptée sous la présidence de Nicolas Sarkozy. La loi rétablit la clause générale de compétence des départements et des régions, laquelle a toutefois été depuis supprimée par la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (Loi NOTRe) du 7 août 2015.

2- <https://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-discussion/projet-loi-portant-nouvelle-organisation-territoriale-republique.html>

oublié ; moi, je n'ai pas la couverture numérique ; moi, je n'ai pas l'accès aux soins, je n'ai pas d'emploi ; la transition économique dont vous parlez ne m'atteint pas du tout. ». On sait pourtant que des collectivités locales se démènent jour après jour pour améliorer les choses, qu'elles ont des projets mais qu'elles n'arrivent pas à les faire aboutir.

Aujourd'hui, la couverture numérique du territoire n'est pas satisfaisante. Pire encore, quand on a créé les pylônes de ce que l'on a appelé le « new deal mobile » et un accès au très haut débit fixe, on pensait qu'on allait apporter une « égalité numérique » sur l'ensemble des territoires et réduire les inégalités. En fait, en améliorant la couverture numérique on a accru les inégalités entre territoires. Environ 20% de la population, soit 13 millions de personnes, déclarent qu'elles ont des difficultés avec le numérique pour assurer les formalités dématérialisées relatives à leur rapport avec l'État.

Un autre problème réside dans l'implantation des services publics qui n'est pas satisfaisante. C'est ce qui a amené le président de la République à dire, le 25 avril dernier : « il faut créer des maisons France Service pour redonner un accès de la population aux services publics fondamentaux sur l'inspiration de Service Canada³. Quand le Canada dit « grâce à Service Canada aucun Canadien n'est à moins de 100 kilomètres d'un service public » nous pouvons dire que nous avons déjà rempli cet objectif mais nous n'avons pas une bonne implantation et une bonne répartition des services publics sur les territoires. De fait, de trop nombreuses personnes sont soit assignées à

résidence parce qu'elles ne peuvent pas quitter leur territoire, soit contraintes à un exil forcé pour se rapprocher de structures qui leur sont vitales, ce qui est inacceptable. Si je prends un ton très solennel, c'est parce que ce que je vis aujourd'hui, en tant que Commissaire général à l'égalité des territoires, est parfois effrayant. Je constate que la fermeture des hôpitaux ou de services de maternité s'ajoute à la celle d'une base aérienne, d'une prison, d'un centre pénitentiaire, etc. et que la somme de ces décisions - toutes prises pour de bonnes raisons, mais en silo - se traduit par un dérapage non seulement du territoire, comme vous le disiez monsieur le doyen, mais affectent surtout des personnes qui y vivent et qui n'ont plus d'accès aux services. Alors quelle est la réponse politique aujourd'hui ? Elle est de dire « qu'on va changer le paradigme » c'est-à-dire qu'il faut, plus qu'aujourd'hui, que l'État se mette au service des territoires ou plus exactement des habitants des territoires. Chaque fois qu'un maire, un président de Conseil départemental ou d'intercommunalités aura un projet, il faudra arrêter de lui expliquer pourquoi il ne peut pas le réaliser. Il est, en effet, facile d'écrire à un élu un courrier expliquant pourquoi une proposition n'est pas conforme à l'article L22.12-2 du Code général des collectivités territoriales et qu'il serait bien qu'il ne réalise pas son projet mais plutôt celui que l'on préfère. Le changement de paradigme c'est de lui dire que le projet le plus important est celui auquel il tient, parce qu'il est un élu du territoire et qu'il représente ses habitants et qu'il est peut-être le mieux placé pour savoir ce qu'il faut faire sur le territoire. Nous allons



**IL FAUT UN
CHANGEMENT DE
PARADIGME : QUE
L'ÉTAT SE METTE
AU SERVICE DES
TERRITOIRES OU
PLUS EXACTEMENT
AU SERVICE DES
HABITANTS DES
TERRITOIRES.**

essayer de mettre en œuvre ce changement de paradigme, plutôt en termes de déconcentration que de décentralisation, en créant cette Agence nationale de la cohésion des territoires dont les préfets seront les délégués territoriaux à raison d'un par département.

L'objectif qu'on m'assigne est d'assurer que les préfets parlent d'une seule voix non seulement pour les services de l'État mais aussi pour tous les opérateurs que nous avons créés au fur et à mesure. Je pourrais nommer l'ADEME⁴, l'ANHA⁵, l'ANRU⁶, BPIFrance⁷, Business France⁸, etc.

Ce qu'on me demande de faire, c'est

3 - Service Canada est une institution fédérale qui fait partie de l'Emploi et Développement social Canada.

Service Canada offre aux Canadiens un point d'accès unique à un grand nombre de services et de prestations du gouvernement.

4 - Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).

5 - L'Agence nationale de l'habitat est un établissement public placé sous la tutelle des ministères en charge du Logement, du Budget et de l'Economie. Sa mission est d'améliorer le parc de logements privés existants.

6 - L'agence nationale pour la rénovation urbaine et ses partenaires poursuivent l'examen et la validation des projets de renouvellement urbain soumis par les collectivités locales porteuses de projets dans le cadre du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU).

7 - Bpifrance est une banque publique d'investissement qui accompagne les entreprises françaises en offrant des solutions de financement pour soutenir leurs projets (création, développement par l'innovation, conquête de nouveaux marchés en France ou à l'international, investissement en fonds propres, reprise ou croissance externe, etc.)

8 - Business France est une structure née de la fusion d'Ubifrance et de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle est notamment chargée d'aider les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire à mieux se projeter à l'international et d'attirer davantage d'investisseurs étrangers en France pour y créer ou y reprendre des activités créatrices d'emplois.

une Agence qui soit un opérateur d'opérateurs et qui verrouille l'ensemble pour qu'elle soit un point focal sur le territoire. Il faut travailler avec des élus à partir de leur projet et en créant des contrats de cohésion territoriale. Il me semble vraiment indispensable que dans ces contrats et ces stratégies, qui reflètent la mise en place différenciée sur un territoire d'une action de l'État au service des projets des collectivités territoriales avec une mobilisation générale dans les quartiers « politique de la ville » ou dans les zones rurales prioritaires, soient intégrées la sécurité et les actions que pilote la Gendarmerie nationale. C'est une condition requise pour ne pas réinventer des silos.

Donc, mon objectif dans le cadre de la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, c'est que nous en parlions pour voir comment on peut intégrer cette dimension au contrat de cohésion territoriale. Il ne faut pas que l'on s'engage uniquement, même si c'est très important, dans des actions de cohésion urbaine, sociale, économique, que l'on sait faire, et qui rentrent dans la stratégie nationale de la prévention de la délinquance dont le Commissariat général à l'égalité des territoires est partie ainsi qu'aux comités du FIPD¹. Les contrats de cohésion des territoires seront incomplets s'ils ne prennent pas en compte la dimension « sécurité des habitants ».

LE LIEUTENANT-COLONEL JEAN-MARC JAFFRÉ

Merci Monsieur le préfet pour vos francs propos, emprunts d'une certaine solennité, et surtout d'avoir souligné les enjeux de l'Agence

nationale de cohésion des territoires en mettant en exergue le besoin de concevoir la sécurité dans la construction des projets comme on le fait dans le numérique : « security by design ».

Je me tourne maintenant vers monsieur le procureur de la République adjoint de Paris concernant l'approche d'une des activités principales de la gendarmerie dans son cadre missionnel : la police judiciaire. Il est vrai que l'exercice de cette mission sur des territoires variés, maillés de nombreux réseaux, implique de s'adapter aux différents phénomènes. Outre de simples faits divers, des phénomènes de délinquance traversent les territoires, s'y implantent et sont en lien parfois avec des phénomènes beaucoup plus importants ressortant de la criminalité organisée.

LE PROCUREUR CHRISTOPHE PERRUAUX, PROCUREUR DE LA RÉPUBLIQUE ADJOINT, PRÈS LE TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE DE PARIS

Je tiens tout d'abord à présenter toutes mes excuses et toutes celles du Procureur de la République Rémy Heitz, qui regrette profondément de ne pouvoir assister aujourd'hui à cette réunion à laquelle il tenait mais il est retenu à Londres.

Il m'a confié la mission de répondre en sept minutes à la question suivante : qu'est-ce qu'un procureur attend de la gendarmerie sur un territoire traversé par la délinquance ?

Cette mission est assez compliquée car la prévention et la dissuasion

ne suffisent pas à interdire aux malfaiteurs de se rendre sur un territoire. La notion de territoires traversés me fait immédiatement penser à l'Office central de lutte contre la délinquance itinérante (OCLDI). D'abord en raison des mérites et des qualités de cet office de Gendarmerie, qui ne sont plus à démontrer, et parce que j'ai été récemment reçu par le général Bernard Thibault qui nous a présenté la diversité de ses missions et surtout parce que son articulation dans le dispositif de la Gendarmerie semble correspondre au mieux à l'attente de ceux qui sont éloignés des services de l'État mais aussi du Procureur. L'OCLDI, essentiellement en co-saisine, vient en appui d'une unité du terrain et c'est cette subsidiarité, cette complémentarité entre les unités qui est à mon avis en mesure de répondre au mieux à la mission qui est la nôtre : celle d'assurer la sécurité.

Une personne qui a été cambriolée attend des forces de sécurité et de la Justice qu'on identifie les auteurs et, ce qui l'intéresse en premier lieu, qu'on lui restitue les biens qui lui ont été volés. A vrai dire elle se fiche un peu de savoir qui a commandité ce cambriolage et de savoir que les auteurs interpellés, éventuellement mineurs, font partie d'un groupe d'individus venus des pays de l'Est et sont commandités par des personnes venant des mêmes contrées. Cependant, le procureur et les unités de gendarmerie doivent se

préoccuper de savoir qui est à l'origine de cette action parce que sinon nous allons nous épuiser à arrêter les auteurs de ces multiples faits si nous n'arrivons pas à identifier et à interpellier ceux qui les commandent. Je pense que l'articulation qui est mise en œuvre aujourd'hui par la Gendarmerie est celle qui correspond au mieux aux besoins.

Lorsque j'évoque une complémentarité, cela veut dire effectivement qu'il faut éviter un phénomène de silos. Le principe veut que la brigade territoriale et éventuellement la Brigade de recherches interviennent d'abord. Elles font ensuite appel à la section de recherches qui elle-même alerte l'Office central qui pourra faire part de ses compétences particulières. Le renseignement, moteur de l'action, indispensable, doit remonter peut-être encore davantage qu'aujourd'hui car il est un facteur de lutte efficace contre les phénomènes criminels.

Le Procureur attend de la Gendarmerie une capacité à adapter une réponse à l'aspect protéiforme de la menace ou de l'attaque et de donner une réponse immédiate et perceptible par nos concitoyens. Cela s'inscrit dans ce dont on parle depuis ce matin. Faut-il privilégier la concentration ou la déconcentration, l'action sur le terrain ou la remontée d'informations ? On doit faire en sorte que les deux s'articulent ensemble et que la spécialisation nécessaire, que l'on doit avoir les uns et les autres à un moment donné lorsqu'on s'attaque à un phénomène particulièrement complexe, n'empêche pas que sur le terrain, concrètement, l'action soit visible de nos concitoyens.

**LA CAPACITÉ
À METTRE EN
ŒUVRE DES
MOYENS ADAPTÉS
POUR LUTTER
SIMULTANÉMENT
CONTRE LES
PHÉNOMÈNES DE
DÉLINQUANCE DE
PROXIMITÉ ET LES
ORGANISATIONS
CRIMINELLES
QUI LEUR SONT
LIÉES DOIT ÊTRE
ENCOURAGÉE.**

1 - Aux termes de l'article 5 de la loi du 5 mars 2007, a été créé un fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD), « destiné à financer la réalisation d'actions dans le cadre des plans de prévention de la délinquance et dans le cadre de la contractualisation mise en œuvre entre l'État et les collectivités territoriales en matière de politique de la ville ».

En ce qui concerne Paris, même s'il ne s'agit pas principalement d'une zone Gendarmerie, c'est un territoire sur lequel la personne qui habite dans un immeuble attend qu'en bas on expulse des individus qui se livrent au trafic de stupéfiants. Lire dans la presse qu'on a interpellé un bateau avec 400 kilos de cocaïne qui vient de Colombie l'indiffère radicalement. Cependant, si des gendarmes ou des policiers sont capables d'extraire d'un site la personne qui vend des stupéfiants au vu et au su de tout le monde, notamment quand le matin ou le soir les enfants partent ou reviennent de l'école, cela aura un effet qui sera très remarqué par nos concitoyens. C'est cette articulation, cette capacité à mettre en œuvre des moyens adaptés pour lutter contre ces phénomènes de proximité et les organisations criminelles qui doit être encouragé.

Cette articulation, cette mobilité et ce changement amènent aussi la Justice à s'interroger sur son mode de fonctionnement et sur ses capacités à faire face à cette double mission. Très récemment - et je suis en l'espèce assez bien placé pour le savoir puisque je suis à la tête des « JIRS Ecofi et criminalité » organisées à Paris - le législateur a conféré à la justice de Paris une compétence concurrente nationale, c'est-à-dire la capacité de pouvoir évoquer les dossiers ou les procédures qui sont traitées par les JIRS voire par les parquets locaux. Cette concentration peut faire peur, parce qu'on peut penser que Paris va encore une fois préempter par rapport à la province. Ce n'est pas du tout comme cela que je vois la chose. Pour avoir été moi-même juge d'instruction pendant dix ans

à la JIRS de Marseille, je sais qu'il y a des problématiques complexes de délinquance que nous ne pouvons pas traiter que localement et qu'il faut nécessairement des offices centraux, des unités spécialisées, comme il faut aussi des juges et des procureurs spécialisés. C'est indispensable.

Lorsque vous parlez de blanchiment fait par le Hezbollah libanais ou par les Chinois, de la traite des êtres humains au préjudice de ces prostituées nigérianes avec le concours des mafias italiennes ou lorsque vous traitez des trafics de stupéfiants qui viennent de Colombie par des organisations criminelles internationales, une concentration est indispensable et la compétence et l'utilisation des moyens techniques particuliers doivent être conférées aux unités qui interviennent et à la Justice.

C'est pour ça que je parle de différents territoires. J'ai dans ma division la lutte contre la cybercriminalité. Quel est son territoire ? On est dans le cyberspace ? Il s'y déroule aujourd'hui des attaques au préjudice des administrations et des plus grands groupes français. Elles viennent de territoires inconnus et d'individus qui sont quelquefois le paravent de certains services particuliers. Donc parler de territoire, lorsqu'il s'agit de ce type de criminalité, renvoie à une notion tout à fait différente de celle qu'on pouvait avoir jusqu'à présent.

Pour terminer sur les dix ans de l'intégration de la Gendarmerie nationale au sein du ministère de l'Intérieur, il reste sur le terrain judiciaire, à mon avis, une grande marge de progrès en matière de collaboration et de partage entre la Gendarmerie nationale et la Police nationale parce que

nous n'avons plus les moyens, en termes financiers, de permettre que les connaissances et les savoirs se dispersent et parce que, en outre, il me semble que la clé de la réussite réside dans la centralisation des compétences des informations contre la criminalité et la criminalité organisée.

LE LIEUTENANT-COLONEL JEAN-MARC JAFFRÉ

Merci monsieur le procureur de la République adjoint pour votre partage de cette réflexion sur la nécessité de se coordonner à un niveau national. Nous arrivons au terme de cette table ronde. Nous avons pu écouter quatre intervenants qui nous ont permis de mieux cerner les enjeux des territoires physiques et numériques. Le Général de corps d'Armée François Gieré, Directeur des opérations et de l'emploi, va nous éclairer par ses réflexions sur la déclinaison opérationnelle mise en œuvre par la Gendarmerie nationale pour participer à la cohésion des territoires en matière d'offre de sécurité.

LE GÉNÉRAL DE CORPS D'ARMÉE FRANÇOIS GIERÉ, DIRECTEUR DES OPÉRATIONS ET DE L'EMPLOI DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Il me revient donc d'essayer de faire la synthèse des territoires tels qu'ils ont été décrits, administrativement, physiquement ou sous forme de réseaux, mais également de faire celle de l'offre de sécurité que la gendarmerie doit apporter à ses différentes autorités d'emploi, un préfet et un procureur de la

République, mais également aux élus et au public.

Je ne vais pas aborder le sujet sous forme organisationnelle mais sous trois angles qui découlent des différentes interventions : l'offre de sécurité sur le territoire physique et classique qui est celle des gendarmes, des maréchaux, des prévôts qui se sont progressivement fixés sur leurs terroirs ; celui du territoire numérique qui a été largement évoqué et enfin celui d'un territoire des mobilités puisque huit millions de personnes bougent tous les jours sur notre territoire. La gendarmerie se doit d'apporter une offre de sécurité dans ces trois catégories de territoires.

Le premier territoire physique comprend la périurbanité. J'utiliserai seulement de deux chiffres pour l'expliquer : 75% des forces de gendarmerie exercent actuellement leur mission sur des territoires de type urbain et périurbain. Sur les 34 000 gendarmes de brigades territoriales, seuls 12 300 travaillent dans des secteurs purement ruraux. On voit bien que cette offre de sécurité s'applique sur un territoire qui a beaucoup changé ces dernières années et il faut dégager de nouvelles pistes de réflexion.

La première piste, ce sera l'occasion de revenir à notre origine et à notre formation militaire, réside dans le fait d'essayer de se fixer un contrat opérationnel sur ces territoires en prenant en compte des capacités d'intervention, d'investigation et de contact que la police de sécurité du quotidien remet à l'honneur. Il faut donc placer un curseur entre ces trois domaines et le confronter à l'appréciation de nos autorités administratives et judiciaires, des élus. Il s'agit donc d'un raisonnement opérationnel adapté à chaque

territoire, en quelque sorte un chapeau. Pour entrer un petit peu plus dans le détail je voudrais juste dégager deux options. La première a déjà été abordée au travers de la notion de partenariats, avec les polices municipales notamment. Je n'ai abrogé qu'il y a quelques mois une note express qui traînait encore dans nos archives et qui interdisait de faire monter un policier municipal dans un véhicule de la Gendarmerie. Évidemment, les pratiques n'en étaient plus là mais cela montre bien qu'il faut qu'on évolue fortement. Un petit bémol subsiste toutefois dans le fait que l'offre d'un panel de sécurité allant de la sécurité privée à la police municipale n'existe pas dans toutes nos zones. Donc, il faut nous engager dans des partenariats dans les territoires qui offrent cette opportunité et il faut nous organiser de manière à travailler seuls dans les autres configurations.

La seconde piste consiste dans la prise en compte du territoire dans son aspect global qu'on va appeler, entre guillemets « police de territoire ». Prenons quelques exemples pour expliquer ce concept. En secteur montagneux, il ne s'agit pas pour nous de développer des unités spécialisées dans la montagne, dans la plaine et puis ensuite des unités motorisées et de recherche. Il s'agit de prendre en compte la notion de police de la verticalité. L'objectif est de faire travailler ensemble les unités, de mettre en œuvre tout notre potentiel de manière à pouvoir faire face à une situation dans la verticalité.

Le Ministre parlait ce matin des Hautes-Alpes. La lutte contre la délinquance, contre l'immigration, dans les départements 04 et 05 se fait notamment avec l'aide des pelotons de gendarmerie de haute



**IL FAUT UN
RAISONNEMENT
OPÉRATIONNEL
ADAPTÉ À CHAQUE
TERRITOIRE.**

montagne qui y sont implantés. On est bien sorti de cette logique de spécialité selon laquelle il y a quelques années on disait que les unités de montagne ressortaient du secours en montagne. C'est le secours en montagne en appui mais c'est surtout la police de la verticalité. Nous sommes en train de mettre en œuvre des expérimentations sur des brigades multi-missions. C'est bien de les faire œuvrer dans des secteurs où tout le monde doit travailler ensemble parce que la spécialisation n'est pas suffisante pour employer une unité à plein temps. On revient dans ce domaine à une notion d'économie. Voilà donc cette vision sur le territoire physique.

Sur le territoire numérique, je ne vais pas évoquer la partie de l'enquête judiciaire, qui sera abordée dans les tables rondes cet après-midi, mais je voudrais parler de l'offre du numérique. Nous essayons, à travers le concept Neo et ses tablettes, d'apporter le numérique là où il n'est pas. On n'est pas dans une logique selon laquelle un plaignant dépourvu d'ordinateur ne peut pas déposer plainte ou déclarer ses impôts. Le gendarme, avec sa tablette, va venir offrir les capacités du numérique et va pouvoir faire les premières constatations, des photos et prendre les premières auditions. Lorsqu'il revient à l'unité, tout ça se charge automatiquement sur le logiciel, s'il n'était pas en connexion d'emblée, et l'enquête continue. Cela va donc éviter des allers-retours en permanence entre le lieu de l'infraction et le bureau et permettre aux gendarmes d'être encore plus présents sur le terrain, donc de répondre à un besoin de contact. Au bout de cette réflexion, on doit aller vers le travail totalement exercé

en mobilité qui doit aller jusqu'à la suppression des ordinateurs fixes dans les brigades.

Le deuxième point important avec ce territoire numérique concerne la notion d'interconnexion. Il n'y aura plus besoin systématiquement de rassembler tout le monde à certains endroits parce que le gendarme pourra être interconnecté et travailler en parallèle avec un spécialiste de tel ou tel domaine. Voilà ce que comporte cette offre de sécurité sur le territoire numérique.

Le dernier point que je souhaite aborder concerne la notion de mobilité. Aux 8,3 millions de personnes qui sont sur la route tous les jours, il faut ajouter les mouvements de week-ends ou les migrations estivales. On doit donc prendre en compte cette mobilité. Il y a donc cette prise en compte physique de la mobilité mais également le lien entre les métropoles, dont on vient de parler, car les gendarmes sont présents sur les communes périphériques. A titre d'exemple, 60 communes sont en zone de Gendarmerie dans la métropole marseillaise. Elles occupent donc une place très importante en formant un lien entre les métropoles et on est présent sur les vecteurs de mobilité.

La notion de partenariat est dans ce domaine un élément clé. Évidemment, nous ne sommes pas en mesure de positionner un gendarme, un motard ou de faire survoler par un hélicoptère l'ensemble des réseaux.

En revanche, nous sommes en mesure de récupérer des données de mobilité auprès de nos différents partenaires : SNCF, Oui bus, Flix bus, UPS, Keolis, etc. Ils vont nous donner de l'information que nous allons

intégrer et, grâce au numérique, trier et mettre à disposition des unités. Lorsque surviendra un incident sur le territoire en mobilité, nous serons en mesure de clarifier la situation, de savoir d'emblée par exemple que c'est un bus qui est concerné. Nous disposerons du numéro de portable du chauffeur d'un bus ou nous saurons si c'est un transport dangereux ce qui facilitera les premières décisions en matière de secours et de sécurisation de site. On améliorera en conséquence nos capacités d'investigation et nous pourrions mobiliser les patrouilles nécessaires à la résolution de ce type de problème. L'enjeu de la protection des mobilités suppose une notion de partenariat et d'échange avec les autres opérateurs de manière à pouvoir se mettre en état de répondre au mieux à cette sécurité sur les territoires.

Pour finir, il faut quand même que je dise deux mots du « Gendarme ». Si on a parlé du territoire, le Gendarme, lui, doit agir sur ce territoire sur lequel s'assied une société. La caractéristique de cette société, on l'a vu ces derniers mois, c'est d'avoir un besoin de contact mais également d'être malheureusement capable de violences extrêmes. C'est pour cela que nous avons besoin d'un Gendarme connecté, agile pour agir sur ce territoire numérique, d'un Gendarme qui garde des fondamentaux et qui sache aller au contact et enfin que nous avons besoin d'un Gendarme robuste.

SYNTHÈSE

La souveraineté de l'État a pour corollaire l'égalité des citoyens quant à l'accès aux services publics et notamment aux bénéfices d'une offre de sécurité publique quels que soient les territoires métropolitains ou ultramarins.

Cette offre est liée à la diversité et à la mutation des territoires qui vivent une redéfinition des compétences des collectivités territoriales et de leurs relations avec leurs interlocuteurs centraux (I). La réponse aux attentes des populations passe par une double contractualisation tant au sein de contrats de cohésion des territoires animés par un organisme focal que de contrats opérationnels de territoires qui seront le cadre partenarial d'une sécurisation de bassins de vie (II).

DES TERRITOIRES EN MUTATION ET EN ACTION

La Gendarmerie nationale exerce ses missions en s'accommodant d'une variété et d'une superposition de sphères économiques, sociales et administratives. Les territoires comportent un certain nombre de facteurs invariables mais on constate l'émergence de nouveaux pôles de décision qui provoqueront à terme une redéfinition du niveau des interlocuteurs efficaces de la Gendarmerie nationale pour asseoir son rapport aux territoires et répondre aux attentes de la population.

DES ACTEURS ÉMERGENTS

Le système administratif français a constitué un modèle stable fondé sur les couples : État / Département et État / Commune. Il évolue notablement du fait de l'apparition de deux nouveaux pôles constitués par les régions et par l'émergence des métropoles et de leurs satellites urbains. Les modalités de répartition de compétences entre ces strates évoluent rapidement bien qu'elles ne reflètent pas toujours leur poids économique et social. Elles procèdent d'une double refonte de la déconcentration et de la décentralisation. On constate une aspiration vers les « inter » qui regroupent des collectivités territoriales ou des partenariats de tous ordres et constituent également des instruments de la déconcentration. La Gendarmerie nationale prend en compte pour l'exercice de ses missions cette multiplicité d'acteurs et la diversification de leurs compétences.

Sur le plan financier, l'émergence de ces nouveaux acteurs ne peut faire oublier des fondamentaux. Si l'ensemble financier formé par l'État et les collectivités locales est stable depuis 40 ans, aux environs de 21 à 22 points de PIB, on constate un déport sur cette période d'à peu près 3 points de PIB de l'État vers les collectivités locales. D'autre part, en matière budgétaire, on met toujours en exergue les intercommunalités, les régions et les métropoles. Leur poids budgétaire cumulé est inférieur à celui des départements

exprimant que la montée en puissance des acteurs importants pour le territoire est lente.

LA FRANCE DES DIVERSITÉS

Le territoire français montre une hétérogénéité qui repose sur une configuration physique mais également sur des réalités économiques et des cadres de gestion divergents.

La France des plaines recèle des modes de vie différents de celles qui sont connues dans les massifs de montagne, dans les zones côtières ou dans les archipels ultramarins. On peut également évoquer la dichotomie entre les zones du rural profond et la périurbanité. On peut ajouter à ces différences l'empreinte de réseaux de transports, facteurs d'une mobilité nouvelle, et une cartographie administrative qui n'est pas homogène. On peut évoquer, dans ce kaléidoscope des terroirs, les notions de bassins de vie souvent associés à des bassins de délinquance sans oublier l'entrelacs des relations numériques vivifié par les réseaux sociaux et les mœurs du monde digitalisé.

Il s'ensuit de ce constat que les territoires français sont en mutation et qu'une offre de sécurité doit prendre en compte ces mouvements profonds pour trouver une articulation et une répartition des moyens ainsi qu'une relation productive avec les bons acteurs.

UNE CONTRACTUALISATION DE LA GESTION DES TERRITOIRES

Les mutations des territoires font que leur gestion demande une certaine plasticité liée à la mobilisation des ressources locales et à une régulation adaptée aux bassins de vie réels.

UN CONTRAT DE COHÉSION DES TERRITOIRES

UNE RÉGULATION DE L'IMPLANTATION DES SERVICES PUBLICS DÉFICIENTE

Le rétablissement de l'égalité des citoyens devant l'accès aux services publics nécessite un changement de paradigme qui établisse que l'État est au service des territoires - ce qui renverse la perspective dans un pays à tradition jacobine. Cela nécessite de changer l'approche politique pour que la puissance publique puisse faire aboutir des projets qui correspondent aux besoins de la population et que des citoyens, qui vivent dans des territoires périurbains ou ruraux, ne se sentent pas les oubliés des réformes.

Les problématiques résident dans le fait que l'implantation et la répartition des services publics ne sont pas satisfaisantes. Cela a une incidence directe sur les modes de vie et la mobilité des personnes. On peut dans ce cadre déplorer des décisions de fermetures de services publics motivées mais qui, prises « en silo », sans examiner l'équilibre général d'un territoire, conduisent à des situations critiques. Il s'ajoute à cette situation que la volonté, dans le cadre d'un « new deal

mobile », de promouvoir un accès au haut débit a paradoxalement fragilisé des populations n'ayant pas l'Internet ou qui pour des raisons variables sont incapables d'y naviguer pour accéder aux services de l'État ou des collectivités territoriales.

L'AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES, UN NOUVEL OUTIL FÉDÉRATEUR

Cette rupture d'égalité a conduit le président de la République à avaliser la création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Elle sera un opérateur d'opérateurs, point focal des actions menées sur un territoire. Elle favorisera la création des contrats de cohésion territoriale reflétant une mise en place différenciée sur un territoire d'une action de l'État au service des projets des collectivités territoriales avec une mobilisation générale dans les quartiers « politique de la ville » ou dans les zones rurales prioritaires. Cette politique mobilisera des partenariats tout en veillant à ce qu'ils soient efficaces et s'assurera que les expérimentations ne buteront pas sur des critères de généralisation mais seront des facteurs d'évolution. Rejetant une politique en « silos », elle y intégrera la sécurité et les actions pilotées par la Gendarmerie nationale. Cela dépasse le cadre d'actions maîtrisées de cohésion urbaine, sociale, économique qui rentrent dans la stratégie nationale de la prévention de la délinquance, dont le Commissariat général à l'égalité des territoires est partie, en prenant en compte la dimension « sécurité des habitants ».

LA DÉCLINAISON

GENDARMERIE : UN CONTRAT OPÉRATIONNEL DE SÉCURITÉ POUR CHAQUE TERRITOIRE

UN CONTRAT AVALISÉ PAR LES AUTORITÉS LOCALES

La gendarmerie est responsable de la sécurité publique sur près de 95% du territoire et 75% de ses forces exercent actuellement leur mission sur des territoires urbains et périurbains. Cette expertise s'ajoute à celle de la ruralité. Dans chacun des territoires dont elle a la charge de la sécurité, à l'initiative de l'échelon compagnie, la Gendarmerie construit et met en oeuvre un « contrat opérationnel de territoire » en lien avec les élus, les acteurs et les partenaires locaux. Ce document, co-construit, partagé avec les autres forces de sécurité présentes sur le territoire, acte des stratégies locales de sécurité adaptées aux besoins et objectifs propres à chaque territoire. Le contrat opérationnel prend en compte les capacités d'intervention, d'investigation et de contact en fonction des contextes locaux. Il place le curseur entre ces trois missions et le confronte à l'appréciation des autorités administratives comme judiciaires, des élus comme de la population.

LA QUESTION DE LA SPÉCIALISATION

Outre des redéploiements et un approfondissement du fonctionnement des brigades, on ne peut occulter la question fondamentale des contours d'une gendarmerie généraliste et/ou spécialisée.

L'autorité judiciaire milite pour une subsidiarité et une complémentarité des unités, un traitement par des

juridictions spécialisées et pour une compétence concurrente d'office centraux pour pouvoir mieux appréhender des phénomènes criminels transversaux et internationaux et les éradiquer à la source. Cette acception doit éviter un phénomène de silos mais suppose un engagement différencié des unités selon leurs compétences et un partage du renseignement. Outre ce traitement de fond, il est mis l'accent sur une réponse visible pour les citoyens afin d'effacer des phénomènes de proximité qui affectent directement leur contexte de vie.

La Gendarmerie nationale met en exergue la notion de « police de territoire » verticalisée. Le traitement du fait sécuritaire est assuré globalement en bénéficiant de l'appui d'unités spécialisées qui ne restent pas cantonnées à leur seule expertise. C'est le cas d'unités de montagne concourant à la couverture générale et à la lutte contre l'immigration clandestine avec des unités motorisées. De même sont actuellement mises en œuvre des expérimentations sur des brigades multi-missions. Il s'agit d'une économie de système fondée sur l'efficacité et la complémentarité des moyens et des compétences.

UNE STRATÉGIE DE PARTENARIATS POUR AMÉLIORER LA SÉCURITÉ DE TERRITOIRES

La métropolisation pourrait conduire à un maillage territorial qui serait celui de la Gendarmerie nationale mais également de polices locales mutualisées avec les villes satellites. Les entreprises privées de sécurité sont présentes sur les territoires. Leurs effectifs augmentent et les missions de la sécurité privée se diversifient au contact des forces publiques.

La stratégie de la Gendarmerie nationale comprend une coopération avec ces acteurs de la sécurité. Cependant, ce panel de sécurité allant de la sécurité privée à la police municipale n'existe pas dans toutes ses zones de compétence. En conséquence, la Gendarmerie nationale engage des partenariats dans les territoires qui offrent cette opportunité et s'organise pour assurer le service, même seule, dans les autres configurations. Un partenariat est évident en matière de gestion des mobilités. On estime que 8,3 millions de personnes sont quotidiennement sur la route auxquels il faut ajouter les automobilistes qui accroissent ces flux lors des week-ends ou des migrations estivales. La gendarmerie nationale est présente sur les vecteurs de mobilité entre les métropoles et entre celles-ci et les communes périphériques. La sécurisation des mobilités suppose un partenariat et un échange avec les autres opérateurs. Un partage des données de mobilité auprès de différents partenaires du monde du transport permet d'agrégier des informations et de construire une réponse adaptée à la régulation des flux, aux situations de crise, accidentelles ou relevant de sinistres majeurs.

LE NUMÉRIQUE POUR UNE PROXIMITÉ RENFORCÉE

Le concept « Neo » apporte le numérique là où il n'est pas. Le gendarme, avec sa tablette, offre à l'usager les capacités du numérique et peut réaliser les actes techniques sur place et transférer ces informations à son retour en unité. Le temps économisé permet

aux gendarmes d'être présents sur le terrain et de répondre à un besoin de contact. Cette orientation pourrait aller jusqu'à la suppression des ordinateurs fixes dans les brigades. Ce territoire numérique offre une capacité d'interconnexion qui efface l'obligation systématique de rassembler des ressources humaines à certains endroits. Un gendarme interconnecté pourra travailler en parallèle avec un spécialiste.

TABLE RONDE N°4

La Gendarmerie et la résilience de l'État

ANIMATRICE :

Madame Mélanie Benard-Crozat, rédactrice en chef de « Sécurité et Défense Magazine »

INTERVENANTS :

Madame Aude Bono-Vandorme, députée de l'Aisne, membre de la commission de la Défense nationale et des forces armées, rapporteur pour avis du budget de la Gendarmerie nationale.

Pierre Casaubieilh, Général de division, adjoint au directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie nationale.

Renaud Vedel, Préfet, ancien conseiller pour les affaires intérieures du Premier ministre, ancien directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur, référent ministériel à l'intelligence artificielle.

Jean-Claude Mallet, Conseiller d'État, ancien Secrétaire général de la Défense nationale, président de la commission du livre blanc sur la Défense et la Sécurité nationale de 2008, conseiller spécial du ministre de la Défense et du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères de 2012 à 2019.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT, ANIMATRICE DE LA TABLE RONDE

Madame Aude Bono-Vandorme est députée de l'Aisne, membre de la commission de la Défense nationale et des forces armées, membre de la commission des Affaires européennes et rapporteur pour avis du budget de la Gendarmerie nationale.

Monsieur Pierre Casaubieilh, général de division, est adjoint au directeur des opérations de l'emploi de la Gendarmerie nationale ;

Monsieur Jean-Claude Mallet est conseiller d'État, ancien secrétaire général de la Défense nationale, et était jusque très récemment le conseiller spécial de monsieur Jean-Yves Le Drian, ministre des Affaires étrangères ;

Monsieur Renaud Vedel est préfet, ancien conseiller pour les affaires intérieures du Premier ministre, ancien directeur-adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur et référent ministériel à l'intelligence artificielle. Ces quatre autorités, de par leur expertise en matière de gestion de crise, vont nous permettre d'explorer le thème de cette table ronde qui est consacrée à la résilience de l'État et à l'apport de la Gendarmerie nationale dans ce domaine.

Madame la députée, nous avons observé la multiplicité des crises. Leur réalité a été décrite et soulignée par monsieur le ministre de l'Intérieur, puis par le Directeur général de la Gendarmerie nationale. Il s'agit de crises terroristes, climatiques et actuellement nous connaissons la crise des gilets jaunes. La crise des ingérences cyber perturbe, outre la France, l'ensemble des démocraties. Peut-on faire un état des lieux de ces troubles où la gendarmerie s'est illustrée en concourant à la résilience de l'État ?

LA DÉPUTÉE AUDE BONO-VANDORME, RAPPORTEUR POUR AVIS DU BUDGET DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Il m'est demandé de m'exprimer en quelques mots sur le retour d'expérience que j'ai ressenti à propos de la gestion des crises par la Gendarmerie. A l'origine, je souhaitais aborder, en tant que rapporteure budgétaire, le sujet de la sécurité économique puis l'ouragan Irma est arrivé. Cet événement m'a profondément marquée parce qu'il a démontré la solidité et l'efficacité de la Gendarmerie nationale. Bien que cet ouragan nous surprît tous par sa très forte intensité, une importante logistique fut rapidement mise en place. Dès le début de cet événement totalement hors normes, j'ai eu le Directeur général au téléphone. Il m'a expliqué le fonctionnement des opérations et j'ai éprouvé une réelle admiration pour tous les militaires engagés car tout a été fait et géré avec finesse et humanité, tout en mettant hors d'état de nuire les quelques pillards qui sévissaient déjà.

J'ai noté quelques chiffres : cent gendarmes étaient pré-positionnés, puis il y a eu une montée en puissance très rapide. A J+2, on est passé de 157 à 280 gendarmes, à J+5 : 600 personnels et à J+6 : 650. Ce qui m'a également marquée, ce sont les réservistes. Au moment des événements, j'ai rencontré la générale Anne Fougerat, qui m'a dit que plus de 800 réservistes s'étaient immédiatement proposés pour rejoindre cette zone faisant fi des conditions matérielles qu'ils pourraient y trouver, notamment en matière de logement. De mémoire, sur ces quelque 800 volontaires, deux détachements de 73 réservistes

L'EXEMPLE D'IRMA : IL Y A EU UNE MONTÉE EN PUISSANCE TRÈS RAPIDE, 100 GENDARMES PRÉPOSITIONNÉS, PUIS 150, PUIS 280, À J+5 600 PERSONNELS ET 650 À J+6.

chacun sont effectivement partis. J'en ai rencontré certains à leur retour et ils étaient tous fiers et satisfaits d'avoir secouru les sinistrés. Servir, donner de soi, aider ses concitoyens, est en effet ce qui ressort de toutes vos actions. Etant une épouse de militaire, je me souviens, avec émotion, des propos du Directeur général, qui m'a dit que ces gendarmes sont immédiatement partis assurer leurs missions sur le terrain après avoir mis femmes et enfants dans la baignoire avec un matelas par-dessus leur tête en guise de protection. J'ai trouvé cette réactivité et cette abnégation exceptionnelles et cela restera à jamais gravé dans ma mémoire.

La réactivité de la gendarmerie comme sa capacité d'adaptation, s'est également illustrée par la rapide décision de diviser l'île de Saint-Martin en 6 secteurs afin de répartir les responsabilités. Cet esprit de famille et de cohésion fait la force de la Gendarmerie. Elle a incarné, lors des phénomènes liés à l'ouragan Irma, la solidité, la résilience et l'efficacité de l'État et elle en a été le premier point d'appui de l'État, après la catastrophe.

Le temps me manque pour parler de l'évacuation de la ZAD à Notre-Dame-des-Landes et de la crise actuelle des gilets jaunes. A Notre-Dame-des-Landes, j'ai été particulièrement intéressée par la complémentarité des missions. L'ensemble s'emboîtait parfaitement, comme les pièces d'un puzzle et cela dans un milieu hostile et violent. J'ai également été frappée par les cris des zadistes, qui n'étaient presque plus des cris humains or les gendarmes sont toujours restés résilients et forts. Pour terminer, je voudrais vous faire partager un dernier détail que j'ai noté : si les zadistes pouvaient être d'une violence rare à l'encontre des gendarmes, ils ne l'étaient plus

avec les chiens. Le général, que j'ai accompagné, a alors décidé de tester une manœuvre avec des chiens et cela me restera en mémoire car tout d'un coup la violence s'est arrêtée. Face aux chiens, les zadistes au fond des pâtures n'ont plus bougé !

Les réflexions que je viens de partager avec vous, découlent d'entretiens et de multiples déplacements sur le terrain que j'ai eu l'honneur d'effectuer dans le cadre de mon travail budgétaire. Relayer vos attentes, vous aider dans vos besoins et dans vos responsabilités, telle est ma mission en tant que députée ! Merci à vous.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Merci beaucoup, Madame la députée. Dans la complémentarité des échanges de la matinée, vous avez évoqué un certain nombre de points, sur la culture de la Gendarmerie, sur le savoir-faire et le savoir-être des gendarmes. Il s'agit de la réactivité et la complémentarité des missions, que vous évoquiez à l'instant, où tout repose en définitive sur la formation, sur une préparation permanente et sur l'anticipation. Cela permet effectivement à la Gendarmerie, lorsque les crises surviennent, et elles sont nombreuses dans un contexte sécuritaire extrêmement tendu actuellement, de pouvoir assurer sa mission, de sécuriser les territoires et d'assurer également la protection des personnes, des biens matériels et des biens immatériels. Nous reviendrons tout à l'heure sur ce sujet de la cybersécurité.

Général Casaubieilh, je voudrais revenir avec vous sur l'adaptation à cette multiplicité des crises : comment se prépare-t-on aujourd'hui,

comment anticipons-nous pour concourir à la résilience de l'État et quelles sont les premiers enseignements que vous tirez des différentes crises ? Comme celles-ci sont nombreuses, nous allons devoir nous limiter à deux ou trois événements, sachant que nous poursuivrons avec M. Renaud Vedel sur les crises terroristes.

LE GÉNÉRAL DE DIVISION PIERRE CASAUBIEILH, ADJOINT AU DIRECTEUR DES OPÉRATIONS ET DE L'EMPLOI DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Merci madame la Députée. Vous avez bien souligné le caractère à la fois polymorphe et hybride de la crise qui s'entoure d'une espèce de brouillard qui concourt à sa surprise d'où la nécessité de s'y préparer. Dans ce cadre, il faut distinguer d'une part la crise froide, celle que nous avons le temps de préparer, de planifier, qui fait l'objet d'exercices et d'autre part la crise chaude dont la déflagration est subite et qui s'impose violemment aux décideurs.

Il importe par conséquent de disposer d'une méthode et d'un outil de préparation. En Gendarmerie, cet outil s'appelle le Centre de planification et de gestion de crise (CPGC). C'est en quelque sorte une colonne vertébrale incontournable, un outil de planification intégrée et coordonnée, parce que la Gendarmerie est une institution à la disposition de l'État, dans des périodes paisibles mais également en vue du temps de crise auquel elle se prépare.

Tirer en deux minutes des enseignements des crises est un peu une gageure. En propos préliminaires, il convient toutefois de

rappeler que le retour d'expérience, que l'on appelle « Retex » dans notre jargon, fait l'objet d'une fonction du CPGC, au niveau du bureau des Retex. C'est un indicateur de résilience, parce que le Retex permet d'absorber en quelque sorte le choc de la crise en en tirant tous les enseignements. Je vais donc essayer, de manière arbitraire et un peu synthétique, d'en retirer cinq. Le premier exprime la nécessité de prendre en compte la mission suffisamment tôt, quand on le peut. Par exemple, pour préparer le référendum en Nouvelle-Calédonie, considéré comme présentant un risque, la planification a commencé en janvier 2017, c'est-à-dire un an et demi avant le scrutin.

Le deuxième aspect qui me paraît essentiel est la fonction résolument intégrée de l'action de la Gendarmerie, qui contrôle tous ses moyens, tous ses personnels, tous ses services, du terrain jusqu'à l'échelon central, et toutes ses capacités « métiers » adaptées aux besoins du chef (ce qui ne veut pas dire qu'on les déploie toutes). Lors du crash du vol 9525 de la Germanwings, en 2015, ont collaboré des gendarmes mobiles, départementaux, des hélicoptères, l'Institut de recherche criminelle de la Gendarmerie nationale et des gendarmes montagnards. Il y avait des personnels de tous statuts et dans le même ordre d'idée, nous parlions précédemment des réservistes employés lors de l'ouragan Irma : ils étaient 800 volontaires, pour 150 postes ouverts. Le troisième enseignement que je veux évoquer est le « brouillard », non pas de la guerre, mais de la crise. Cela bouleverse les schémas et nécessite de s'adapter, parce que la crise peut révéler que les cadres juridiques sont parfois inadaptés. Il faut donc les faire évoluer rapidement, comme nous l'avons

vu dans un passé encore récent. La pression des événements peut également nous pousser à changer de modes d'action or ces pratiques précèdent parfois la réglementation. Même si on n'aime pas cela, on est parfois obligé de le faire. On a vu par exemple des motards dans les opérations de maintien de l'ordre : ce n'est pas habituel. Nous parlions des chiens mais on peut évoquer aussi l'usage des produits marquants codés pour identifier des casseurs... Les paradigmes évoluent : celui des troubles à l'ordre public actuels ne sont plus ceux que nous connaissions il y a encore quelques années.

Le quatrième point, c'est la prévalence croissante de la communication et de l'image. Dans un contexte d'hypermédiatisation, il faut une manœuvre de communication et de contre-communication pour expliquer l'action des forces de sécurité intérieure auprès de la population.

Le dernier point, que je retiens volontairement pour la fin, concerne les signaux d'alerte que la crise peut allumer, en l'occurrence les signaux d'alerte capacitaire, tenant à l'usure ou à l'insuffisance des moyens. On peut ainsi se demander quelle serait notre réponse possible dans une crise d'intensité supérieure ou lors d'une conjonction de crises, de sur-crise ou de crise additionnelle. C'est une question qui mérite évidemment d'être posée.

En définitive, puisque vous me posiez la question de savoir ce qui fait la résilience de l'État, il me semble, au regard de nos échanges, qu'elle tient d'abord à la résilience des outils, dont fait partie la Gendarmerie, mais aussi à la concertation, à la conjonction et la coopération des services entre eux.

**UN ASPECT
ESSENTIEL :
LA FONCTION
RÉSOLUMENT
INTÉGRÉE DE
L'ACTION DE LA
GENDARMERIE
QUI CONTRÔLE
TOUS SES
MOYENS, TOUS
SES PERSONNELS,
TOUS SES
SERVICES ET
TOUTES SES
CAPACITÉS
« MÉTIERS »,
ADAPTÉES AUX
BESOINS
DU CHEF.**

**LA GENDARMERIE
A TOUJOURS SU
«TENIR», MAIS
FACE À DES
OBSTACLES,
FACE À LA CRISE,
ELLE A AUSSI LA
CAPACITÉ DE
FONCTIONNER
D'ABORD EN MODE
DÉGRADÉ, OU
DIFFÉREMMENT,
POUR ENSUITE SE
RECOMPOSER.**

**MADAME MÉLANIE
BENARD-CROZAT**

Précisément, nous allons revenir sur cette idée de coopération, d'échanges et de partage. Cet aspect a été souligné à plusieurs reprises, lors des précédentes tables rondes. M. Renaud Vedel, nous allons revenir avec vous sur le Retex, suite aux attaques terroristes, notamment en 2015. Le général Casaubieilh vient d'évoquer cinq éléments clés. Iriez-vous dans le même sens ? Le paysage est-il à peu près identique pour vous et quels sont les retours que l'on peut obtenir et finalement les enseignements que l'on peut en tirer ?

**LE PRÉFET RENAUD
VEDEL, CHEF DU PÔLE
«AFFAIRES INTÉRIEURES»
AU CABINET DU PREMIER
MINISTRE DE 2014 À 2016**

Lorsque je suis arrivé, tout jeune fonctionnaire, au ministère de l'Intérieur, la Gendarmerie était une force totalement militaire, rattachée au ministère de la Défense. J'ai donc commencé ma carrière dans ce contexte et j'ai connu, comme témoin, toutes les étapes de l'arrivée et de l'intégration de la Gendarmerie en en remarquant l'excellence de l'institution et en notant, au fil des étapes parcourues, la loyauté mais aussi l'habileté négociatrice de la Gendarmerie nationale.

Cela me semble un acquis très fort à tel point que l'on a quasiment oublié, y compris moi-même, ce qu'était la situation antérieure. Aujourd'hui, il paraît naturel que la gendarmerie relève du ministère de l'Intérieur, même si elle garde son statut militaire. Dans ce ministère aux très fortes cultures, c'est périlleux et je pense que les

crises, notamment terroristes, ont permis d'ancrer complètement et d'approfondir encore ce rattachement. En effet, il y avait un domaine relevant historiquement des services et de la culture de « la maison d'en face » – à laquelle j'ai eu l'occasion d'appartenir dans ma carrière – qui était la question du renseignement. Or il faut bien reconnaître qu'il y a de fortes cultures professionnelles. La police entendait peut-être conserver avec un peu de jalousie l'exclusivité de ce domaine. Mais les crises terroristes et surtout la radicalisation extrêmement rapide sur le plan territorial, y compris en zone gendarmerie, ont eu raison de ces préventions et le pragmatisme l'a emporté. Je me souviens qu'en 2012, lorsque j'étais au cabinet du ministre, on connaissait par cœur le nom de tous les radicalisés détectés. Or très vite, c'est devenu impossible, car ils sont devenus des milliers, avec une diffusion sur le territoire : Lunel, Villefranche, ou Moureinx, des zones dont on n'aurait jamais pensé qu'elles abriteraient des foyers de radicalisation.

La Gendarmerie avait alors, évidemment, tout son rôle à jouer et elle l'a fait très intelligemment. Elle a un peu poussé les murs pour créer une sous-direction d'animation de sa filière renseignement et elle a « imposé » sa volonté de participer à ce travail commun. Rétrospectivement, j'ai un regard positif car elle a su le faire intelligemment en respectant le caractère indivisible du renseignement et l'intégrité du SCRT : à l'échelle d'un territoire, deux demi-renseignements ne font pas un renseignement et il faut consolider l'information à chaque niveau territorial. Je trouve que la Gendarmerie a parfaitement su s'intégrer à chaque niveau

hiérarchique, chaque niveau territorial et partager l'information. Elle a également développé des relations directes – ce qui était inouï autrefois – avec la DGSI et partager des méthodes de travail, etc.

Tout cela s'est retrouvé consolidé dans la loi sur le renseignement, en 2015, puisque la Gendarmerie y a reçu de plein exercice un statut de membre du second cercle comme la plupart des services de police judiciaire ou d'autres services de renseignement territoriaux du ministère de l'Intérieur. J'ai vu tout le travail quotidien de la Gendarmerie en termes de surveillance et je peux dire qu'il y a eu un véritable investissement, en quelques années. C'est le premier enseignement que j'en retire.

Le second, effectivement, réside dans la résilience. La Gendarmerie a toujours su « tenir », par rapport à des événements ou des dispositifs, mais elle a aussi la capacité de changer en fonctionnant d'abord en mode dégradé ou différemment face à des obstacles pour ensuite se recomposer. Je l'ai vu à l'occasion de la crise, qui peut paraître aujourd'hui une mini-crise, des drones survolant des centrales nucléaires. A l'époque, cela a été pris très au sérieux au niveau médiatique et également parce que c'était un risque nouveau. La Gendarmerie a d'abord déployé avec une très grande énergie de nombreux dispositifs, ce qui n'était pas facile techniquement. En même temps, nous avons travaillé, avec le SGDN notamment, le fonds du sujet. La Gendarmerie s'en est emparée et a proposé une réorganisation qui a abouti en 2017 à la création du COSSEN, le Commandement stratégique de la sécurité nucléaire. Cela montre la capacité de la Gendarmerie de

tirer parti de l'expérience. Elle a toujours eu des responsabilités dans la sécurité des centrales nucléaires, mais en même temps, elle a repositionné le système. C'est donc une forme de résilience car les vecteurs de menaces aériennes ne cessent de grandir, les drones sont de plus en plus performants et ils peuvent embarquer désormais des explosifs et constituer des vecteurs dangereux.

Je ne serai pas beaucoup plus long mais j'ai été le témoin de ce cheminement, de cet approfondissement et de cette capacité à gérer les crises dont les dernières ont été extrêmement dures. J'ai vécu, en témoin, Sivens, Notre-Dame-des-Landes, les bonnets rouges qui étaient des crises particulièrement violentes, avec des difficultés de manœuvre.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Vous avez évoqué à l'instant la loi sur le renseignement ; une nouvelle loi est programmée pour 2020. Certes, il ne s'agit pas de la préparer maintenant avec vous, en revanche que pouvez-vous en attendre, notamment dans ce contexte, pour renforcer le rôle de la Gendarmerie dans cette résilience de l'État ? Nous en parlerons également avec madame la Députée Bono-Vandorme pour le volet législatif.

LE PRÉFET RENAUD VEDEL

Il m'est difficile de dire plus que ce qu'a dit Monsieur le secrétaire d'État lorsqu'il a parlé la semaine dernière de cette loi. Il y a simplement plusieurs dispositions qui étaient temporaires et qui arrivent à

échéance. Par conséquent le premier objectif de la loi est les évaluer afin de se prononcer sur leur reconduction.

On s'aperçoit également que les évolutions des technologies entrent en jeu. Lorsque nous avons conçu cette loi, nous nous reposons sur des technologies de communication qui sont sans rapport en termes de risques avec celles qui sont désormais et seront davantage encore déployées à l'avenir qui créent une interdépendance, usent d'une intelligence artificielle ou représentent des sauts de génération comme la 5G dont on parle beaucoup, etc. Il s'agit désormais de télécommunications mobiles tous azimuts, or les objets connectés n'ont pas été pensés dans cette loi à l'époque. Il va donc falloir estimer ce que cela signifie pour demain en termes de risques. C'est un bel exemple de sujet sur lequel, à mon avis, il faut travailler

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Monsieur Jean-Claude Mallet, voulez-vous nous faire part de votre vision des choses ?

LE CONSEILLER D'ÉTAT JEAN-CLAUDE MALLET, ANCIEN SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE NATIONALE, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DU LIVRE BLANC SUR LA DÉFENSE ET LA SÉCURITÉ NATIONALE DE 2008

Comme l'a dit M. Renaud Vedel à l'instant, je pense que le bilan que l'on peut tirer de ces dernières années

LA GENDARMERIE PARTICIPE AU «COEUR DU COEUR» DE LA SÉCURITÉ NATIONALE, C'EST-À-DIRE À LA CAPACITÉ DE LA SOCIÉTÉ DE RÉSISTER À DES RISQUES SYSTÉMIQUES.

est très largement positif quant à l'intégration de la Gendarmerie dans le ministère de l'Intérieur et à la façon dont elle prend en charge les crises.

Je pense que le point important aujourd'hui est de se projeter dans l'avenir et de voir quels sont les atouts et les grands défis. Nous venons par exemple d'évoquer la prochaine loi, ou la loi d'actualisation, sur le renseignement. Ce qui me paraît très important, c'est que nous disposons désormais d'un acquis extrêmement solide, ce qui n'était pas si évident lorsque nous rédigeons le Livre blanc en 2008, sur la notion de sécurité nationale.

En effet, la gendarmerie est littéralement au cœur de ce système. Elle est au « cœur du cœur » de la défense, parce que c'est une formation militaire, et participe à la sécurité globale, donc la sécurité nationale, c'est-à-dire à la capacité de la société de résister à des risques systémiques. Ces derniers mettent en péril non seulement l'équilibre des pouvoirs publics, mais aussi celui de la société et la possibilité de vivre ensemble. On a vu ces dernières années, parfois de façon surprenante, émerger des risques, y compris d'ordre public, qui ont brutalement placé la société face à une espèce d'abîme. Celle-ci se sentait en position de basculer, parce que le « cœur » de l'appareil d'État lui-même paraissait menacé. En réalité, il l'était plus par un très haut niveau de violence que par les effectifs et la capacité d'action de l'adversaire.

Ce que la gendarmerie me paraît apporter et les enseignements que je tire de ces crises me conduisent à retenir les éléments suivants. En premier lieu, ce sont les valeurs que vous incarnez et que vous portez. Elles sont rares y compris à l'intérieur de l'appareil d'État. Il s'ajoute cette capacité à « tenir » – cela a été souligné tout à l'heure – et à être un instrument de résilience,

par définition et par essence, de l'appareil d'État.

Nous avons bien vu ces derniers mois et années, que pour faire face au terrorisme ou à un événement naturel majeur, il y a une nécessité que l'État puisse être représenté, incarné sur le terrain, comme vous l'a dit Mme la députée Bono-Vandorme tout à l'heure, en portant les valeurs y compris humanistes que vous avez énoncées.

C'est fondamental parce que cela est rare aujourd'hui dans l'appareil d'État et c'est ce qui en fait un bien extrêmement précieux. Je peux l'attester pour en avoir été le témoin dans plusieurs postes de haut niveau dans l'appareil d'État. Vous apportez là quelque chose véritablement fondamental ; je ne dirais pas d'unique car ce serait injuste.

En second lieu, grâce à votre intégration au sein du ministère de l'Intérieur, mais aussi à votre statut militaire plein – Renaud Vedel a semblé dire que ça l'était un peu moins qu'avant mais le gendarme reste pleinement un militaire – vous êtes branchés sur la culture, les valeurs et le mode d'action militaire, mais aussi pleinement sur la société civile et les réalités du territoire. Cela représente un atout extrêmement important, qu'il faut conserver et cultiver. C'est cela que la Gendarmerie apporte, notamment pour la gestion des crises, en étant à l'articulation entre ces demandes. Mon général, vous apportez la capacité de prévenir et de planifier. Or ceux d'entre vous qui sont immergés au ministère de l'Intérieur, place Beauvau, etc., savent bien que cette capacité à planifier n'est pas également partagée à l'intérieur de l'ensemble de l'appareil d'État. Concrètement, savent planifier les états-majors militaires, de la Gendarmerie nationale, ensuite il y a tout le

reste... Pardon pour tout le reste ! Cela aussi est fondamental, car l'État ne sait plus très bien planifier à long terme en dehors du cercle du ministère des Armées et de la Gendarmerie nationale. C'est ce qui vous permet de disposer, mon général, d'un instrument comme celui que vous avez cité, qui a la capacité d'être présent en matière de prévention, de planification, de gestion et de sortie de crise, notamment pour en tirer les leçons. En dernier lieu, nous devons évoquer l'anticipation des capacités nécessaires pour demain. En ce domaine, le Cyber et le numérique sont « l'éléphant au milieu du salon ». Or, je crois, d'après mon expérience, que vous avez la capacité de créer des systèmes intelligents et que vous avez là un rôle spécifique mais cela reste un vrai défi.

Avec Renaud Vedel, nous avons suivi le projet de loi sur le renseignement et l'on peut dire que tous les trois ou quatre mois certains de nos outils et certaines de nos définitions juridiques avaient déjà évolué. Il faut donc avoir la capacité d'anticiper et être agile c'est-à-dire être en mesure de s'adapter dans un contexte non figé. Nous avons parlé de la manipulation de l'information et de l'espace Cyber qui sont deux choses différentes, deux types de menaces qui sont d'égale importance, à mon avis, en termes de risque de déstabilisation de nos sociétés. C'est donc là qu'il faut être présent.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

En effet, nous basculons à présent sur cette culture de l'innovation, dont on parlera beaucoup plus en détail tout à l'heure, même si nous y reviendrons à la fin de cette table

ronde. Jean-Claude Mallet a évoqué un certain nombre de points qui font écho à la militarité, cette culture qui a été très largement détaillée, expliquée, partagée depuis ce matin. Madame la députée Bono-Vandorme, voulez-vous ajouter un mot sur la loi renseignement prévue en 2020, dont il a été question précédemment ?

LA DÉPUTÉE AUDE BONO-VANDORME

Pour ne rien vous cacher, j'ai épousé un militaire, je suis mère de militaire, par conséquent cette militarité fait en quelque sorte partie du code génétique de ma famille, comme elle fait partie du code génétique de votre institution, avec ses valeurs de don de soi, d'engagement, de protection. Je voudrais juste réagir à vos propos sur la planification : depuis que je suis rapporteur du budget de la Gendarmerie, cela fait deux ans, je suis convaincue de la nécessité de disposer d'une bonne planification et c'est ce que je m'efforce de préconiser depuis un an. Vous avez besoin d'une loi de programmation pour la sécurité intérieure, d'un Livre Blanc. Il faut faire ce que font tous les ministères régaliens : les armées et la Justice l'ont fait. Il vous faut une loi de programmation pour tous vos moyens, parce que ce qui me marque le plus c'est le peu de visibilité que peuvent avoir vos dirigeants sur leur budget, ce qui est un vrai handicap. Ce sera le sujet de cette année.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Effectivement, il s'agit d'avoir, dans ce ministère, qu'on appelle souvent

le ministère de la gestion de crise, de l'immédiateté, une vision à dix ans et de pouvoir ainsi se projeter. Lorsque l'on parle d'une loi de programmation, M. Jean-Claude Mallet, est-ce que vous l'appellez de vos vœux au sein du ministère de l'Intérieur ?

LE CONSEILLER D'ÉTAT JEAN-CLAUDE MALLET

J'y suis évidemment favorable, parce que cela fait très longtemps que l'on se bat pour obtenir une programmation à moyen terme. Lorsqu'on a fait le Livre blanc, en 2007-2008, nous avons recommandé une programmation des moyens de la sécurité intérieure. En réalité, il y a bien eu au moins trois lois de programmation de la sécurité intérieure mais à chaque fois, ces lois ont été en quelque sorte englouties dans la gestion quotidienne et dans des sujets qui étaient essentiellement de ressources humaines et sociaux. En effet, les préoccupations dans ces domaines de la Police nationale exercent un effet d'éviction sur le reste.

Or, il me semble – mais je parle là avec précaution, sous le contrôle vigilant du Directeur général – qu'un des graves problèmes auxquels vous êtes confrontés, c'est la programmation des équipements, des moyens et des capacités et pas simplement d'une programmation de type social, des effectifs et autre. Il faut voir plus loin, mais la machine du ministère de l'Intérieur, que Renaud Vedel connaît mieux que moi, a un mal fou à se projeter sur quatre, cinq ou dix ans. Il me semble qu'une période de dix ans est inutile mais cinq ans seraient un terme acceptable. Il y a donc des freins internes et externes. En effet, il y a, en essence, un grand ennemi de

L'ENJEU BUDGÉTAIRE C'EST LA PROGRAMMATION DES ÉQUIPEMENTS, DES MOYENS ET DES CAPACITÉS.

toutes les lois de programmation, quelles qu'elles soient, qui est le ministère du Budget. De fait, aucun ministre des Finances n'aime que l'on fige la dépense publique, et on peut le comprendre, car vous retirez au ministère du budget la possibilité d'avoir un minimum d'agilité, de flexibilité face aux évolutions conjoncturelles des dépenses publiques.

Cependant, à l'inverse, on a absolument besoin de cette visibilité qui est utile et fondamentale pour une collectivité comme la Gendarmerie nationale. C'est aussi le cas de grands acteurs qui sont autour de vous, comme ceux du secteur industriel, qui doivent pouvoir miser sur des équipements s'ils peuvent programmer à l'avance. C'est évidemment utile aussi pour les responsables de la gestion des ressources humaines, parce que cela donne une possibilité de vision sur l'avenir.

Je pense donc qu'une programmation est indispensable, mais qu'il faudrait alors une volonté de fer pour pouvoir la conduire sans se laisser enfermer dans un sujet certes essentiel mais relativement restreint des ressources humaines lié à la condition militaire, aux conditions sociales, etc. Il faut avoir vraiment la volonté de prévoir les capacités de demain, qui se préparent aujourd'hui et qui se planifient en effet sur 4, 5 ou 6 ans. Cela, le ministère des Armées sait le faire, je pense que la Gendarmerie nationale en a bénéficié lorsqu'elle était au sein du ministère de la Défense. Aujourd'hui, puisque je ne suis plus tout à fait aux affaires, je peux dire que cela manque. Vos budgets, notamment d'équipement, de recherches risquent d'être écrasés par tout le reste : ce serait une catastrophe et il faut absolument l'éviter.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Général, le sujet des capacités dont nous parlons est au cœur de votre quotidien. Avant de parler des capacités humaines, mais aussi technologiques et matérielles, comment intégrez-vous cette dimension de planification et de prospective, qui existe, mais qu'il faudrait effectivement renforcer ?

LE GÉNÉRAL DE DIVISION PIERRE CASAUBIEILH

Les capacités humaines reposent, cela a été rappelé mercredi dernier par le directeur des personnels devant la représentation nationale, sur la qualité du recrutement. Le deuxième socle est la qualité de la formation : songez que les écoles et les centres de formation de la Gendarmerie préparent à près de 300 métiers, de la sphère opérationnelle à la sphère du soutien.

Ces qualités humaines sont conditionnées par l'aptitude des hommes et des femmes, qui doit être alignée sur la réalité opérationnelle et j'évoque ici la nécessité du réalisme de l'entraînement. Il est nécessaire au conditionnement des actes réflexes individuels et collectifs qui permet de développer une maturité technique, surtout psychologique, notamment pour la gestion du stress. Cette imprégnation de la réalité opérationnelle est aussi une occasion de rappeler le sens du service à la Nation. Tout cela participe de la militarité, l'entraînement et la formation sont véritablement des enjeux

majeurs en ce qu'ils conditionnent la justesse et l'efficacité de la réaction à l'incident. Or, tout cela se prépare : en un mot comme le disait le général Gieré tout à l'heure, il nous faut des gendarmes robustes, qui soient doués de discernement, parce qu'au fond chaque gendarme est individuellement un délégué de la puissance publique qui doit, par son discernement et son humanité mais aussi sa fermeté, servir l'État et la cohésion sociale du pays.

En ce qui concerne le fonctionnement des moyens techniques, technologiques et humains, je suis obligé de revenir sur cette notion de fonctionnement intégré de la Gendarmerie dans toutes ses composantes métiers selon le cas d'espèce d'une crise. Nous avons parlé des blindés, des hélicoptères, mais on pourrait évoquer également les drones furtifs, qui ont fait la démonstration de leur pertinence hier en Normandie. Je pourrais citer aussi le Service central des réseaux et des technologies avancées et ses capacités de goniométrie qui ont été mises en œuvre à Notre-Dame-des-Landes. Je pourrais aussi parler des PGHM – les gendarmes montagnards – qu'on peut retrouver dans des lieux improbables, où il n'y a pas de montagne, comme à Notre-Dame-des-Landes ou dans l'Aude, simplement parce qu'on avait ponctuellement un besoin particulier en matière de franchissement ou de « désentravement ».

Par conséquent, la crise mobilise pour sa résolution tous les métiers, tous les moyens, tous les gendarmes

de quelque statut qu'ils soient. En évoquant les gendarmes de tous statuts, je dois ajouter un mot sur les corps de soutien. En temps de crise, le succès est conditionné par une chaîne logistique opérationnelle qui permet de pallier, par exemple, les élongations géographiques lorsqu'il faut intervenir aux Antilles et ou en Nouvelle-Calédonie. Elle permet des choses très concrètes, comme de réparer les véhicules au plus près du théâtre des opérations. Nous fûmes heureux à Notre-Dame-des-Landes, de recevoir des spécialistes travaillant H24 sur place. Grâce au service de soutien de projection opérationnelle, nous avons disposé d'une base logistique de l'avant, avec des unités capables de projeter des matériels et d'assurer des « recompléments » en munitions au plus près de l'action. Enfin, une armurerie opérationnelle projetée, servie par des militaires du corps de soutien travaillant H24, a permis d'éviter une rupture capacitaire. Cette chaîne logistique a contribué à la garantie de la continuité de l'action de l'État.

Du reste, cette organisation des moyens logistiques au plus près du terrain se décline à l'échelon central. Pour gérer les crises, la DGGN s'est également dotée d'un état-major opérationnel modulable. Il est adapté à l'intensité et à la sensibilité de la crise, capable de monter en puissance en agrégeant les métiers nécessaires. Il est articulé autour du CPGC et permet une montée en gamme, autour d'un groupe de suivi de situation, pour éclairer les chefs et les décideurs et conforter leur appréhension de l'événement. Le but est d'aider à la décision et de permettre de

**«LE SUCCÈS EST
CONDITIONNÉ
PAR UNE CHAÎNE
LOGISTIQUE
OPÉRATIONNELLE,
AU PLUS PRÈS
DU TERRAIN, QUI
CONTRIBUE À
LA GARANTIE DE
LA CONTINUITÉ
DE L'ACTION DE
L'ÉTAT».**

ÊTRE CAPABLE DE S'OUVRIR, DE CRÉER UN ÉCOSYSTÈME AUTOUR DE NOUS.

prendre des décisions tactiques, voire planifiées au niveau central et les relayer jusqu'à un groupe de conduite opérationnelle.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Tout à l'heure, nous avons abordé, à demi-mots, un sujet extrêmement important sur le partage d'informations, sur la coopération et la complémentarité des acteurs. On parle alors de synergie et de coproduction de sécurité. M. Renaud Vedel peut sans doute revenir sur ces éléments, qui sont absolument essentiels pour la résilience de l'État.

LE PRÉFET RENAUD VEDEL

Je me permettrai de faire preuve d'un petit peu d'originalité ou, sinon de critique, en tous les cas de distance par rapport ce qui a été dit, notamment sur la question budgétaire et la loi de programmation. Évidemment, je ne souhaite que du bien à ce ministère et s'il y avait des lois de programmation et des budgets coulant à flots, j'en serais très heureux ! Mais il y a une révolte fiscale dans ce pays et je ne pense pas que l'on disposera d'énormes allongements budgétaires au ministère de l'Intérieur, d'autant qu'il a quand même été assez bien traité ces dernières années. Je remarque aussi que d'autres polices en Europe, par exemple la police britannique, ont perdu 15% de leur effectif en dix ans, ce qui ne les empêche pas d'être parmi les plus innovantes. Donc, il faut réfléchir aux structures et aux diverses façons de créer des environnements de sécurité.

Je suis tout-à-fait d'accord en revanche sur la nécessité des feuilles de route, et d'ailleurs je

suis admiratif de la feuille de route scientifique et technologique de la gendarmerie. C'est en effet la seule institution dans ce ministère à avoir, à ce jour, produit un document très clair, sur une page, sur les dispositions pouvant être menées pour les cinq années à venir et je pense que ce ministère devrait s'en doter à son échelle. Vous me direz que je peux y contribuer moi-même...c'est ce que j'essaie de faire à mon modeste niveau.

On a également insisté sur la militarité ou la puissance de l'organisation intégrée. Il est vrai que, lorsque l'on incarne la résilience de l'État, il faut avoir cette dimension parce que le jour où l'État s'écroule, où il y a une crise systémique, il faut pouvoir incarner cela. Il faut aussi regarder les facteurs de succès des grandes organisations contemporaines. Elles ont aussi la capacité, non pas de faire des grands programmes, mais d'être très rapides, très innovantes et surtout de travailler en équipes pluridisciplinaires. Je ne pense pas que l'on puisse tout développer en start-up mais il nous faut tout de même au ministère apprendre à travailler davantage en mode pluridisciplinaire.

Parfois, dans ce ministère, je peux regretter qu'il y ait des cultures trop fortes. Je les estime toutes, car après tout j'appartiens à l'une d'entre elles, qui est la culture préfectorale. J'ai été content de travailler dans la culture policière, j'y ai vécu notamment de la fraternité, tout en étant non policier chez les policiers, mais je trouve que parfois ces différentes cultures ne se mélangent pas assez sur des projets resserrés, notamment sur des équipes projet montées pour deux ou trois ans. Je pense que cet axe-là

pourrait être développé et rendu plus fort. Par ailleurs, je pense qu'il faut davantage s'ouvrir vers l'extérieur, en particulier vers l'université et l'entreprise. Là encore, la Gendarmerie est plutôt la force qui mène et qui montre l'exemple. Elle a une capacité incroyable à former beaucoup de ses professionnels à une double ou triple compétence, à la fois à un métier et à une spécialité, ce qui est extrêmement original et très utile. Elle accueille aussi, parfois, des entreprises.

Je pense qu'il faut développer cela, parce que vu l'effet de composition et l'effet « 360 degrés » des outils technologiques, on n'arrivera pas à tout maîtriser et on ne pourra pas tout faire tout seul. Or le fait de s'ouvrir, d'être capable de créer un écosystème autour de nous est important, notamment dans le domaine de la sécurité privée, ce qui représente l'une des faiblesses actuelles de notre ministère. En effet, nous ne sommes pas suffisamment capables aujourd'hui d'être un leader d'écosystème, avec une plateforme qui donne le « La » ou simplement en influençant. En effet, on pense encore trop en termes de droit et de règles, alors que par la normalisation volontaire, l'influence technique, la recommandation sectorielle, on peut vraiment influencer le cours des choses.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Effectivement, un rapport parlementaire, sur cette coproduction public-privé, a été publié et on en attend les retombées et les mises en place concrètes. Nous suivrons évidemment cette actualité. Nous parlons d'échanges, de par-

tage et de cette échelle européenne; M. Jean-Claude Mallet, nous voyons bien qu'il n'y a plus de frontières, que ce soit en matière de terrorisme ou plus encore dans l'univers Cyber. Il y a évidemment des coopérations essentielles à mener avec les polices alliées en Europe. Peut-on renforcer ces coopérations ?

LE CONSEILLER D'ÉTAT JEAN-CLAUDE MALLET

C'est une question très difficile parce que les missions centrales sont liées fortement à la dimension de sécurité intérieure et de sécurité nationale. Or, dans ces domaines-là, chaque État a tendance à conserver son renseignement, son risque et sa capacité de réaction... Nul n'a envie de voir tel ou tel pays mettre son nez dans ses affaires ou dans ses réseaux et dans ses connaissances. Le sujet est donc délicat. Je crois qu'il faut vraiment avoir en tête que nous avons des responsables politiques, aussi bien dans l'exécutif qu'au Parlement, qui sont extrêmement sourcilleux et vigilants sur la question de l'indépendance nationale : c'est une réalité.

Par ailleurs, les domaines qui sont les nôtres, la sécurité, sont des sujets qui ont une réalité concrète. Le partage du renseignement est une bonne chose à condition que celui qui donne, donne réellement, pour que celui qui reçoit puisse donner en retour.

Or, il faut bien être sûr que tout restera confidentiel alors que la capacité à maintenir le secret sur les échanges de renseignements est mise en péril par l'ensemble du corpus législatif qui entoure la gestion de l'information et la gestion des données numériques.

LES MENACES
NOUVELLES SONT
TRANSVERSALES
NOUS AVONS
ABSOLUMENT
BESOIN DE
COOPÉRER AVEC
NOS PARTENAIRES
ÉTRANGERS.

C'est ce qui fait que la possibilité de coopérer relève aujourd'hui à la fois d'un grand désir mais aussi d'une grande frustration. A côté de cela, d'une part, nous sommes engagés politiquement et collectivement dans la démarche européenne. D'autre part, nous avons absolument besoin de coopérer avec nos partenaires, à commencer par nos alliés, car les menaces nouvelles sont transversales et nous ne pouvons pas développer une capacité de lutte antiterroriste crédible sans coopérer étroitement avec les Britanniques, les Américains, les Allemands, voire les Israéliens ou d'autres opérateurs.

De la même façon, pour construire une capacité de réponse à des crises, y compris de sécurité intérieure ou d'ordre public ou encore face à des catastrophes naturelles, nous avons inscrit la sécurité civile dans le programme français et l'ambition française en matière européenne.

Par conséquent, il y a un double mouvement : nous sommes un peu retenus en car c'est la nature de nos missions qui le veut, et en même temps nous savons qu'il y a cette dialectique à maîtriser pour porter, avec d'autres, cette possibilité de coopération. De ce point de vue-là, il me semble que la Gendarmerie nationale développe des relations bilatérales extrêmement fructueuses avec un certain nombre de pays et c'est là-dessus qu'il faut d'abord bâtir.

Il y a également quelques initiatives au niveau européen, comme vous le disiez, qui concernent plusieurs partenariats que nous avons lancés. On a souvent parlé d'une gendarmerie européenne, ou d'une force européenne de sécurité civile, ou que sais-je encore... Il faut essayer de les développer,

mais en ayant à l'esprit la nécessaire prudence dans l'articulation entre le niveau national et le niveau européen ou international.

MADAME MÉLANIE BENARD-CROZAT

Effectivement, il s'agit d'une complémentarité, tout en gardant les spécificités qu'elles soient opérationnelles, d'un point de vue de l'identité mais aussi de la Nation. On touche ici au sujet de la souveraineté, voire de l'autonomie stratégique, à la fois française et européenne.

Cette question va nous amener naturellement vers la table ronde suivante où nous allons parler d'innovation. Je remercie les quatre orateurs, que j'ai été ravie d'accueillir, d'avoir répondu à nos questions et à notre invitation.

SYNTHÈSE

La Gendarmerie participe à la sécurité nationale et dispose d'une capacité à résister à des risques systémiques pouvant frapper le pays. Par sa méthodologie de gestion de crise reflétant une intégration de tous ses moyens et compétences, la Gendarmerie nationale est un acteur de la résilience de l'État (I). Cependant, cette capacité peut être accrue en s'inscrivant dans une programmation pluriannuelle renforçant ses moyens et, dans un contexte de menace terroriste persistante, par une maîtrise affinée du renseignement, tant au sein du ministère de l'Intérieur qu'au niveau européen (II).

LA GENDARMERIE, UN OUTIL DE RESILIENCE DE L'ÉTAT

La Gendarmerie nationale, par sa maîtrise de la couverture territoriale, par les compétences détenues par ses personnels et par son articulation opérationnelle a développé un modèle de gestion de crise intégré dans une planification opérationnelle.

UNE MÉTHODOLOGIE DE LA GESTION DE CRISE

Si les crises « froides » laissent le temps de planifier et de s'entraîner, les crises « chaudes » s'imposent aux décideurs. Malgré leur caractère polymorphe et quelle que soit leur nature, il faut tenter de les anticiper et de s'y préparer. À titre d'illustration, la planification a commencé un an et demi avant le référendum

d'autodétermination de 2018 en Nouvelle-Calédonie, considéré comme pouvant présenter un risque.

LA MONTÉE EN PUISSANCE PAR UNE CONJONCTION DES EFFECTIFS, DES COMPÉTENCES ET DES MÉTIERS.

La Gendarmerie a toujours su « tenir », quels que soient les événements, en fonctionnant d'abord en mode dégradé, en sachant également changer ses dispositifs selon les situations pour, ensuite, se recomposer et monter en puissance. Le fonctionnement intégré de la Gendarmerie repose en effet sur la mobilisation graduelle de moyens techniques et humains selon le cas d'espèce de la crise. Elle peut rassembler toutes ses ressources, du terrain jusqu'à l'échelon central. Elle mobilise toutes les capacités « métiers », adaptées aux besoins du chef, qu'elles intéressent l'ordre public, la sphère judiciaire, la gestion de l'information ou la pratique d'expertises spécifiques. Ces métiers sont exercés par des personnels de statuts différents. L'adjonction des personnels de la réserve permet en outre de disposer d'un moyen supplémentaire de tenir dans la durée et d'apporter une compétence technique au plus près de la zone d'opérations.

UN SOUTIEN LOGISTIQUE AU SERVICE ET AU CŒUR DE L'OPÉRATIONNEL

Une chaîne logistique complète et opérationnelle permet, en cas de crise notamment, de pallier les elongations géographiques et d'éviter une rupture capacitaire en instaurant une base logistique « de

l'avant », au plus près de l'évènement. Leur action est essentielle tant pour le reconditionnement des véhicules, que pour la fourniture des munitions, la distribution de l'alimentation, la mise en place de structures immobilières utiles au commandement ou permettant des rotations de personnels, etc. Portées par des militaires du corps de soutien de la Gendarmerie, travaillant H 24, ces bases « de l'avant » contribuent face aux crises à garantir la présence et la réponse de l'État, donc la continuité de son action.

UNE NOUVELLE MANŒUVRE PERMANENTE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE L'IMAGE EN TEMPS DE CRISE

Au regard de la prévalence croissante de la communication et de l'image, a fortiori en temps de crise, la Gendarmerie participe désormais systématiquement à une manœuvre de communication et de contre-communication pour expliquer l'action des forces de sécurité intérieure auprès de la population, des décideurs territoriaux et des médias.

UNE FORCE DE PLANIFICATION ET DE PROPOSITION

La Gendarmerie nationale partage avec les états-majors des Armées une culture de la planification nécessaire et rare au sein de l'appareil d'État. Tirant des enseignements de chaque crise, cette culture et ce réflexe de la planification doivent perdurer et être travaillés sans cesse.

UNE CULTURE DE LA PLANIFICATION

La Gendarmerie dispose d'un outil spécifique : le Centre de Planification et de Gestion de Crise (CPGC).

De plus, pour gérer les crises lorsqu'elles surviennent, la DGGN s'est dotée d'un état-major opérationnel modulable. Adapté à l'intensité et à la sensibilité de la crise, il monte en puissance en agrégeant les métiers nécessaires. Articulé autour du CPGC, avec un groupe de suivi de situation, il éclaire les décideurs et conforte leur appréhension de l'événement. Le but est d'appuyer la décision et de permettre de prendre des décisions tactiques voire planifiées au niveau central, puis de les relayer jusqu'à un groupe de conduite opérationnelle local.

Le CPGC comprend un bureau des RETEX (retours d'expérience), indicateurs de résilience, permettant de tirer les enseignements de la crise, les enseignements positifs comme les enseignements négatifs. Le RETEX permet par exemple de percevoir et partager les signaux d'alerte tenant à l'usure ou à l'insuffisance des moyens mobilisés, et permet par conséquent d'articuler une réponse adaptée à une future crise d'intensité égale ou supérieure, en anticipant également la perspective d'une conjonction de crises.

UNE CAPACITÉ À PROPOSER DES SOLUTIONS DANS LE CADRE OPÉRATIONNEL ET RÉGLEMENTAIRE

La Gendarmerie nationale, dans un contexte de crise, est capable de porter des propositions en matière organisationnelle ou textuelle, augmentant ainsi la résilience de

l'État. À titre d'exemple, la crise des drones survolant des centrales nucléaires en 2017 a permis de tester plusieurs dispositifs mais également, en liaison étroite avec le SGDN, d'explorer des possibilités légales et réglementaires tout en débouchant sur la création, dans la foulée, du COSSEN (Commandement spécialisé pour la sécurité nucléaire). Par définition, les crises bouleversent les schémas et nécessitent de s'adapter sur le plan juridique lorsque des modes d'action nouveaux sont nécessaires aux forces de l'ordre pour faire face aux innovations tactiques ou techniques de leurs adversaires. On peut citer également à titre d'illustration l'emploi de moyens cynophiles dans la lutte anti-terroriste pour contrôler les files d'attentes devant les stades, l'engagement d'unités de motocyclistes au maintien de l'ordre, l'usage de produits marquants codés pour identifier des casseurs, etc.

DES VALEURS ENTRETENUES DONT LA PORTÉE CONSTITUE UN FACTEUR DE RÉSILIENCE

La Gendarmerie nationale, au carrefour du monde militaire et de la société civile, incarne des valeurs qu'elle porte et qui la portent pendant les crises. Le comportement et l'abnégation de ses personnels lors du passage de l'ouragan Irma sur les Antilles illustrent ces valeurs humanistes qui, conjuguées à la capacité de « tenir », constituent un instrument de résilience de l'État.

Cet état d'esprit est corrélé à la formation reçue. Les gendarmes bénéficient d'un réalisme de l'entraînement qui conditionne l'acquisition d'actes réflexes individuels et collectifs développant chez les militaires une maturité technique et une capacité de

gestion du stress. Ces formations conditionnent la justesse et l'efficacité de la réaction à l'incident. Il faut disposer à l'issue des formations initiales et continues de gendarmes robustes, ayant du discernement et portant individuellement, en tant que délégataires de la puissance publique, des valeurs d'humanité et de continuité de l'action de l'État.

LES CONDITIONS DE LA RÉSILIENCE

La planification des moyens est un atout pour bâtir une capacité de gestion de crise toujours plus structurée et solide. Parallèlement, les forces peuvent s'appuyer sur un écosystème visant à mutualiser les coûts de maintenance, la recherche et l'exploitation du renseignement.

DE LA NECESSITÉ D'UN LIVRE BLANC DE LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE POUR UNE LOI DE PROGRAMMATION SANCTUARISANT LES ÉQUIPEMENTS

Une loi de programmation pour la sécurité intérieure, un Livre Blanc, à l'image de ce que font tous les ministères régaliens, est nécessaire. Les trois dernières lois ont vu leurs programmes d'équipements engloutis dans la gestion quotidienne. Il faut sanctuariser les dotations en équipements pour éviter qu'elles soient victimes d'ajustements budgétaires et que la résilience de la Gendarmerie en soit affectée substantiellement. Il semble raisonnable d'envisager une programmation quinquennale. Cela rejoindrait les pratiques de grandes organisations ou entreprises. À défaut, la technique des feuilles de route est utile par sa clarté, sa concision et la prévision budgétaire qu'elle propose.

DES PISTES POUR SE PRÉMUNIR D'UNE FRAGILITÉ FINANCIÈRE

Il existe des freins internes et externes à l'exécution d'une loi de programmation. Dans un régime de contraintes budgétaires, le ministère des Finances ne s'accommode guère d'une dépense publique figée qui le prive d'une flexibilité conjoncturelle.

Les forces de police britanniques, de leur côté, ont perdu 15% de leur effectif en dix ans en restant parmi les plus innovantes. Cela incite à réfléchir à l'efficacité des structures et à la façon de créer des valeurs ajoutées. Les grandes organisations contemporaines montrent la voie de la rapidité, de l'innovation et du travail en équipes pluridisciplinaires sur des missions courtes. Des relations suivies avec les mondes de l'Université et de l'entreprise concrétisent une ouverture sur l'extérieur et la possibilité de nouer des partenariats technologiques ou d'intégrer des écosystèmes qu'il ne faut pas vouloir nécessairement diriger ou réglementer.

**LA MAÎTRISE DU RENSEIGNEMENT
UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DE LA GENDARMERIE DANS L'APPAREIL DE RENSEIGNEMENT DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR**

Avec son rattachement au ministère de l'Intérieur, la Gendarmerie a trouvé sa place dans cette sphère y compris. Dotée d'une sous-direction spécifique, elle a intégré chaque niveau hiérarchique et territorial du renseignement, en partageant loyalement l'information avec ses interlocuteurs et en respectant l'intégrité du Service central de renseignement territorial, auquel

elle participe pleinement. Elle a développé également des relations directes avec la DGS. Par conséquent, elle a reçu de plein exercice un statut de membre du second cercle du renseignement comme la plupart des services de police judiciaire ou d'autres services de renseignements territoriaux du ministère de l'Intérieur. En outre, le risque terroriste et l'enjeu de lutte contre la radicalisation ont conduit les services de Police et de Gendarmerie vers une concertation renforcée en matière de renseignement, d'autant que les nœuds de radicalisation se sont étendus à l'ensemble du territoire. De plus, une coopération est devenue impérative afin d'intervenir sur la sphère numérique qui véhicule tant d'informations sensibles. La Gendarmerie nationale, par son expertise en ce domaine, a apporté une plus-value au ministère.

**LA NÉCESSAIRE PRISE EN COMPTE
LEGISLATIVE DES TECHNOLOGIES
LES PLUS RÉCENTES OU LES PLUS IMMINENTES**

On s'aperçoit que la vitesse des évolutions des technologies affecte de plus en plus la durée d'efficacité d'un texte législatif. En matière de renseignement, quelques mois suffisent à faire évoluer certains de nos outils ou certaines de nos définitions juridiques. Les concepteurs des précédentes lois sur le renseignement se reposaient de fait sur des technologies de communication sans rapport alors, en termes de risques, avec celles qui sont déployées actuellement et qui créent une interdépendance, usent d'une intelligence artificielle ou bénéficient de sauts de génération comme la 5G ou les objets connectés. Il y a un enjeu permanent d'actualisation dans ces domaines.

**UNE COOPÉRATION EUROPÉENNE
IMPÉRATIVE EN MATIÈRE DE TERRORISME**

Les missions centrales liées fortement à la dimension de sécurité intérieure et de sécurité nationale se heurtent au fait que chaque État a tendance à conserver son renseignement, son évaluation du risque et sa capacité de réaction. Nul n'a envie de voir un partenaire évoluer dans ses affaires, ses réseaux et ses champs de connaissances.

Le sujet est délicat, car il touche, y compris pour nombre de responsables politiques, à la question de l'indépendance nationale.

De plus, pour qu'il se pratique, le partage du renseignement entre partenaires suppose la réciprocité et la confidentialité des échanges. Or, cette confidentialité a tendance à être battue en brèche par le corpus législatif qui entoure la gestion de l'information et des données numériques. La coopération en est donc ainsi souvent empêchée.

Pourtant, nous sommes engagés politiquement dans une démarche européenne. Nous devons coopérer avec nos partenaires, nos alliés, car les menaces nouvelles sont transversales. On ne peut développer une capacité de lutte antiterroriste crédible sans coopérer étroitement avec les Britanniques, les Américains, les Allemands, les Israéliens ou d'autres opérateurs. La Gendarmerie nationale développe des relations bilatérales extrêmement fructueuses avec un certain nombre de pays et c'est une base appréciable d'échanges qu'il convient d'élargir.

TABLE RONDE N°5

Innover aujourd'hui pour mieux protéger demain

ANIMATEUR :

François Cazals, Professeur à HEC Paris, spécialiste des stratégies numériques et de la valorisation des données (Big Data, Data science, intelligence artificielle).

INTERVENANTS :

Hugues Foulon, directeur exécutif de la stratégie et des activités de cybersécurité du groupe Orange.

Cédric Villani, député de l'Essonne vice-président de l'office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, auteur du rapport « Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne » (2018).

Christophe Mirmand, préfet, secrétaire général du ministère de l'Intérieur.

Thierry Renard, colonel de la Gendarmerie nationale. Adjoint au chef de la mission de pilotage de la performance de la Gendarmerie nationale.

Alexandre Barouh, ingénieur général de l'armement de deuxième classe. Directeur adjoint de l'agence de l'innovation de la défense (ministère des armées).

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS, ANIMATEUR DE LA TABLE RONDE

J'ai le privilège d'introduire cette table ronde sur le sujet passionnant de l'innovation. Je vous propose quelques statistiques qui vont vous montrer la profondeur du changement que connaît notre société : 92 % des Français ont accès à Internet, 89 % dès 8 ans et moins et 36 % dès 2 ans et moins ; 85 % des Français disposant d'un smartphone, le téléphone mobile est aujourd'hui devenu l'écran n°1 des Français, loin devant celui de la télévision. Une autre statistique est édifiante : chaque jour, l'audience française quotidienne de Facebook, 26 millions de visites uniques, est supérieure à celle de la finale de la Coupe du monde de football en juillet 2018 et ses 19,4 millions de téléspectateurs, soit la 7e audience télé de l'Histoire. Je vous sou mets une dernière évaluation avant d'introduire plus en détail cette table ronde : le nombre de cartes Sim utilisées pour les communications entre machines s'élève aujourd'hui à 20 millions et 8,9 millions voitures connectées circuleront en France dans 2 ans.

Nous sommes en train de vivre une véritable mutation technologique, numérique, dont les dimensions sont multiples. Elles sont principalement technologiques et comportementales, mais aussi économiques et certainement géopolitiques.

Technologique évidemment, car cette hyper-connectivité génère aujourd'hui un véritable déluge de données ou Big-data. Ces données sont le carburant nécessaire des technologies d'intelligence artificielle dont parlera peut-être le député Cédric Villani. Ces technologies permettent de mieux comprendre le monde, d'anticiper

voire de prédire des phénomènes, d'automatiser un certain nombre de processus.

La mutation comportementale est visible tous les jours... Les Américains parlent de « anytime, anywhere, any device » : nous sommes connectés tout le temps, à tout moment, en tout lieu, avec tous les appareils possibles et imaginables. Le numérique a donc envahi toutes les dimensions de nos vies : la communication, l'information, les études, le divertissement, le jeu, les achats et les ventes.

Il s'agit également d'une mutation économique : la France réalise 6 % de son PIB grâce aux technologies numériques et si je m'élève un peu au niveau mondial, 10% de la capitalisation globale de toutes les entreprises cotées - toutes industries confondues - sont mobilisés pour des entreprises du numérique. Enfin, un quart de la croissance mondiale est généré par le numérique.

En matière géopolitique, ces technologies changent évidemment la donne de l'influence et de la sécurité des États.

Je reprends une citation de la revue stratégique de cyberdéfense qui met l'accent sur la « capacité de la France d'agir de manière souveraine dans l'espace numérique en y conservant une capacité autonome d'appréciation, de décision et d'action ». Alors dans ce contexte, il est clair que la gendarmerie nationale ne peut pas rester immobile et il me semble que plusieurs enjeux cruciaux se posent. Le premier qui est vraiment d'essence stratégique et je le dis devant le Directeur général : la gendarmerie doit-elle faire évoluer le cadre de ses missions fondamentales ? À la sécurité des biens et des personnes, faut-il rajouter une nouvelle dimension : la sécurité des données et peut-être

**METTRE L'ACCENT
SUR LA CAPACITÉ
DE LA FRANCE À
AGIR DE MANIÈRE
SOVERAINE
DANS L'ESPACE
NUMÉRIQUE.**

**IL EST
ABSOLUMENT
NÉCESSAIRE DE
S'ADAPTER SI L'ON
VEUT CONSERVER
UNE SUPÉRIORITÉ
OPÉRATIONNELLE.**

celle des territoires numériques ? Doit-elle transformer sa relation avec les citoyens et développer une communication et de nouveaux modèles de services numériques ? Lors du déjeuner, avec le responsable de la mission du numérique, nous évoquions des choses très concrètes qui sont en train de se passer. De manière plus globale, doit-elle revoir son modèle opérationnel dans un monde où la rapidité de réaction et d'exécution deviennent critiques ?

Il est clair que cette mutation est déjà engagée et doit évidemment se poursuivre, s'accélérer par une démarche d'innovation volontariste et ouverte. C'est l'objet de cette table ronde et nous allons partager ce sujet avec nos prestigieux intervenants :

Cédric Villani, député de la République, mathématicien de réputation mondiale, est fortement engagé sur les choix technologiques de la France notamment sur les sujets d'intelligence artificielle.

Le Préfet Christophe Mirmand est secrétaire général du ministère de l'Intérieur.

Monsieur Alexandre Barouh, ingénieur général des armées, est le directeur adjoint de l'Agence de l'innovation de la Défense.

Monsieur Hughes Foulon est le directeur exécutif de la stratégie et des activités de cybersécurité du groupe Orange.

Le colonel Thierry Renard est adjoint au chef de la mission du pilotage et de la performance à la direction générale de la Gendarmerie nationale.

Alexandre, je vous propose d'ouvrir ce débat. Dans le domaine de la défense nationale, quelle est la place de l'innovation dans les armées françaises et dans le monde dont on dit qu'il est volatil, incertain,

complexe et ambigu, ce que les Anglais désignent par l'acronyme VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous).

L'INGÉNIEUR GÉNÉRAL DE L'ARMEMENT ALEXANDRE BAROUH

L'innovation est un impératif et l'a toujours été au sein des ministères des Armées. La menace évoluant sans cesse, il est absolument nécessaire de s'adapter si l'on veut conserver une supériorité opérationnelle. L'exemple le plus marquant est la « dissuasion » qu'on est en permanence obligés de faire évoluer pour garder sa crédibilité. Cela veut dire que structurellement, le ministère des Armées a été très bien organisé pour préparer le temps long.

Je reprends un des propos de monsieur Mallet, relatif à la notion de planification qui s'incarne évidemment dans la loi de programmation militaire. Une structuration qui part du besoin opérationnel, des évolutions technologiques, des analyses d'évolution de la menace et du retour d'expérience opérationnelle, nous permet de planifier sur une longue période.

La revue stratégique en 2017 a souligné que l'on faisait face à deux phénomènes :

Le premier concerne la résurgence des investissements massifs, le retour des États-puissances qui investissent massivement dans les technologies pour regagner des marges de manœuvre, en particulier en mettant en œuvre des stratégies de déni d'accès. Jusqu'à présent on tirait un peu les dividendes de la paix, mais nous constatons un retour des menaces de la force. C'est ce qu'on appelle le haut du spectre. On est donc obligés de réinvestir le champ de l'innovation pour se

préparer et être capables de rester crédibles face à ces menaces.

Dans le bas du spectre, nous faisons face à des nouvelles formes de menaces qui sont incarnées par des groupes non étatiques qui utilisent in extenso toutes les technologies disponibles. Ils sont très agiles et nivellent par le bas l'avantage opérationnel que nous avons sur eux. Je prendrai l'exemple de l'emploi des technologies numériques que vous avez décrites : ils font des smartphones de véritables systèmes d'information et de commandement qui leur permettent de coordonner leurs actions. Il faut imaginer qu'il y a 20 ans à peine, ce type de système était uniquement l'apanage des Nations. Aujourd'hui nos ennemis en disposent, à des coûts qui sont vraiment dérisoires.

Donc, ce phénomène augmente la volatilité, l'incertitude et je ne rentrerai pas dans le champ des menaces hybrides, c'est-à-dire que des États qui utilisent ces modes d'action, qui brouillent les lignes et qui exercent finalement une menace très diffuse contre laquelle il est extrêmement difficile de lutter. Pour y faire face, le ministère des armées, grâce à cette loi de programmation militaire, mais également au-delà au titre de la transformation du ministère des Armées, vise à gagner en agilité et en réactivité tout en préservant la capacité à préparer le temps long. Il ne faudrait pas entrer dans un champ du court terme parce qu'il y a, par exemple, des menaces immédiates au Mali et oublier de préparer le temps long. Il faut donc vraiment concilier ces 2 approches.

Il faut investir tous les champs de la confrontation. On a une très bonne maîtrise des milieux aérien, terrestre, naval et sous-marin. Il faut

qu'on l'étende au cyberspace et au milieu spatial, qui deviennent les nouveaux espaces de confrontation. Il faut évidemment être ouvert à l'innovation civile, vous l'avez également souligné. Il y a des investissements massifs qui sont faits par des acteurs privés et il serait dommage de ne pas en tirer parti. Donc, il faut qu'on se dote d'outils pour pouvoir capter cette innovation et l'adapter.

Enfin, pour gagner cette bataille de la volatilité, il faut investir massivement dans le champ du renseignement pour toujours avoir une longueur d'avance et gagner la bataille informationnelle.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Monsieur le préfet, c'est une journée tout à fait particulière pour le ministère de l'Intérieur et la Gendarmerie nationale. Comment doit-on innover au sein du ministère de l'Intérieur avec cette organisation duale des forces de sécurité et les différentes missions qui sont les vôtres ?

LE PRÉFET CHRISTOPHE MIRMAND, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

L'innovation est une affaire ancienne pour le ministère de l'Intérieur. Celui-ci a toujours eu à cœur d'intégrer l'innovation dans son action. Si on se reporte au XIXe siècle, par exemple, le préfet Haussmann a refondé en quelque sorte l'urbanisme de la capitale et plus largement des villes modernes. Les techniques de Bertillon, le criminologue, sont à l'origine de la police technique et scientifique. Enfin, le préfet de police Louis Lépine a fondé ce

concours de l'innovation qui porte encore maintenant son nom.

Aujourd'hui, cette innovation se fonde largement et naturellement sur le numérique. La digitalisation est une évidence pour l'ensemble des procédures dont nous avons la responsabilité. Cette dématérialisation concerne le rapport avec l'utilisateur et avec nos concitoyens ; elle vise également une transformation des métiers avec pour objectif de les adapter en permanence aux nouveaux enjeux, aux nouvelles menaces en accompagnant nos collaborateurs dans cette modernisation.

Pour susciter cette innovation au sein du ministère de l'Intérieur, je crois qu'il y a trois points auxquels nous devons être attentifs.

Le premier c'est d'encourager les équipes à mobiliser plusieurs disciplines autour de projets pouvant répondre à plusieurs cas d'usage, en intégrant le technique et le fonctionnel. L'enjeu est de pouvoir travailler dans un cadre transversal, de pouvoir lever les cloisonnements qui s'opposeraient à ces échanges, à ces fertilisations croisées et de pouvoir faire en sorte de travailler de manière transversale au sein d'un ministère traditionnellement plutôt caractérisé par des silos métier.

C'est précisément un des enjeux sur lequel est fondée la création, d'ici le 1er janvier 2020, d'une direction du numérique au bénéfice des directions métiers du ministère. Elle permettra de consolider les outils opérationnels qui sont à leur disposition, de jouer sur des logiques de mutualisation et d'avoir une plus grande efficacité en matière d'innovation. C'est aussi capitaliser sur le travail qui est fait dans toutes les structures de type laboratoire qui ont une vocation expérimentale au sein du ministère. Ce sont aussi les ateliers de la performance qui

NOUS DEVONS TRAVAILLER SUR UNE POLITIQUE DE DONNÉES QUI SOIT DAVANTAGE TERRITORIALISÉE.

se sont mis en œuvre au sein de la Gendarmerie nationale ou bien encore le data-lab de la MGM SIC ou encore le concept de « village de l'innovation » qui est porté par le CHEMI qui sera mise en œuvre d'ici quelques semaines.

On doit également encourager l'expérimentation. On travaille de plus en plus dans une logique qui exige des séquençages, des prototypes, des expérimentations à échelle réduite avant de passer à une généralisation. Cette logique naturelle peut se heurter parfois à un cadre juridique qui exclut la possibilité de mettre en œuvre ces expérimentations sans disposer au préalable du cadre réglementaire adéquat. On peut citer l'utilisation de l'intelligence artificielle, l'exploitation des images ou un travail sur la reconnaissance faciale. Le premier élément pour conditionner cette innovation est donc le décloisonnement : des filières, de la verticalité pour permettre une transversalité et un partage des cultures.

Le deuxième élément, qui me paraît important, est la nécessité de pouvoir encourager la mutualisation des données. Cette innovation sur laquelle nous fondons nos démarches de modernisation est multiforme et composite. L'absence de logique de mutualisation, de partage des données, fera courir le risque de « doublonnage » qui pourrait épuiser nos ressources. Nous ne pourrions pas forcément mettre en œuvre dans les mêmes conditions les logiques sur lesquelles repose l'intelligence artificielle, qui passent par cette mutualisation, par ce partage des données. C'est une exigence, selon moi, pour encourager cette innovation de

pouvoir précisément fonder cette stratégie de mutualisation des données.

C'est enfin une capacité de pouvoir aussi faire en sorte que ces données soient plus facilement mises à la disposition des services déconcentrés. Nous sommes le ministère du territoire, nous avons la responsabilité non seulement du réseau des préfectures et des sous-préfectures mais aussi, à partir de l'année prochaine, de celui des directions départementales de l'État et nous devons aussi travailler sur une politique de données qui soit davantage territorialisée.

Le troisième stimulant, pour encourager cette innovation, est d'être attentif au développement des interactions avec d'autres écosystèmes. Nous sommes le ministère régalien par excellence, qui a parfois tendance à penser que l'affirmation de la règle de droit suffit à fonder l'autorité et donc à conditionner l'efficacité de son intervention opérationnelle. Nous nous rendons compte aussi que dans une société moderne, il faut que nous puissions cultiver des logiques de stratégie d'influence, avec toutes les démarches qui reposent notamment sur la normalisation, sur la certification. C'est aussi une forme de soft-power à laquelle nous devons être attentifs et qui sera de nature à permettre d'être plus efficace dans des démarches d'innovation.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Nous notons que Monsieur le préfet a mis l'accent sur le sujet de l'importance des données, leur sécurité, leur mutualisation et

aussi l'utilisation des technologies d'intelligence artificielle au bénéfice du ministère de l'Intérieur. Nous avons la chance d'avoir parmi nous un expert du sujet mondialement connu. Monsieur le Député, pouvez-vous nous expliquer quels sont les enjeux pour des forces de sécurité publique et les citoyens, de cette technologie qui est également porteuse de beaucoup de fantasmes dans le grand public ?

**LE DÉPUTÉ CÉDRIC VILLANI,
VICE-PRÉSIDENT DE
L'OFFICE PARLEMENTAIRE
DES CHOIX SCIENTIFIQUES
ET TECHNOLOGIQUES**

L'intelligence artificielle, bien sûr, est porteuse de beaucoup d'enjeux et d'espoirs. Son nom même est source de fantasmes parce que le terme d'intelligence artificielle laisse tout de suite penser à une sorte de cerveau supplémentaire, d'entités qui vont être à notre service... En réalité, l'intelligence artificielle est une algorithmique sophistiquée, le plus souvent une application sophistiquée de règles statistiques, mais rien qu'on n'oserait appeler vraiment « intelligence ».

Il n'y a pas si longtemps, l'intelligence artificielle se percevait comme un domaine plein d'arbres de décision, d'ontologie, de causes et de conséquences et se concentrait sur la reproduction de mécanismes de raisonnement. Aujourd'hui, elle s'attache beaucoup plus à la détermination de motifs, de pattern, de corrélations et à l'exploration de certaines opérations possibles. On assiste à une évolution rapide de ses pratiques et de son algorithmique. L'intelligence artificielle récupère des techniques qui viennent de

toutes sortes de domaines.

Vous avez raison de dire qu'il y a des données, certes pas uniquement, à la base de la plupart des systèmes dits « IA ». Elles représentent un enjeu majeur, notamment dans le domaine de la santé qui peut être le domaine de la puissance publique le plus avancé. Le gros enjeu en ce moment, c'est la construction d'une plate-forme nationale de données de santé. Il s'agit d'une base de données ou une connexion de différentes bases interopérables, pas forcément rassemblées en même lieu, sur lesquelles on puisse lancer des requêtes. Elles faciliteront la détection de corrélations et des mises en relation d'informations qui permettront, par exemple, de déterminer si un médicament combiné avec un profil est très efficace ou s'il y a un risque particulier quant à un secteur de résidence. En matière médicale, ces avancées permettront d'élever le niveau des analyses et des diagnostics.

En ce qui concerne les applications, dites régaliennes, presque tous les domaines peuvent se retrouver envahis par l'intelligence artificielle tant dans les domaines de la sécurité que de la défense.

Le secteur de la défense est depuis longtemps à la fois un utilisateur et un grand développeur de techniques sophistiquées d'algorithmique sur des questions de sûreté, de rapidité et de détection automatique. C'est l'un des secteurs, qui étaient indiqués dans mon rapport, prioritaires dans le développement de l'IA, aux côtés de la santé, de la mobilité et de l'environnement.

Tous ces secteurs de défense, de sécurité comportent des enjeux particuliers. L'intelligence artificielle se fait avec un partage de compétences intervenant dans

**LA DIFFICULTÉ
C'EST QUE LE
TECHNIQUES
ÉVOLUENT TRÈS
RAPIDEMENT
ALORS QUE LA
SÛRETÉ SUPPOSE
L'EMPLOI DE
MÉTHODES
ÉPROUVÉES DANS
LE TEMPS.**

la mise en place d'expériences interdisciplinaires et ce sujet s'est développé de façon très pragmatique, très expérimentale. Il faut aussi tenir compte du fait que des domaines sécurisés et cloisonnés se prêtent mal, aussi bien du point de vue technique que culturel, à ce partage et c'est un gros enjeu. Les techniques évoluent très rapidement alors que la sûreté suppose l'emploi de méthodes éprouvées par le temps. Quand on veut se tenir au courant des avancées technologiques, on a besoin de savoir ce qui se passe à l'extérieur. On a besoin dans bien des cas, lorsqu'il y a des applications couvertes par le secret-défense par exemple, de travailler de façon à avoir une double vie : une activité sur des sujets protégés avec des secrets et une activité ouverte qui vous amène à voyager, à rencontrer des partenaires et à vous tenir au courant de l'actualité en la matière. Ces systèmes d'intelligence artificielle ont un besoin impératif d'être contrôlés, vérifiés et regardés avec un œil extérieur. Les quelques ouvrages qui ont été publiés ces dernières années, pour dénoncer les dérives potentielles de l'intelligence artificielle, ont montré des exemples frappants de comportements ou de systèmes inadmissibles. Des modes d'emploi vont à l'encontre de la préservation des libertés ou tout simplement sont défaillants parce qu'ils n'ont pas été assez contrôlés. Donc, il y a un enjeu d'acceptabilité et de qualité.

J'ai noté tout à l'heure que l'un d'entre vous évoquait Bertillon. On connaît aussi ce dernier comme étant l'un de ceux qui étaient à l'accusation pour l'affaire Dreyfus et il s'est illustré de mauvaise façon en la matière par un délire de surinterprétation. Ses arguments ont été démontés par Henri Poincaré lui-

même et quelques autres. Bertillon avait cette théorie selon laquelle Dreyfus s'était auto-plagié en faisant semblant d'imiter son écriture. Pour son argumentation, Bertillon se fondait sur tout un réseau de coïncidences et de corrélations avec des espacements entre les caractères. C'est un exemple typique de surinterprétation dans lequel on s'ingénie à trouver une chose ou à prouver une théorie qu'on a imaginée. C'est intéressant parce que c'est aussi le genre de comportement que vous pouvez rencontrer dans l'intelligence artificielle. C'est le cas de la police prédictive, une des applications les plus controversées de l'intelligence artificielle, où l'on cherche à utiliser les occurrences de crimes ou de délits qui sont déjà produits pour prédire des zones de difficultés ou à protéger. Évidemment, quand on s'est mis en tête qu'un délit qui va se produire à un endroit et qu'on veut le trouver, on le trouve toujours... Ce faisant, on passe peut-être à côté de quelque chose de bien plus grave. Après, une fois qu'on a trouvé, cela augmente les statistiques. On se dit alors, inconsciemment ou consciemment, qu'on avait raison de faire confiance à la technologie. Bref, on a trouvé ce qu'on voulait trouver, mais finalement ce n'était pas la meilleure chose quant à la qualité d'une analyse et pour la société.

Il arrive aussi que l'intelligence artificielle, mal calibrée, se cherche des corrélations tous azimuts et finisse par se focaliser sur celles qui n'en sont pas. Un premier cas peut révéler un mauvais usage associé à une incompréhension de la façon d'utiliser l'outil. Dans un second cas, des erreurs de calibrage et techniques peuvent être mises en cause. Dans un cas comme dans l'autre, on décèle les dangers de l'IA en particulier si on ne comprend pas

le niveau de fiabilité de l'outil. Donc tout cela fait partie des réflexes, des précautions, des garde-fous à prendre pour cette technologie.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Innover, c'est aussi s'ouvrir aux bonnes pratiques et réussites de l'extérieur. Monsieur Foulon, vous êtes le directeur exécutif de la stratégie et des activités de cybersécurité du groupe Orange, une entreprise qui a réussi un développement international et qui transforme la vie numérique des Français.

Je voulais donc vous demander comment ce groupe a réussi sa transformation numérique, développé de nouveaux services et surtout comment il transforme son organisation vis-à-vis de cette innovation ?

MONSIEUR HUGHES FOULON, DIRECTEUR EXÉCUTIF DE LA STRATÉGIE DU GROUPE ORANGE

Je pense qu'on n'a jamais vraiment réussi une transformation digitale. C'est quelque chose qui est toujours en cours et sur un rythme plutôt accéléré.

Ce qui est sûr, c'est que si on se souvient de notre histoire assez récente, on est passé de la direction des postes et des télécoms à France Télécom, à Orange, dans un monde où on n'avait en monopole que le fil de cuivre, puis aux mobiles, à l'Internet, à une mise en concurrence, à la fibre et bientôt la 5G. On est donc dans une époque d'accélération de la transformation digitale.

S'il y a une date à retenir pour nous, opérateur télécom, c'est celle du lancement de ce genre d'appareils

en 2007. Il faut quand même se souvenir qu'avant 2007, on n'avait pas les mêmes usages personnels digitaux qu'aujourd'hui car on fait de plus en plus de choses à travers le monde digital et les différentes interfaces disponibles.

Qu'est-ce que cela veut dire pour Orange ? Il faut constater l'accélération de la transformation qui nous entoure. Deux petits exemples : on parle d'intelligence artificielle, mais il y a quelques trois ou quatre années le terme était absent des débats et il est devenu prégnant en un temps record. Une autre illustration de la rapidité de cette transformation : les trois premières capitalisations boursières sont Apple, Microsoft et Alphabet (groupe qui détient Google) alors qu'il y a 10 ans c'étaient Exxon Mobil, City Group et General Electric. C'est juste une illustration de la rapidité avec laquelle ces mouvements se font et des nouveaux équilibres qui sont en train d'apparaître.

Pour Orange, l'enjeu est de taille puisque nous subissons une pression considérable en tant qu'opérateur Telecom. Si on parle de la France, par exemple, l'indice Telecom des prix a baissé de 40 % en dix ans, il n'y a pas beaucoup d'industries ou de services pour lequel c'est le cas, alors qu'au même moment on nous demande d'investir toujours plus, plus vite sous la pression conjuguée des populations, des clients mais également de la puissance publique. Par exemple, on mesure ce défi dans le cadre du déploiement de la fibre optique sur le territoire dont les performances sont sans commune mesure avec la vitesse de propagation du cuivre dans les années 70 et 80.

Que faisons-nous au sein d'Orange pour nous en tirer ? C'est ma casquette de directeur de la stratégie que d'essayer d'imaginer les paris à moyen et long termes qui, s'ils sont

gagnés, vont nous permettre de donner des perspectives au groupe pour se développer en France et à l'International. A titre d'exemple, nous développons en France des produits financiers sur mobile, comme nous le faisons depuis une dizaine d'années en Afrique, donc une banque en France depuis 2017 et dans une quinzaine de pays africains.

On se lance aussi dans d'autres gammes de services. Par exemple, on est l'un des leaders de la cybersécurité en France. On vient d'acquérir deux sociétés importantes en Europe pour accélérer notre croissance. Ce sont des exemples de marchés qui sont adjacents ou complémentaires de notre activité de Telecom classique pour assurer notre développement futur.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Mon Colonel, le titre de cette manifestation est la transformation au cœur de la gendarmerie. Alors quelle est la place de l'innovation dans cette transformation ?

LE COLONEL THIERRY RENARD, ADJOINT AU CHEF DE LA MISSION DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE LA GENDARMERIE NATIONALE

C'est intéressant d'intervenir le dernier en table-ronde et de situer la politique de la maison. Ce qui a été dit ce matin et cet après-midi rejoint tout à fait l'intitulé de cette table ronde : « innover aujourd'hui pour mieux protéger demain ». C'est un peu notre slogan, c'est-à-dire la conduite du présent mais c'est surtout aussi la préparation de

ON N'A JAMAIS VRAIMENT RÉUSSI UNE TRANSFORMATION DIGITALE. C'EST QUELQUE CHOSE QUI EST TOUJOURS EN COURS ET SUR UN RYTHME PLUTÔT ACCÉLÉRÉ.

LES DEUX PILIERS DE L'INNOVATION EN GENDARMERIE L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE ET L'INNOVATION PARTICIPATIVE.

l'avenir. C'est vraiment la définition de l'innovation qui ne se fait pas que demain : il faut la commencer dès aujourd'hui.

Vous me permettrez de développer les deux piliers de l'innovation en gendarmerie : ce sont l'innovation institutionnelle, qu'on pourrait appeler dans le secteur privé « recherche et développement » ou R&D, et l'innovation participative.

L'innovation institutionnelle a connu un tournant en 2017. Le directeur général a voulu fixer une démarche sur l'horizon du quinquennat et se donner une feuille de route. C'est donc notre plan stratégique de recherche et d'innovation. Très concrètement, ce sont sept axes stratégiques, scientifiques et technologiques sur lesquels on a voulu que la Gendarmerie oeuvre pour adapter certains matériels ou certaines méthodes de travail. A titre d'exemple, l'intelligence artificielle, la robotique, l'Humain augmenté, le numérique font partie de ces thématiques, que l'on cite depuis ce matin. Ce plan est une feuille de route pour tous les services de la Gendarmerie qui travaillent dans ce domaine. Même si nous disposions déjà avant d'une méthodologie intéressante, l'année 2017 est vraiment une référence avec l'instauration d'un Conseil scientifique par le Directeur général. Sa volonté est de nous ouvrir sur l'extérieur, de faire venir à nous et de travailler avec l'université de Cergy-Pontoise, partenaires du pôle judiciaire de la Gendarmerie nationale, comme l'Académie des sciences et la DGA. Ces différentes structures militaires ou civiles forment un biotope qui nous permet vraiment d'échanger.

Je peux citer, à titre d'exemple très concret, une décision prise par ce conseil scientifique en janvier dernier, à savoir la déclinaison de

douze projets « disrupt ». Certes, le mot « disruptif » est souvent employé, il est à la mode, mais nous allons surtout chercher au travers de ces projets de l'innovation de rupture et ce qui peut, dans les technologies, les sciences, impacter le métier de gendarme. Ce dernier doit avoir le sentiment de travailler avec les derniers outils existants.

L'un de ces projets que nous allons développer, en matière de cybercriminalité, concerne les patrouilleurs automatisés. Nous allons utiliser des algorithmes, de l'intelligence artificielle et tirer profit de tous ces domaines et niches technologiques pour qu'un gendarme bénéficie d'une aide qui accélère et facilite son travail.

Nous avons adossé à ce Conseil scientifique l'observatoire national des sciences et des technologies (ONST), également associé au pôle judiciaire de la gendarmerie nationale (PJGN).

Ces partenariats permettent à l'ONST d'animer des travaux de recherche, qui relèvent de la recherche académique, dont les projets peuvent sortir d'ici trois à cinq ans.

Notre communauté des docteurs est un autre vivier très important en Gendarmerie. Nous avons environ 200 docteurs ou doctorants en Gendarmerie. Il est important de savoir les mettre à contribution et de les valoriser, en lien avec nos partenaires extérieurs.

Voilà pour ce premier pilier institutionnel, avec cette feuille de route qui est tracée sur le quinquennat, avec des projets de court terme qui permettent, notamment par le biais de Neogend, de consolider l'avancée de la gendarmerie dans ce domaine et de mettre à la disposition des gendarmes des outils numériques. L'autre pilier, c'est l'innovation participative. Je pourrais dire

que c'est le produit d'appel de la Gendarmerie. J'ai cité précédemment les ateliers de performance qui datent de 2007... Concrètement, avec ces ateliers, nous sommes en marge des partenariats institutionnels comme la Recherche que j'ai cités auparavant. Là, c'est la communauté gendarmerie entière qui fait remonter ses bonnes pratiques et ses idées.

Le succès de ces ateliers ne fléchit pas depuis dix ans puisque chaque année, ce sont 100 à 110 propositions qui remontent, pour simplifier l'exercice pratique du métier. En anglais, on appelle cette démarche le « bottom-up ».

L'autre aspect, lié à notre historique avec la Défense et les Armées, dont nous avons parlé ce matin, c'est l'Agence de l'innovation Défense.

Avant, la structure avec laquelle nous travaillions depuis 1988 s'appelait la « mission innovation participative des armées » (AMIP). Elle a depuis été fondue dans l'Agence innovation Défense « AID » que la ministre des Armées a mise sur pied en 2018. Ici, nous ne sommes pas dans le domaine de l'innovation participative ou dans celui de la bonne pratique car l'AID vise à accompagner ou à aider, au plan financier ou technique, une démarche d'innovation technologique ou matérielle. Voilà pour les deux leviers de l'innovation participative, les ateliers de performance et l'AID.

Nous avons deux dynamiques que je souhaite également citer, qui sont vraiment très fortes dans l'innovation participative. C'est d'abord ce que l'on a initié avec le général Favier et qui a été récemment conforté par le général Lizurey, au travers de la feuille de route, devenue « Cap modernisation ». Nous collons toujours à ce plan stratégique et

à cette volonté de modernisation continue de la gendarmerie. Ce dispositif nous a également permis, par le biais d'une hot-line, de faire remonter des bonnes pratiques ou d'autres problématiques qui permettent au final de simplifier le travail de la gendarmerie.

C'est enfin ce qu'on appelle la co-construction. Le but de l'innovation en Gendarmerie, ce n'est pas l'entre-soi au sein de la direction générale ou des sous-directions mais d'aller chercher des partenaires en co-construction. C'est aussi aller chercher des idées en interne. Par exemple, les officiers qui intègrent l'École de Guerre ont récemment planché sur ce que pourrait être la gendarmerie dans 10 ans.

Nous avons aussi associé des usagers à la conception d'une application dédiée aux cambriolages. Plutôt que de rester entre concepteurs, nous avons voulu renverser le miroir et partir de l'utilisateur et de son besoin. Avec cette démarche de co-construction, l'équipe a pu avoir le regard, par exemple, d'une personne exerçant le métier d'ambulancière, une autre celui d'ostéopathe afin de savoir si cette application correspondait à leurs attentes. Notre cœur de cible, c'est la population.

Concrètement et très brièvement, quatre éléments constituent la réussite de la gendarmerie dans le domaine de l'innovation.

Tout d'abord, l'innovation ne se décrète pas. Il faut en créer les conditions, des vecteurs et l'animer. Ce qui a bien marché en Gendarmerie et qui marche encore en innovation, c'est la création par exemple, en 2014 du « wiki-innovation » ou de la hot-line que je vous ai citée. Le gendarme, quel que soit son positionnement sur le territoire, ou tout autre personnel de la gendarmerie quel que soit son statut, peut utiliser ces vecteurs

à distance pour faire remonter des bonnes pratiques, échanger ou pour consulter des annales.

Le deuxième point en innovation, c'est le droit à l'erreur. Selon la célèbre formule d'Einstein, « Une personne qui cherche à innover commet des erreurs ». Steve Jobs l'avait dit pour l'iPhone, dont la V1 et la V2 n'ont pas fonctionné immédiatement, ce qui n'a pas empêché Apple de persévérer. L'innovation, c'est donc reconnaître le droit à l'erreur.

Troisième point, c'est le top-management. Le haut encadrement doit montrer que l'innovation, c'est important dans la maison. Je prends l'exemple des ateliers de performance : depuis 10 ans, le directeur général préside la cérémonie des ateliers de performance. Cela a du sens. J'ai travaillé avec des partenaires d'Orange également sur des Hackathons. On voit nettement que quand le top-management est engagé sur l'innovation, l'ensemble des collaborateurs, y compris dans d'autres fonctions subordonnées ou territorialement éloignées, sentent que c'est important pour l'Institution et continuent d'apporter des idées. Le dernier point, lié au troisième, c'est la reconnaissance. Aucun système d'innovation ne fonctionne dans une entreprise ou une institution s'il n'est pas animé et reconnu. Ce ne sont pas seulement des espèces sonnantes et trébuchantes ou quelques primes. Ce sont aussi des témoignages de satisfaction, des encouragements. Je me souviens personnellement du regard d'un gendarme qui n'avait jamais mis des pieds à la DGGN. La reconnaissance, c'est aussi une rencontre, la possibilité pour ce sous-officier d'être mise en relation avec un ingénieur pour pouvoir prolonger sa bonne pratique et en faire une réalité.

POUR LES ARMÉES, AVEC LA LOI DE PROGRAMMATION MILITAIRE, LES CRÉDITS LIÉS À L'INNOVATION VONT ÊTRE PORTÉS DE 750 MILLIONS D'EUROS ANNUELS ACTUELLEMENT À UN MILLIARD D'EUROS EN 2022.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Je vous remercie pour cette synthèse qui me permet d'aborder la deuxième facette de notre entretien. Alexandre Barouh, vous avez souligné l'importance cruciale de l'innovation pour les armées. Quels sont les axes principaux de cette stratégie d'innovation ?

MONSIEUR ALEXANDRE BAROUH

C'est une stratégie qui s'articule sur plusieurs volets. Le premier point concerne évidemment la question des moyens et notamment de l'effort financier. C'est donc une politique d'investissement extrêmement ambitieuse en matière d'innovation. Avec la loi de programmation militaire, les crédits liés à l'innovation vont être portés de 750 millions d'euros annuels actuellement à un milliard d'euros en 2022. C'est évidemment un effort très conséquent qui poursuit trois objectifs stratégiques : le premier vise au maintien de la supériorité opérationnelle, donc des investissements vers le haut du spectre consacrés à l'hyper-vélocité ou encore à la capacité à investir le champ du spatial. Le second objectif est la conservation de l'autonomie stratégique et de notre capacité de décision et d'action et enfin c'est l'innovation au service de la transformation du ministère pour le rendre plus performant dans son fonctionnement. Évidemment, une bonne part de cet investissement va être consacrée à des sujets tels que l'intelligence artificielle ou la robotique. C'est bien sûr un enjeu majeur. Nous avons décliné la stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle au niveau

du ministère et nous sommes en train d'évaluer tous les cas d'usage et de développer des infrastructures qui nous permettront de tirer parti de cette révolution.

Le second point a trait à une refonte de nos processus de conduite des projets et des programmes d'armement pour gagner en agilité. L'objectif est de renforcer notre capacité à intégrer plus rapidement les innovations, à raccourcir les cycles, à intégrer les questions du numérique et de l'intelligence artificielle. La mise en réseau de tous les systèmes pour les rendre plus efficaces est d'ailleurs un des enjeux pour faire face à l'accroissement de la menace et faire travailler de manière coopérative tous les systèmes d'armes entre eux. Il faut aussi traiter la question de l'intégration et donc revoir nos processus de réflexion et de préparation de l'avenir pour qu'on puisse tenir compte des innovations au moment où elles sont matures.

Le troisième point est illustré par l'introduction du mode d'innovation dit « ouvert ». C'est la capacité à détecter, à capter et à adapter des technologies, qui sont nées en dehors du champ de la défense, pour un usage militaire. Nous avons ici des approches très similaires à des modes « projet », avec de la co-construction, avec des partenaires industriels ou avec des opérationnels. Cette approche vise à faire évoluer les usages en confrontant, par le biais de l'expérimentation, les technologies aux utilisateurs.

Évidemment, la création de l'Agence de l'innovation de la Défense (AID) est un des piliers de cette stratégie. Elle permet de mettre en œuvre ces nouveaux modes d'action dit « ouverts » mais également de les articuler avec le mode d'innovation plus historique en mode planifié.

L'objectif est donc de nourrir les deux réflexions pour éviter de créer des silos. En matière de coopération il y a évidemment la création du fonds européen de la Défense, qui requiert toutefois d'avoir une véritable stratégie européenne d'innovation afin d'en optimiser l'usage. Pour ce faire, nous allons aussi mettre en œuvre une stratégie associée.

Nous allons aussi développer une stratégie de partenariat avec l'écosystème d'innovation qui est foisonnant : tous les fonds d'investissement, les incubateurs, les accélérateurs de start-up. Nous allons d'ailleurs lancer prochainement un appel à partenariat.

Je terminerais enfin par la partie innovation participative. Pour nous, la Gendarmerie est un modèle. Vous êtes les plus fervents utilisateurs de l'innovation participative et c'est un modèle qui a été récupéré au sein de l'agence. Pour nous, c'est un modèle de bonnes pratiques, car vous arrivez à toucher l'ensemble de vos personnels grâce à une réelle dynamique dont on aimerait tirer parti. Nous allons d'ailleurs accueillir un officier de Gendarmerie au sein de l'agence, afin que la Gendarmerie puisse profiter de tous les dispositifs et mécanismes qu'on met en place pour détecter et capter l'innovation du monde civil.

Il n'y a en effet aucune raison de créer des silos alors qu'on peut mettre en commun des moyens. Nous espérons en retour tirer profit de ces échanges pour voir quelles sont les bonnes pratiques que la Gendarmerie a mises en place pour développer « l'intraprenariat ».

Toute cette stratégie vient d'être approuvée, le 23 avril dernier, par la ministre dans le document d'orientation de l'innovation de Défense qui, sur la période 2019-2025, fixe ses objectifs stratégiques et les moyens de les atteindre.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Monsieur le préfet, vous avez souligné les grandes ambitions du ministère de l'Intérieur en matière d'innovation et de transformation numérique. Selon vous, quels seront les impacts vraiment concrets de cette transformation pour les citoyens mais aussi pour les collaborateurs du ministère qu'ils soient fonctionnaires, gendarmes ou policiers ?

LE PRÉFET CHRISTOPHE MIRMAND

Ces ambitions s'inscrivent dans le cadre d'un plan de transformation numérique ministérielle, approuvé en 2018, pour la période 2018-2022. Ce plan vise un certain nombre d'objectifs.

Le premier, c'est bien évidemment de mettre concrètement l'utilisateur au cœur de l'ensemble des démarches d'innovation. C'est particulièrement vrai dans le cadre du programme « Préfecture nouvelle génération » (PPNG), qui s'inscrit dans la logique de dématérialisation complète de l'accès à la plupart des procédures administratives offertes à l'utilisateur et qui permet l'accès à de véritables services numériques comme le système d'immatriculation des véhicules ou la délivrance de titres d'identité.

Cette logique d'accès à un État « plate-forme », en quelque sorte, a vocation à être systématisée. Je pense en particulier au dépôt de plainte en ligne qui fait partie des objectifs qui ont été fixés à la fois par le Président de la République et par la garde des Sceaux. Cela s'inscrira dans le prolongement de ce qui a été fait avec la pré-plainte en ligne

et des accès à des plateformes déjà proposés pour différents types de plaintes.

L'enjeu, c'est également de permettre d'aller plus loin. En lien avec la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC), dans un cadre interministériel, ce serait d'offrir à tout citoyen un compte universel qui lui permettra d'avoir l'accès immédiat à toutes les informations qui peuvent le concerner, à la fois dans ses rapports avec les administrations mais aussi avec l'ensemble des services qui peuvent l'intéresser : l'administration fiscale, les services municipaux ou encore peut-être demain avec sa banque. C'est un outil dont l'accès devra être sécurisé et c'est là où le projet d'identité numérique de niveau élevé intervient.

Ce projet, dont le ministère de l'Intérieur est aujourd'hui le pilote dans le cadre d'une équipe-projet interministérielle, organisée avec le ministère de l'Action et des comptes publics, le secrétariat d'État au Numérique et le ministère de la Justice, permettra précisément d'offrir de nouveaux types de services dans un contexte sécurisé. Cette expérience sera préfigurée avec la mise en œuvre prochaine d'ALICEM, qui offrira aux citoyens détenteurs d'un téléphone de marque ou de technologie Android la possibilité d'avoir précisément accès à une identité numérique de niveau élevé, ce que FranceConnect ne permettait pas, jusqu'à présent.

Ce type de démarche a vocation à enrichir et consolider l'ensemble des services offerts à nos concitoyens. Cela constitue une priorité pour le ministère de l'Intérieur mais il s'agit aussi d'un enjeu d'aménagement du territoire. En effet, un « compte citoyen universel » permet à tout guichet d'accompagner, d'assister

OFFRIR À NOS CONCITOYENS DE NOUVEAUX TYPES DE SERVICES NUMÉRIQUES DANS UN CADRE SÉCURISÉ.

un citoyen dans ses démarches. C'est un enjeu qui rejoint les préoccupations évoquées par le président de la République au terme du grand débat national, qui est de mettre à disposition des usagers et des citoyens des « Maisons de services » qui pourront être adossées à ces nouveaux outils informatiques et de pouvoir, en quelque sorte, tendre vers un service universel destiné à l'ensemble des Françaises et des Français.

Le deuxième élément important, c'est de faire en sorte que dans cette stratégie nous puissions avoir la possibilité d'offrir un bénéfice immédiat de la transformation numérique à l'ensemble des agents du ministère de l'Intérieur. Cela peut se concrétiser au travers d'outils tels que la tablette Neo, développée par le STSI² pour les policiers et les gendarmes, mais aussi par les démarches qui vont être mises en œuvre au travers notamment du déploiement de nouveaux modes de contrôle transfrontières, ou du réseau radio du futur. Nous travaillons à ce dernier avec l'idée d'agir dans un cadre excédant celui des forces de sécurité intérieure et d'avoir un service qui puisse être offert à d'autres acteurs de la sécurité publique ou privée lors de son déploiement, à partir de 2023 ou 2024.

Enfin, le dernier axe consiste à poursuivre l'ouverture des systèmes d'information ministérielle et de les inscrire également dans un cadre interministériel.

Le ministère de l'Intérieur est déjà un grand acteur des systèmes d'information. À ce titre, il propose plus de 500 jeux de données en open data, qu'il s'agisse des élections, de la sécurité routière, de la délinquance, d'associations ou de collectivités locales. L'objectif est

aussi de pouvoir faire partager son savoir-faire, son expertise en matière d'hébergement de données. C'est d'ailleurs toute la dynamique qui est portée sur le Cloud interministériel sécurisé qui pourra là aussi être élargi et ouvert à d'autres acteurs publics.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Monsieur le député, vous avez exposé les limites des algorithmes en les démythifiant. Selon vous, est-il possible de concilier cette performance algorithmique et la démocratie ? Lorsque l'on regarde l'exemple de la Chine, avec le test sur la notation sociale, ne peut-on pas être inquiet ?

LE DÉPUTÉ CÉDRIC VILLANI

Ces derniers temps, on a effectivement beaucoup parlé du modèle chinois et de la mise en place de réseaux sociaux dans lesquels il y a une notation des individus par leurs voisins, par les citoyens et une note sociale qui donnerait plus ou moins de droits. Finalement, on voit se profiler le spectre d'une société où tout le monde se surveille et où la puissance pyramidale surveille tout le monde. La promesse des capacités supplémentaires liées aux technologies de l'information ne serait alors que celle d'une cage supplémentaire.

Cela correspond à un changement et à un basculement très fort du narratif par rapport aux technologies de la communication. Quand l'Internet est arrivé, vers la fin des années 1990, on se disait qu'il était la promesse de la liberté. N'importe qui allait pouvoir communiquer en liberté, sans les barrières érigées par les conventions sociales. Rappelons cette fameuse caricature parue dans

la publication *The New Yorker*, dans laquelle on voit un chien pianotant sur un clavier d'ordinateur, associée au libellé : « nobody knows you're a dog ». (Personne ne sait que vous êtes un chien). Aujourd'hui, cette caricature a été adaptée. On voit le même chien qui regarde l'écran stupéfait en se disant « how did they figure out I'm a dog ? » (Comment ont-ils compris que j'étais un chien ?). En effet, maintenant, soit à travers l'espionnage possible des objets connectés, soit tout simplement à travers l'analyse des traces que vous laissez sur les réseaux sociaux, votre comportement sur Internet peut permettre de comprendre qui vous êtes, quel genre de consommateur vous êtes ou quel genre de personnalité vous avez, comment on peut vous influencer ou enfin comment on peut vous classer. Arrive alors ce risque de profilage et d'influence. Un grand réseau social mondial peut dorénavant, s'il le souhaite, avoir la possibilité technique d'influencer un vote, une économie ou de tuer une réputation.

On ne dit pas qu'il va forcément le vouloir, mais la capacité technique existe et elle est considérable. Les débats sont encore en cours pour savoir, par exemple, si dans le vote BREXIT, le rôle trouble joué par Cambridge Analytica a eu un impact ou pas. Donc, il y a toute cette idée, de plus en plus forte, que la technologie, au final, ne nous a pas donné des ailes mais qu'elle a produit de l'observation, une surveillance et donc moins de liberté. On sait en effet que lorsqu'on se sait écouté, même si on se figure que c'est le fait d'une personne bienveillante, on restreint son expression et son imagination. On se bride du simple fait qu'on se sait surveillé et ce contexte peut nous brider dans notre comportement quotidien.

Les garde-fous doivent d'abord passer par l'affirmation des valeurs. L'Union européenne a placé le droit à la vie privée et son respect dans ses valeurs fondamentales. C'est sur ce modèle que le Règlement général de protection des données (RGPD) a été construit.

Certains le critiquent en disant qu'il impose des contraintes de nature à brider le développement de l'innovation et de la performance technologique. En vérité, ce règlement était devenu indispensable, dans un contexte où la surveillance de masse est possible et où les inquiétudes et les scandales se sont multipliés. Nous avons un fort besoin de cette garantie.

Certes, une loi à elle seule ne suffira jamais à vous protéger. Elle doit être accompagnée par des forces de contrôle et répressives quand il y a un besoin. Cela peut prendre la forme d'amendes et d'interdictions mais aussi celle de fermetures de sites ou de toute sorte d'actions.

Il faut bien garder en tête que la détection d'une violation des règles par rapport à la vie privée demande de l'expertise. On a donc besoin de ces ingrédients pour se protéger et protéger nos valeurs. On a besoin d'un corpus législatif fort.

De ce point de vue, on peut considérer que nous avons en Europe la meilleure protection au monde, relativement aux intrusions dans notre vie privée et à un défaut de démocratie, au regard de ce que pourrait entraîner l'algorithmique en général.

Nous avons aussi un besoin de forces de contrôle, de répression et d'expertise élevée, de personnes bien formées. Il nous faut inculquer à tous nos jeunes, à tous nos citoyens les grands principes de fonctionnement de l'algorithmique, et les former aux précautions quant à leur rapport aux données et à la préservation de sa vie privée.

RGPD : UNE LOI NE SUFFIRA JAMAIS À ELLE SEULE À PROTÉGER CHACUN. ELLE DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉE PAR DES FORCES DE CONTRÔLE, RÉPRESSIVES ET D'EXPERTISE ÉLEVÉE.

LA CONCILIATION DE L'HUMAIN AVEC LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EST UN IMPÉRATIF DE TOUS LES INSTANTS.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Monsieur Foulon, comment réussir à concilier cette transformation numérique et cette transformation tout court avec l'humain au cœur d'aussi grandes organisations ? Cette problématique se pose de manière quasiment identique pour la gendarmerie.

MONSIEUR HUGHES FOULON

C'est une question qui est particulièrement aiguë chez Orange. J'ai retracé quelques dates tout à l'heure, sur l'accélération de l'évolution de la transformation au sein d'un groupe comme Orange. Tout le monde se souvient de la crise sociale particulièrement douloureuse qu'on a vécue il y a une dizaine d'années. Je pense qu'il y a un vrai lien.

Depuis 2010 et la nouvelle équipe à la tête de l'opérateur, nous n'avons cessé de faire en sorte que la transformation se fasse bien de façon inclusive. Il y a d'ailleurs une philosophie qui est née à cette époque-là et qui s'appelle « Human Inside ». Elle irrigue nos processus d'innovation pour s'assurer qu'on « embarque » bien les équipes internes d'Orange. Cette démarche s'adresse aussi à nos clients ou nos prospects pour leur proposer des services ou des produits innovants, répondant à des besoins et en ne générant pas de nouvelles fractures digitales. Ce n'est pas très facile mais c'est ce qui nous guide dans nos actions.

Quand et comment fait-on cela ? On a un mécanisme d'accompagnement, de management et de gestion des ressources humaines qui

essaie de concilier les vitesses de transformation avec les sensibilités des différentes populations de l'entreprise, dont on sait qu'elles sont très hétérogènes. Je rappelle que le groupe Orange, ce sont 150 000 personnes dont 90 000 travaillent sur le territoire national. C'est donc un des gros employeurs privés en France, avec un certain nombre de collaborateurs recrutés, pour les plus anciens d'entre eux, dans les années 70 ou 80 et dont le métier principal consistait à poser de la ligne de cuivre dans les villes et les campagnes.

Nous avons aussi un mécanisme de formation très important. Selon une étude publiée l'année dernière, on estime que 85 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui. C'est absolument considérable en termes de vitesse et d'ampleur de transformation. On a donc des nouveaux métiers qui apparaissent qui suscitent des recrutements importants, notamment de data-scientists. J'évoquais tout à l'heure la cybersécurité, dont les besoins exponentiels entraînent de nombreux recrutements et de forts besoins de formation. En la matière, la demande est plus importante que l'offre.

Après la crise sociale qui a secoué notre groupe en France de façon extrêmement violente et très traumatisante, la conciliation de l'humain avec la transformation numérique est un impératif de tous les instants.

MONSIEUR FRANÇOIS CAZALS

Mon Colonel, après cinq tables rondes passionnantes, il vous échoit la très lourde responsabilité de répondre à la dernière question. Dans ce contexte de transformation

qui montre combien la donnée et le numérique sont au cœur de cette mutation de la société, la Gendarmerie doit-elle faire évoluer sa mission d'assurer la sécurité des biens et des personnes ? Va-t-on voir apparaître une troisième mission qui serait d'assurer la sécurité des données et des territoires numériques ?

LE COLONEL THIERRY RENARD

Sur cette question, la Gendarmerie est déjà présente. Je vais employer le mot-valise de « Phygital », contraction entre le « territoire physique » et le « digital ». La gendarmerie est dans le Phygital aujourd'hui. Nous connaissons l'ère « Néo » et nous basculons de plus en plus sur ce que vient d'évoquer M. le député, à savoir sur une vigilance et la protection de la donnée.

Notre vision porte sur deux volets de la donnée : l'objet et le moyen sur lesquels la Gendarmerie doit être présente. La victime pourra en effet être une entreprise ou un particulier sur l'un de ces deux aspects.

En effet, l'électronique ou le numérique, peuvent être utilisés à des fins malveillantes. De plus en plus, les données vont être ciblées et les serveurs seront attaqués directement. Il est donc important d'être présent sur ce domaine et c'est pour cette raison que dès l'an passé, le Directeur général a souhaité un renforcement des échelons territoriaux.

Nous sommes actuellement 3 000 enquêteurs numériques de proximité. Nous serons 6 000 en 2022. Il s'agit de cette feuille de route

que je citais précédemment. Nous disposerons aussi au niveau de ces structures des experts qui seront également en mesure de coordonner des enquêtes. Les enquêteurs « Nouvelles Technologies » y seront intégrés. Nous aurons au niveau de ces plateaux départementaux des experts qui seront également en mesure de coordonner des enquêtes. Dans le cadre de notre travail avec la justice, la Gendarmerie va renforcer au niveau régional les sections de recherches implantées dans les chefs-lieux des juridictions interrégionales spécialisées (JIRS). Nous aurons à ce niveau un groupe « cybercriminalité ». Nous avons aussi des structures au niveau national que j'ai citées : le pôle judiciaire de la gendarmerie (PJGN) et nous aurons donc des spécialistes sur les trois niveaux que je viens d'évoquer.

Le but est de vraiment répondre aux besoins d'une population connectée. Le gendarme, dans sa démarche d'enquête, quel que soit son niveau d'emploi, doit être sensibilisé sur cet aspect-là. C'est pour cela que, dès cette année, un module cybercriminalité sera intégré dans la formation initiale des gendarmes. Pour celles et ceux qui sont déjà en maîtrise de ces domaines, l'institution va consolider et améliorer les structures de formation pour les accompagner dans leur progression. Je reprendrai une terminologie issue du rapport que monsieur le député Villani a remis au président de la République l'année dernière : « la mise en données » du monde. Nous y sommes. La Gendarmerie est présente dans cette mise en données du territoire. Elle sera demain encore plus prégnante et il nous appartient d'être au rendez-vous pour que la population puisse en bénéficier.

**NOUS SOMMES
ACTUELLEMENT
3 000
ENQUÊTEURS
NUMÉRIQUES DE
PROXIMITÉ. NOUS
SERONS 6 000 EN
2022.**

SYNTHÈSE

L'innovation numérique a envahi toutes les dimensions de nos vies : la communication, l'information, le travail, les études, le divertissement, le jeu, les achats et les ventes. Cela a entraîné une mutation économique : la France réalise 6% de son PIB grâce aux technologies numériques et, au niveau mondial, un quart de la croissance est généré par le numérique. En matière géopolitique, ces technologies changent évidemment la donne tant de la sécurité et que de l'influence des États. Pour les citoyens, un enjeu massif autour des libertés individuelles se pose également.

Dans ces conditions, il est absolument nécessaire aux forces de sécurité et de défense d'adapter leur réponse pour conserver une supériorité opérationnelle face aux porteurs de menaces. L'innovation et l'impulsion de l'innovation au service de ce contrôle, de cette sécurité, de ces libertés, permettront de garder ce temps d'avance face aux délinquances et menaces nouvelles, réelles.

Pour ce faire, la conduite de l'innovation demande la construction d'une architecture mobilisant à la fois la définition de programmations institutionnelles, l'encouragement des initiatives propres des personnels et le concours de partenaires externes.

Un autre enjeu est également, grâce à l'innovation, de renforcer le service public de sécurité et d'apporter à la population de nouveaux types de services pour se tenir à leur contact et à leur disposition, le plus en proximité possible.

LE SENS ET LA NÉCESSITÉ DE L'INNOVATION

L'innovation est une des conditions de l'autonomie stratégique d'une force. La mise en place d'une programmation des ressources la renforce, ainsi que la capacité de chaque force à générer autour d'elle un écosystème favorable au développement de cette innovation.

L'EXEMPLE DE LA PLACE ACCORDÉE À L'INNOVATION DANS LA LOI DE PROGRAMMATION MILITAIRE 2019-2025 :

LA PRISE EN COMPTE DE MENACES POLYMORPHES

Le constat plaçant en faveur d'une ambitieuse politique d'innovation en matière de défense comme de sécurité intérieure est celui d'un double niveau de menace :

- L'appropriation par des puissances étatiques majeures de pôles d'excellence technologique, ces puissances multipliant les investissements dans ce domaine ;
- La capacité qu'ont désormais aussi des groupes non étatiques à maîtriser des technologies numériques et cyber de pointe jadis du ressort des seuls États.

Le document d'orientation de l'innovation de Défense, document établi par le ministère des Armées, porte par conséquent sur tous les champs de confrontation « classiques », cyber et spatiaux, qu'il faut pouvoir maîtriser avec la même force. Ce document fixe des objectifs

stratégiques ainsi que des moyens budgétaires, sanctuarisés sur le long terme pour les atteindre. Par la loi de programmation militaire, les crédits liés à l'innovation au bénéfice des Armées vont être portés de 750 millions d'euros annuels actuellement à un milliard d'euros en 2022.

L'AUTRE OBJECTIF DE L'INNOVATION : LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX SERVICES NUMÉRIQUES AU PROFIT DE LA POPULATION.

Au sein du ministère de l'Intérieur, un plan de transformation numérique pour la période 2018-2022 vise à mettre l'utilisateur au cœur des démarches d'innovation. Un exemple type est le travail mené pour ouvrir la possibilité de déposer plainte en ligne, dans le prolongement de la pré-plainte en ligne déjà effective.

Le deuxième élément de cette stratégie ministérielle de transformation numérique est de faire en sorte qu'elle apporte aux personnels des forces de sécurité un bénéfice immédiat dans la façon de faire leur métier, qu'elle les dote d'outils leur permettant de gagner du temps dans leurs missions administratives quotidiennes, et dès lors d'être davantage sur le terrain au contact de la population.

1-<https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Secretariat-general/Mission-de-gouvernance-ministerielle-des-SIC/L-organisation>

2-<https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Secretariat-general/Centre-des-Hautes-Etudes-du-Ministere-de-l-Interieur>

C'est la réussite du projet Neo, qui, s'agissant de la gendarmerie, a doté les militaires d'outils de travail en mobilité. Le contact avec la population en a été accru.

LES PRÉ-REQUIS : DÉCLOISONNEMENT, EXPERIMENTATION, INTERACTIONS AVEC LES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

Plusieurs principes permettent de guider et d'accélérer la politique d'innovation :

- Lever les cloisonnements et constituer des équipes pluridisciplinaires ;
- Encourager l'expérimentation, étant donné que le travail d'innovation exige de plus en plus de logiques de séquençages, de prototypages, d'expérimentations à échelle réduite avant de passer à une généralisation ;
- Être attentif au développement des interactions avec d'autres écosystèmes.

Ce dernier point est un défi pour le ministère de l'Intérieur qui a, classiquement, pour un ministère régalien, tendance à considérer que l'affirmation de la règle de droit suffit à fonder l'autorité ou à conditionner l'efficacité de son intervention. Cette volonté d'intégrer des écosystèmes d'innovation ou d'en constituer autour du ministère lui conférera une capacité d'influence et de rayonnement plus grande. Sa stratégie d'innovation n'en sera que plus efficace et dynamique. Les Armées ont fait ce même constat : leur stratégie d'« innovation ouverte » leur permet de capter et de co-

construire des technologies nées hors du champ de la défense. La stratégie d'innovation de la Gendarmerie va précisément en ce sens.

LES DEUX PILIERS DE L'INNOVATION EN GENDARMERIE : L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE (ECLAIRÉE PAR UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION) ET L'INNOVATION PARTICIPATIVE

L'INNOVATION INSTITUTIONNELLE, LE TOURNANT DE L'ANNEE 2017

L'année 2017 a constitué un tournant dans l'accélération de la politique d'innovation institutionnelle de la Gendarmerie.

• UN CONSEIL SCIENTIFIQUE AU CENTRE DU BIOTOPE D'INNOVATION DE LA GENDARMERIE

La Gendarmerie nationale a instauré en 2017 un conseil scientifique pluridisciplinaire, ouvert à des membres militaires et civils, également à des partenaires de la sécurité intérieure ou à des acteurs de l'industrie de défense. L'observatoire national des sciences et des technologies (ONST) est adossé à ce conseil, l'ONST ayant pour mission d'animer des travaux de recherche relevant de la recherche académique. Cette organisation permet d'ouvrir les travaux de recherche de la Gendarmerie vers l'extérieur. À titre d'illustration, l'Université de Cergy-Pontoise, l'Académie des sciences et la Direction générale de l'armement font partie de ce conseil scientifique. De plus, la Gendarmerie anime en

son sein, parmi ses personnels, sa propre communauté de chercheurs, qu'ils soient militaires d'active ou de réserve, qu'ils soient militaires ou civils. Elle est constituée de 200 docteurs et doctorants.

• UNE STRATÉGIE QUINQUENNALE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION TOURNÉE VERS L'INNOVATION DE RUPTURE.

En 2017 toujours, le directeur général de la gendarmerie nationale a fixé une démarche sur cinq ans visant à déployer le « Programme stratégique de recherche et d'innovation » (PSRI) de l'institution. Au sein de ce PSRI, sept axes scientifiques et technologiques ont été définis parmi lesquels l'intelligence artificielle, la robotique, l'invention du gendarme augmenté, le numérique, la recherche olfactive, etc. Ce plan sert de feuille de route pour tous les services de la Gendarmerie. À ce jour, le Conseil scientifique a singulièrement décliné douze projets fondés sur une innovation de rupture intégrant toutes les technologies et sciences susceptibles « d'augmenter » le métier de gendarme.

L'INNOVATION PARTICIPATIVE, MARQUEUR DE LA STRATEGIE GENDARMERIE

La Gendarmerie a mis en place il y a dix ans des « Ateliers de la Performance », mécanisme de remontée et de valorisation, sous forme de concours annuel, des bonnes pratiques internes des personnels de la Gendarmerie. Le succès de ces ateliers ne fléchit pas : chaque année, 100 à 110 propositions

remontent, proposant des initiatives pour faciliter l'exercice du métier de gendarme.

Cette pratique se double d'un mécanisme de remontée des idées au fil de l'eau. Intitulée « cap modernisation », une hotline permet à la direction générale de recueillir les propositions venues des unités pour les proposer en temps réel à l'ensemble des personnels de l'institution.

La co-construction de l'innovation se fait ainsi tant au sein de la Gendarmerie, avec et à l'écoute de ses personnels, qu'en recourant directement aux usagers, comme ce fut le cas par exemple pour les associer à la conception d'applications dédiées à la lutte contre les cambriolages.

Quatre éléments conditionnent ainsi la réussite de l'innovation participative :

- Créer des outils de remontée des idées ;
- Reconnaître le droit à l'erreur des personnels : innover, c'est d'abord se tromper ;
- Montrer en permanence et sur la durée l'attachement du commandement à l'innovation
- Reconnaître, encourager, valoriser les innovateurs.

La stratégie d'innovation participative de la Gendarmerie suscite des habitudes dans d'autres institutions. Les Armées s'en inspirent désormais pour leurs propres réflexions internes visant à susciter l'innovation dans leurs rangs.

UN IMPÉRATIF DE TOUS LES INSTANTS : UNE TRANSFORMATION AVEC LES PERSONNELS, JAMAIS SANS

La conciliation de l'humain avec la transformation, et singulièrement

la transformation numérique, est un impératif de tous les instants. Pour réussir, l'innovation doit « embarquer » les personnels avec elle, dans la diversité de leurs profils, ne jamais se faire contre eux mais avec eux. Cela passe par la mise en place de mécanismes d'accompagnement RH très importants.

La transformation des métiers est un enjeu majeur. Le ciblage des recrutements le sera également : selon une étude de 2018, 85 % des métiers qui seront ceux de 2030 n'existent pas aujourd'hui. Le recrutement de data-scientifiques et de spécialistes de la cybersécurité, notamment, s'annonce prioritaire.

Enfin, pour réussir, l'innovation doit également « embarquer » la population, veillant à ne pas créer par la mise en œuvre de ces innovations des fractures numériques, générationnelles et territoriales.

UNE RÉPONSE FACE À LA « MISE EN DONNÉES DU MONDE »

À la sécurité traditionnelle des personnes et des biens s'ajoute désormais une troisième mission : la sécurité des données. De même, à l'exigence de sécurité du territoire traditionnel s'ajoute l'exigence de sécurité sur les territoires numériques.

L'ENJEU DE PROTECTION DES DONNÉES INDIVIDUELLES

Que ce soit par l'espionnage possible des objets connectés, ou tout simplement par l'analyse des traces que les internautes laissent sur les réseaux sociaux, leur comportement sur Internet peut permettre de comprendre qui ils sont, quel genre de consommateur ils sont, quelle est leur personnalité,

comment les influencer, comment les catégoriser et les classer. Un grand réseau social mondial peut dorénavant, s'il le souhaite, avoir la possibilité technique d'influencer un vote, une économie ou de nuire à une réputation. Cet usage de la technologie a produit une capacité de surveillance accrue, donc moins de liberté pour l'internaute. En réponse, au titre des garde-fous, l'Union européenne, avec la création du RGPD, a placé le droit à la vie privée et son respect dans ses valeurs fondamentales. L'application de ce type de texte doit être surveillée par des forces de contrôle et de répression capables d'intervenir quand un site ou un organe déroge aux règles établies. La consolidation de ce corpus juridique et répressif est un enjeu durable pour protéger les libertés individuelles.

LE DÉFI IMMÉDIAT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les données sont à la base des systèmes d'intelligence artificielle (IA). Ces systèmes sont porteurs à la fois de beaucoup d'enjeux et d'espoirs.

Le secteur de la défense est depuis longtemps un utilisateur et un grand développeur de techniques sophistiquées d'algorithmique sur des questions de sûreté, de rapidité et de détection automatique. Le secteur de la défense est d'ailleurs l'un des secteurs identifiés comme prioritaire pour le développement de l'intelligence artificielle dans le rapport rendu au Président de la République par le député Cédric Villani.

Pour le travail des forces de sécurité intérieure et la sécurité

de la population (ainsi que la gestion de crise), la croissance de ces techniques peut apporter de grands progrès, à condition que ces techniques soient fiables, acceptables et ne remplacent pas la décision humaine.

L'ENJEU DU PARTAGE ET DE LA MUTUALISATION DES DONNÉES

C'est un enjeu d'efficacité dans la construction d'outils de sécurité des données ainsi que d'outils d'intelligence artificielle fiables. L'enjeu est d'autant plus ardu que, tant d'un point de vue technique que culturel, les secteurs de la sécurité se prêtent mal à un partage et à un décloisonnement de leurs propres données, a fortiori lorsqu'il faut les partager avec des partenaires étrangers. Ces nouvelles coopérations sont pourtant indispensables face aux menaces nouvelles, globales et transversales. Le ministère de l'Intérieur est déjà néanmoins un grand acteur des systèmes d'information. À ce titre, il propose plus de 500 jeux de données en open data, qu'elles soient relatives aux élections, à la sécurité routière, à la délinquance, aux associations ou aux collectivités locales. Pour le ministère, l'objectif est aussi de pouvoir faire partager son expertise en matière d'hébergement de données. C'est l'objet de la dynamique actuelle autour de la construction du Cloud interministériel sécurisé, qui pourra être élargi et ouvert à d'autres acteurs publics. La réussite de cette stratégie des données passe également par un partage territorial et une territorialisation des données, le ministère de l'Intérieur étant le ministère du et au service du territoire.

PROTECTION DES DONNÉES, LUTTE CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ « DE HAUT VOL » ET DE PROXIMITÉ : L'ORGANISATION DE LA RÉPONSE DE LA GENDARMERIE

Le numérique est de plus en plus utilisé à des fins malveillantes. Les serveurs sont de plus en plus attaqués, les données volées, pour nuire à une réputation ou exiger une rançon. Services publics, entreprises, internautes, tous sont concernés ou potentiellement concernés, partout sur le territoire national.

En réponse, et parce que la cybersécurité n'est pas seulement une affaire « informatique », mais un axe désormais incontournable de la sécurité globale et territoriale, la Gendarmerie a mis en place et continue de mettre en place des moyens spécifiques spécialisés à chaque niveau de son organisation :

- En 2019, 3 000 enquêteurs numériques de proximité sont déjà déployés ; ils seront 6 000 en 2022. Ces enquêteurs ont pour mission d'œuvrer en appui du travail des brigades territoriales, au sein de « cellules numériques » rattachées à des plateaux départementaux.
- Au niveau régional, un « groupe de cybercriminalité » exerce ses compétences dans les sections de recherches implantées dans les chefs-lieux des juridictions interrégionales spécialisées (JIRS).
- Au niveau central, les moyens rassemblés autour du Pôle Judiciaire de la Gendarmerie Nationale (PJGN) permettent à la Gendarmerie d'intervenir sur le haut du spectre des menaces cyber et numériques, mais également, grâce aux moyens de pointe dont ils disposent, d'appuyer le reste des unités et

échelons territoriaux aussitôt que de besoin.

En outre, le gendarme, quelle que soit sa formation, son grade et son niveau d'emploi, est désormais sensibilisé dès l'école ou en formation continue sur les enjeux numériques de son métier. Depuis 2019, ce module numérique et cyber est intégré dans la formation initiale de tout gendarme.

Une transformation digitale ne s'arrête jamais. Elle va en s'accéléralant. C'est le cas de la transformation de la Gendarmerie qui a identifié cet enjeu digital, numérique, cyber, comme un enjeu d'avenir majeur qu'elle a pris à bras-le-corps.

ALLOCUTION DE CLÔTURE



GÉNÉRAL D'ARMÉE RICHARD LIZUREY
Directeur Général de la Gendarmerie Nationale

Je souhaite remercier l'ensemble des organisatrices et organisateurs de ce colloque, les animatrices, les animateurs, les intervenantes, les intervenants. J'ai été frappé par leur niveau de réflexion et note que leur expression a permis de sortir utilement du cadre de nos réflexions habituelles. L'objet de cette journée a donc été parfaitement rempli. Cette journée et sa clôture ne constituent pas un point final, mais une étape, seulement une étape. Je n'utilise pas de boule de cristal ni ne lis dans le marc de café, mais je vais vous livrer quelques-unes de mes convictions quant à l'avenir de la gendarmerie nationale.

LE GENDARME SERA MILITAIRE OU NE SERA PAS

La gendarmerie sera toujours liée demain à l'état militaire, car le gendarme sera militaire ou ne sera pas. Des intervenants l'ont fort bien dit : si le gendarme n'est plus militaire, il est policier. Or, le risque de banalisation évoqué par un de nos intervenants, le conseiller d'État Bernard Pêcheur, est réel. Il faut, au contraire, veiller au maintien d'un certain nombre de compétences, de capacités et de visions différentes qui nourrissent cette dualité des forces, utile à l'État et à la démocratie. La militarité, à cet égard, est essentielle. Il nous faut continuer à faire vivre la culture militaire de la gendarmerie, tant dans la préparation et l'exercice de nos missions, tant dans notre rapport aux matériels, que dans notre approche intellectuelle des questions.

Cela implique notamment un important travail de formation, initiale et continue. On ne peut d'ailleurs, au regard de notre spectre missionnel, que souscrire à une convergence des formations avec nos camarades des armées. Cette approche s'inscrit même aujourd'hui dans une perspective européenne. La coopération, dans une démarche supranationale, engagée actuellement avec nos amis de la Garde civile espagnole est à cet égard exemplaire. Nous avons mis en place depuis deux ans une formation initiale partagée entre gardes civils et gendarmes. De jeunes recrues espagnoles et françaises font leur premier stage ensemble pendant 8 mois. Une année ce stage se déroule à Valdemoro en Espagne. L'année suivante, il se déroule à Dijon. Nous allons désormais étendre cette modalité de formation aux élèves portugais puisque les autorités de ce pays ont déclaré récemment être intéressées par notre démarche. Nous construisons ainsi, de proche en proche, une Europe de la sécurité « par le bas ». Une vision « par le haut » est primordiale, mais c'est aussi en formant les gens ensemble que l'on arrivera, par le bas, à porter un projet efficace et pérenne.

LA GENDARMERIE ASSUMERA DE MAINTENIR UNE CAPACITÉ HUMAINE ET DE PROXIMITÉ POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES USAGERS

La question fondamentale est celle du sens de notre action. Quel est le sens de notre action et à quoi servons-nous ? Nous servons à protéger les

personnes, les biens, les mobilités et les données. Nous sommes des hommes et des femmes qui sont au service des autres. La gendarmerie nationale n'existe pas pour elle-même mais pour la population, pour les femmes et les hommes qu'elle est chargée de protéger. Ce sont des concepts simples. Il ne faut jamais les oublier.

Nous existons pour répondre à un besoin qui évolue et nous devons évoluer en conséquence, apporter à notre outil les adaptations nécessaires, conduire les transformations qu'il faut pour être demain au rendez-vous. Et ne pas hésiter à le faire, car ceux que nous servons en ont besoin. Mais un impératif ne changera pas, un impératif qui dépasse aujourd'hui largement le champ de la sécurité : le besoin de proximité. À force de globaliser, de théoriser, de dématérialiser, on a pu s'écarter de l'essentiel : le rapport humain, qui est l'ADN du travail du gendarme. Dans 10 ans, 20 ans, 30 ans, nous ne savons pas ce que seront nos missions, mais dans 10, 20, 30 ans, il faudra toujours accompagner des personnes et résoudre des difficultés humaines. Ce travail-là, aucune machine ne pourra le faire à notre place. Aucune machine ne saura construire cette relation à l'altérité ni entretenir une relation empathique. C'est sur cette relation, ce lien social, qu'il nous faut donc, nous gendarmes, continuer à travailler en priorité.

Nous avons déjà, dans nos écoles, commencé à redonner des formations au contact humain à nos personnels. Nous avons veillé également à dégager du temps pour tous nos gendarmes de terrain, afin qu'ils puissent consacrer ce temps gagné (mois de tâches

bureaucratiques) à nos concitoyens. Le but est bien qu'ils soient, pour eux, davantage disponibles et réactifs. Nous avons mis en place également des relations individuelles avec l'ensemble des maires de notre pays. Nous y attachons beaucoup d'importance, car les élus nous renvoient l'image et les besoins de la population. Notre travail est d'y répondre.

Il nous faut donc aussi recruter les gens sur leurs compétences humaines et non pas exclusivement sur un acquis technique. Je ne parle pas évidemment des ingénieurs qui ressortent d'un domaine spécialisé, mais du gendarme de terrain qui délivrera un service à dimension humaine. Tout le monde sent bien qu'un usager, quelqu'un qui vient chercher un simple renseignement, ou une victime, souhaite d'abord une réponse humaine à son problème. Certes, nous allons mettre en place des « chatbots », des plates-formes numériques qui rempliront parfaitement un certain nombre de fonctionnalités, mais nos concitoyens ont besoin de parler à quelqu'un et de savoir que, pour les aider, dans une brigade de gendarmerie, ils trouveront quelqu'un.

LA GENDARMERIE DOIT PROCÉDER À UNE CAPTATION SÉLECTIVE DU PROGRÈS SCIENTIFIQUE

Il nous faut à la fois « regarder près » et « voir loin ». Le « voir loin » consiste à préparer l'avenir en prédisposant les hommes et les femmes de la maison à s'engager, à être prêts, à être au contact avec les acteurs de la vie sociale et, aussi, individuellement et collectivement, à maîtriser un environnement technologique en évolution permanente.

Le système marche donc sur deux jambes : celle de l'humain et celle de la technologie. Notre objectif n'est pas d'embrasser la totalité du champ

des technologies existantes. Il nous faut faire une captation sélective du progrès scientifique, une sélection seulement de ce qui nous intéresse dans la mesure où les avancées technologiques retenues concourent à l'accomplissement de nos missions, en apportant une plus-value à l'utilisateur.

Dans ce domaine, la « brigade numérique » est un début de réponse, une mise à la disposition de l'utilisateur d'un outil H 24 qui lui permet d'interagir avec un service public, quelles que soient les circonstances. La « brigade numérique » fait aujourd'hui déjà l'objet de près de 300 sollicitations par jour. Nous allons la développer en y intégrant davantage de fonctionnalités. Nous sommes en train de tester, dans le Loir-et-Cher et en Ile-et-Vilaine, une prise de rendez-vous en ligne. Nous n'avons rien inventé : nous regardons et nous nous inspirons de protocoles efficaces, mais demain l'utilisateur pourra prendre rendez-vous, via internet, avec un gendarme, dans une brigade, à une heure convenue. C'est une amélioration de la qualité du service public, qui repose certes sur des moyens technologiques, mais, d'abord, sur la capacité humaine à répondre à un besoin.

« Neogend' » est un autre bon exemple. À la disposition de chaque gendarme, ce nouvel outil va changer le métier, parce qu'il va en modifier les conditions d'exercice, en permettant aux gendarmes d'établir des actes de procédure en quelques clics directement sur le terrain – non plus au bureau –, et d'être ainsi plus présents et disponibles auprès des usagers.

Et puis, nous avons bien sûr, toujours dans cet esprit, à investir les territoires numériques. Le travail de formation de nos enquêteurs numériques – objectif : un enquêteur numérique par brigade partout en France – va se poursuivre, car il est important d'apporter au plus près des citoyens une réponse à leurs sollicitations dans un univers fortement digitalisé.

PRIORITÉ AU DISCERNEMENT HUMAIN : CHANGER LA PHILOSOPHIE DE LA FORMATION DÉLIVRÉE EN ÉCOLE DE GENDARMERIE

Jusqu'à présent, l'accumulation de connaissances techniques et le temps de formation allaient de pair. Il fallait former les gens à la connaissance des codes, des procédures et des circulaires, parce que, pour savoir les utiliser et les appliquer correctement sur le terrain, les gendarmes n'avaient pas d'autre choix que de les apprendre par cœur. Aujourd'hui, nous détenons des outils modernes, grâce à Néogend, qui permettent immédiatement à chaque gendarme, sur son smartphone ou sa tablette, d'accéder à la totalité de la documentation. Pas de fausse pudeur en ce domaine : je mets au défi quiconque, tout acteur du monde de la sécurité, de connaître l'état exact du cadre législatif du moment. Personne ne peut le connaître par cœur ! Qui plus est, il change tout le temps. C'est la raison pour laquelle la formation doit désormais s'orienter sur la recherche de l'information et sur la qualité de son exploitation, plutôt que de consacrer des centaines d'heures à de la mémorisation volatile.

C'est la raison pour laquelle également, à partir de cette année, nous allons recruter nos personnels sur une base de tests et d'épreuves numériques. Un militaire de la Gendarmerie s'engage pour une carrière allant de 30 à 40 années. Notre travail est de le former sur des modalités différentes de celles d'aujourd'hui et chaque gendarme doit être à l'aise immédiatement avec

1 - Tablette connectée ou smartphone connecté, contenant des applications métiers spécifiques, remis à chaque gendarme de terrain et demain dès l'école de gendarmerie à chaque nouvel élève-gendarme.

les outils numériques dont nous le doterons.

Le temps de formation ne doit plus être celui de l'accumulation de connaissances. Il doit être celui de la formation à l'analyse, à la compréhension des situations et des enjeux, au discernement, à la réactivité, à la culture de l'adaptation et du changement et, bien sûr, au contact humain. Voilà l'école de gendarmerie de demain. Voilà l'école pour la gendarmerie de demain. Une école qui forme un gendarme dont on ne connaît pas les missions futures mais capable de servir et de s'adapter 40 ans durant.

UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE REPOSERA SUR L'ADHÉSION DES GENDARMES

Ayons conscience que la transformation d'une institution résulte d'abord du facteur humain, car concrètement, c'est au gendarme que l'on demande de s'adapter et c'est pour lui permettre de mieux rendre service, donc de trouver un sens plus grand à son travail quotidien, que les transformations sont conçues.

C'est ce ou cette gendarme qui, quotidiennement, sur le terrain, délivre notre service public au nom de l'État. C'est donc elle ou lui qu'il faut convaincre, équiper, soutenir et armer, dans tous les sens du terme, notamment sur le plan de la formation. Durant la journée nous avons évoqué la technologie, les matériels, les lois d'orientation, mais finalement, le fil rouge des transformations, c'est d'abord l'être humain, le gendarme lui-même. La transformation est au cœur de la gendarmerie, mais c'est le gendarme qui est au cœur de la transformation ! C'est même l'adhésion de nos personnels qui va conduire la maison à pouvoir se transformer. Le directeur général et les directeurs peuvent avoir les meilleures idées du monde, si les gendarmes qui sont au contact de la

population ne sont pas persuadés que les choses vont dans le bon sens, ça ne fonctionnera pas. La transformation repose sur l'adhésion qui fait l'efficacité du système.

C'est sur l'homme, la femme, le gendarme, que les choses reposent. C'est le même mécanisme dans le domaine de la crise. La capacité à gérer une crise repose toujours d'abord sur notre capacité à mobiliser une ressource humaine et sur la robustesse de cette ressource dans un environnement dégradé. Cet engagement, cette robustesse, ne sont d'ailleurs pas l'apanage des personnels de carrière. On les doit aussi aux 30 000 réservistes qui appartiennent à la maison. Je fais partie de ceux qui pensent qu'il faut les intégrer davantage encore dans toutes les composantes du service, car il est dommage de se priver de compétences, de relais, de capteurs, concourant à la sécurité publique. Nous devons pouvoir les assimiler plus largement encore dans le dispositif de sécurité intérieure. Les réservistes participent à un continuum au même titre que les polices municipales et la sécurité privée.

SUSCITER LES EXPÉRIMENTATIONS, LES IDÉES NOUVELLES, ET FAIRE CONFIANCE À L'ÉTAT D'ESPRIT REMARQUABLE DES PERSONNELS DE L'INSTITUTION : DE L'IMPORTANCE DU COMMANDEMENT AGILE, ÉCLAIRÉ ET BIENVEILLANT

Il faut aussi laisser la possibilité aux gens de se tromper. On ne peut pas leur demander de se transformer sans leur laisser cette possibilité. Il y a un principe shadok simple, que j'aime bien, et qui dit : « Plus ça rate, plus on a de chances de réussir. » Cette formule montre la voie :

n'ayons pas peur de rater, car au moins on aura essayé. Il nous faut sortir de cette culture qui consiste à vouloir être toujours parfaits immédiatement. De la même façon il faut nous extraire de cet usage qui consiste à sanctionner quelqu'un qui se trompe. Se tromper de bonne foi ou avec une bonne volonté, c'est déjà avancer. C'est cela l'important et cela libérera les énergies.

Le rôle des chefs est d'y contribuer, car la Gendarmerie est un groupe cohérent, un collectif, une équipe d'hommes et de femmes soutenus par une hiérarchie. Si la hiérarchie pratique un commandement agile, éclairé et bienveillant sans qu'il engendre de la démagogie, l'état d'esprit déjà remarquable des personnels sur le terrain sera encore renforcé et leur envie de servir toujours renouvelée.

Susciter les idées, les initiatives, les expérimentations, passe également par une ouverture de notre institution et de nos personnels sur l'extérieur. Nous avons réformé pour cela l'enseignement supérieur de second degré, celui destiné à nos officiers. Les hauts potentiels de la gendarmerie auront désormais une mobilité obligatoire durant leur parcours, pour acquérir une expérience sous d'autres horizons et se confronter à d'autres cadres de référence que le nôtre. De la même façon, nous avons à gagner nous aussi à accueillir des personnels de l'extérieur, pour nous enrichir de cette hybridation. Toutes ces petites révolutions s'inscrivent pleinement dans la poursuite de notre objectif : l'amélioration de la qualité de notre service.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Nous connaissons aussi nos difficultés sociales au sein de l'institution et certains de nos camarades se désespèrent. Les bonnes conditions

de logement sont notamment, dans certains endroits, un enjeu qui n'a pas disparu. Il faut penser en permanence à la qualité de vie des gendarmes au travail et se battre pour elle. Outre que c'est le moindre des respects que nous devons aux femmes et aux hommes qui s'engagent au service des autres, c'est un facteur essentiel et indispensable de motivation pour faire évoluer notre maison. Dans la vie d'une institution, tout part de la qualité de vie au travail, de la qualité de vie tout court. La réussite passe par cette qualité, qui donne de l'entrain, individuellement et collectivement.

La solidité du collectif se travaille tous les jours. Par la hiérarchie, qui est le squelette, la colonne vertébrale de la maison. Mais également par notre système de dialogue social, de dialogue interne, qui en est le muscle : j'évoque ici la « concertation » gendarmerie. Cette année, nous avons fêté les 30 ans de cette méthode. Nous avons en effet, dans le cadre du statut militaire, bâti un modèle original et intéressant, à partager peut-être au-delà des forces armées, parce qu'il est à la fois ouvert et franc. Je peux vous garantir que les relations sont même parfois rugueuses, mais elles restent toujours respectueuses et constructives. Hiérarchie et « concertants » : nous regardons tous dans une direction unique, nous défendons tous le même drapeau, le même service à la population. C'est un fondement essentiel.

Lorsque l'on parle de transformation, en réalité, on tourne donc toujours autour des mêmes problématiques : comment employer d'une manière pertinente les hommes et les femmes de la maison, comment faciliter leur évolution dans un environnement mouvant, tout en leur donnant une appétence au changement, comment leur donner la formation adéquate, les accompagner et les soutenir au

quotidien. La Gendarmerie n'a pas peur du changement. Elle sait le préparer, mener des études d'impact et dégager des perspectives. Pourtant, il ne faut pas transformer pour transformer. Il faut veiller toujours à échapper au travers que j'ai pu parfois constater, qui est de vouloir transformer pour laisser sa marque. L'important réside seulement dans une évolution globale du système, utile à l'institution, à ses personnels et à la population. Le sens de l'action, seul, doit guider les évolutions.

DEPUIS 2009 ET L'INTÉGRATION DE LA GENDARMERIE AU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, L'OBJECTIF DE TRANSFORMATION A-T-IL ÉTÉ ATTEINT ?

L'examen des 10 années qui viennent de passer m'amène à penser que le résultat est positif. Il faut bien sûr se donner le temps de l'évaluation et ouvrir le champ à ceux qui sont en capacité de le faire. C'est pourquoi, à ce titre, je remercie toutes celles et ceux qui ont participé à ce colloque et qui ont contribué à cette évaluation en nous renvoyant leur propre regard sur ce que nous sommes. Nous allons poursuivre, dans cette optique, les ateliers d'idéation que nous avons mis en place cette année, pour associer des réservistes citoyens mais aussi des experts civils et des personnalités extérieures à nos projets – y compris dès l'étape de leur conception, pour nous permettre d'identifier des idées et des méthodes nouvelles. Notre objectif est bien de conduire la transformation, d'emprunter une route interne, tracée au profit de la population, mais pour la suivre

nous avons besoin de l'éclairage de vos réflexions, sinon nous raterons des virages et nous échouons.

Dans les 10 ans qui viennent, je suis persuadé également, et parallèlement, que nous constaterons un certain nombre d'invariants. Le service direct et humain de la population demeurera. Les valeurs individuelles et collectives liées à l'état militaire des gendarmes demeureront également. Maintes choses changeront : le poids toujours croissant des réseaux sociaux, la délicate gestion de l'information, l'apparition de crises nouvelles, etc. Nous devons préparer l'avenir aussi en prenant en compte les menaces d'un type nouveau qui pèsent sur la sécurité, notamment en matière d'environnement et de santé, en continuant de renforcer le dispositif bâti depuis quinze ans autour de l'OCLAESP. Mais cette modification du contexte ne doit pas nous faire dévier de l'essentiel : le service de la population. Il nous faut toujours avoir un point d'ancrage. La population est, pour la gendarmerie, ce point d'ancrage. C'est la population que nous devons servir, ce sont ses besoins auxquelles nous devons répondre, c'est sa sécurité et sa tranquillité que nous devons assurer. Elle est l'objet de notre service et c'est elle qui doit nous guider. Méfions-nous à l'inverse de toutes les volontés technocratiques, bien connues, régulières et récurrentes. Sur le plan théorique, certes, tout fonctionne toujours. Mais à l'épreuve des faits, c'est bien l'usager, la population, qui valident ou pas notre démarche. Notre travail par conséquent est de continuer à nous adapter, à eux, à leurs besoins.

La gendarmerie vous donne rendez-vous dans 10 ans pour un nouveau colloque, pour un nouveau point de situation. Merci très sincèrement à tous les participants.

MAINTES CHOSES
CHANGERONT

- LE POIDS
TOUJOURS
CROISSANT
DES RÉSEAUX
SOCIAUX, LA
DÉLICATE
GESTION DE
L'INFORMATION,
L'APPARITION
DE CRISES
NOUVELLES -,
MAIS CETTE
MODIFICATION
DU CONTEXTE NE
DOIT PAS NOUS
FAIRE DÉVIER DE
L'ESSENTIEL :
LE SERVICE DE
LA POPULATION.
IL NOUS FAUT
TOUJOURS
AVOIR UN POINT
D'ANCRAGE.
LA POPULATION

EST, POUR LA
GENDARMERIE, CE
POINT D'ANCRAGE.
C'EST LA
POPULATION QUE
NOUS DEVONS
SERVIR, CE SONT
SES BESOINS
AUXQUELLES
NOUS DEVONS
RÉPONDRE, C'EST
SA SÉCURITÉ ET SA
TRANQUILLITÉ QUE
NOUS DEVONS
ASSURER. ELLE EST
L'OBJET DE NOTRE
SERVICE ET C'EST
ELLE QUI DOIT
NOUS GUIDER.

BIOGRAPHIES DES INTERVENANTS



Xavier Latour, doyen de la faculté de droit et de science politique de Nice, professeur de droit public à l'Université Côte d'Azur.

Au sein du centre d'études et de recherche en droit administratif, constitutionnel, financier et fiscal (CERDACCFF), Xavier Latour consacre ses travaux au droit de la sécurité intérieure. À ce titre, il est secrétaire général de l'Association française de droit de la sécurité de la défense ainsi que chercheur associé au centre de recherche²² de l'école des officiers de la Gendarmerie nationale (CREOGN). Auteur de nombreuses publications (La responsabilité des services de police et de secours ; la Gendarmerie Outre-mer), il co-dirige le commentaire du code de la sécurité intérieure (Ed. LexisNexis).



Général d'armée (2S) Marc Watin-Augouard, ancien Inspecteur général des armées-Gendarmerie, directeur du CREOGN.

Alternant commandements opérationnels et postes de haute responsabilité en administration centrale, Marc Watin-Augouard devient conseiller sécurité auprès de Nicolas Sarkozy, en 2002, alors que le processus de rattachement de la Gendarmerie au ministère de l'Intérieur est initié. Son expertise des questions de sécurité intérieure le conduit à animer un groupe de travail dans le cadre de la rédaction du rapport de Thierry Breton sur la cybercriminalité (2005). Conscient de l'impérieuse nécessité de développer une coopération interservices et internationale pour mieux lutter contre les prédateurs du cyberspace, il est l'un des fondateurs du Forum international de cybersécurité (FIC), en 2007. Il est aujourd'hui directeur du centre de recherche de l'école d'officiers de la Gendarmerie nationale (CREOGN). Il enseigne dans plusieurs universités et il est référent de la session nationale « souveraineté numérique et cybersécurité » de l'Institut des Hautes études défense nationale (IHEDN) et de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ).



François Cazals, professeur à HEC Paris, spécialiste des stratégies numériques et de la valorisation des données (Big Data, Data science, intelligence artificielle).

François Cazals a exercé pendant 11 années des responsabilités de direction marketing et commerciale dans des groupes du secteur de la grande consommation, avant de créer et de diriger son propre cabinet de conseil en marketing et stratégie digitale. Par ailleurs, il enseigne le marketing et les stratégies digitales dans les programmes pour cadres et dirigeants d'HEC exécutive éducation. Il était également directeur pédagogique de plusieurs programmes sur mesure pour les entreprises et le directeur académique du programme « la relation client à l'heure du Big data ». François Cazals a rédigé de nombreux ouvrages et articles, en particulier « stratégie digitale : la méthode des 6 C (2018). Il est également coauteur de l'ouvrage de Strategor (2017).



Mélanie Benard-Crozat, rédactrice en chef de « Sécurité et Défense Magazine ».

Après une première expérience de directrice de communication, Mélanie Benard-Crozat rejoint le ministère de la défense où elle assume les fonctions d'officier de communication dans une unité de renseignement puis d'officier de communication et responsable des relations internationales au cœur d'une unité parachutiste. Elle assure parallèlement des missions de journalisme au profit de l'État-major des armées sur différents théâtres d'opération. En 2011, elle quitte l'institution militaire pour créer sa maison d'édition. Spécialiste des enjeux de sécurité et de défense, Mélanie Benard-Crozat a écrit plusieurs ouvrages sur les drones, les hélicoptères de combat, les troupes parachutistes, la cavalerie, le renseignement ou encore le service de protection des hautes personnalités. Elle est engagée depuis 2015 en qualité de journaliste, auteur et éditeur, au profit de l'éducation des enfants en Asie et elle est la présidente de l'association « J'aime mon école ». Elle est directrice associée de l'agence « ESPRIT COM ».



Jean-Robert Rebmeister, contrôleur général des armées.

Après avoir exercé de hautes responsabilités, notamment de directeur adjoint du cabinet civil et militaire au cabinet du ministre de la Défense et de directeur des soutiens et des finances de la direction générale Gendarmerie nationale, Jean-Robert Rebmeister est nommé chef du contrôle général des armées, le 12 juillet 2013. Il siège, à ce titre, au comité exécutif ministériel et au comité ministériel d'investissement. D'octobre 2017 à mars 2018, le contrôleur général des armées Rebmeister est membre du « Comité Action publique 2022 » institué auprès du Premier ministre pour conduire la réforme de l'État.



Alain Bauer, professeur au CNAM, professeur associé à l'université de Shanghai - Senior Research fellow Center of terrorism (New York).

Ancien président du Conseil d'orientation de l'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP), de 2003 à 2012, puis du Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS), de 2012 à 2017, il est président du Conseil supérieur de la fonction de la formation et de la recherche stratégique (CSFRS) depuis 2009. Spécialiste reconnu des sujets relatifs aux questions de sécurité, il a publié de nombreux ouvrages dont les mutations du terrorisme (2016), ABC de la criminologie (2016), Vivre avec le terrorisme (2017) et Les Guetteurs (2018)



Bernard Pêcheur, président de section honoraire au Conseil d'État, ancien président du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire.

Conseiller d'État, Bernard Pêcheur a notamment été rapporteur de la Section du contentieux et de la Section des finances ainsi que président de la section de l'administration, compétente pour les questions de fonction publique, de défense, de commande publique et de gestion publique. Depuis le 15 mai 2018, il est président de section honoraire. Vice-président, de 2010 à 2014, puis président, de 2014 à 2018, du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM), Bernard Pêcheur est expert de la fonction militaire.



Frédéric Péchenard, Préfet, Vice-président en charge de la sécurité de l'aide aux victimes au Conseil régional d'Île-de-France, ancien Directeur général de la Police nationale.

Frédéric Péchenard, a occupé de hautes responsabilités au sein de la Police nationale : Chef de la brigade criminelle, sous-directeur des affaires économiques et financières, directeur des services actifs de la Préfecture de Police, chargé de la direction régionale de la police judiciaire. Directeur général de la police nationale, de 2007 à 2012, au moment du rattachement de la Gendarmerie, il a participé à la construction de la coopération entre les deux forces de sécurité réunies au sein du ministère de l'Intérieur.



Général de division Armando de Oliveira, directeur des personnels militaires de la Gendarmerie nationale.

Publiciste et expert de la fonction militaire, il a alterné des postes opérationnels et des responsabilités de haut niveau en administration centrale. Adjoint gendarmerie du chef du cabinet militaire du Premier ministre, de 2012 à 2014, puis « conseiller gendarmerie » du ministre de l'Intérieur, de 2016 à 2018, Armando de Oliveira contribue à de nombreux travaux législatifs et réglementaires, notamment ceux relatifs à la loi gendarmerie du 3 août 2009. En qualité de chef de bureau de la réglementation et de la fonction militaires, au moment du rattachement de la gendarmerie au ministère de l'Intérieur, il est un acteur et un témoin privilégié de cette transformation de l'appareil public de sécurité.



François Dieu, professeur de sociologie à l'Université Toulouse 1 Capitole.

Professeur de sociologie à l'Université Toulouse 1 Capitole, il y dirige le master « politique et sécurité ». Il est ancien auditeur de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice et de l'Institut des hautes études de la défense nationale. Expert reconnu de l'identité du gendarme, à laquelle il a consacré plusieurs travaux, il est également l'auteur de nombreux ouvrages et publications sur le système policier français et les politiques publiques de sécurité (sociologie de la gendarmerie ; Réponse à la délinquance ; L'identité du gendarme).



Général de division Christian Bailly, Commandant Terre pour le territoire national (COMNTN).

Issu de l'arme du génie, le général Bailly connaît un riche parcours opérationnel, notamment au sein du 4^e régiment du Génie et du 25^e régiment du Génie de l'air qu'il commande de 2005 à 2007. Il a également servi en état-major durant 12 années au cours desquelles il a notamment piloté des projets majeurs d'infrastructures liées à la professionnalisation de l'armée de terre, le déploiement des chars Leclerc et à la montée en puissance du corps européen. En 2015, il a pris la fonction d'officier général synthèse de l'armée de terre et a été en charge de la coordination des dossiers transverses concernant la gouvernance, les effectifs et la programmation.



Jean-Luc Boeuf, administrateur général territorial, directeur général des services de la Drôme.

Haut-fonctionnaire territorial, Jean-Luc Boeuf a dirigé les services de nombreuses collectivités. Il est aujourd'hui directeur général des services du conseil départemental de la Drôme (26). Expert des collectivités territoriales, il est l'auteur de nombreux ouvrages dont « La République du Tour de France » (2003), « La France et les territoires, 150 ans d'Histoire » (2017).



Lieutenant-colonel Jean-Marc Jaffré, chef du département « prospectives-publication », centre de recherche de l'école des officiers de la Gendarmerie Nationale. Après avoir exercé des responsabilités opérationnelles en matière de sécurité publique, de police judiciaire et de renseignement, Jean-Marc Jaffré s'est engagé dans la formation supérieure des officiers et le développement de l'intelligence de sécurité territoriale. Il participe actuellement au projet européen IMPRODOVA dédié à la lutte contre les violences intrafamiliales.



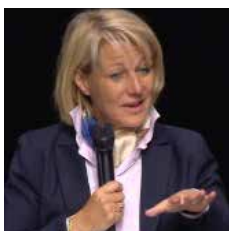
Préfet Serge Morvan, commissaire général à l'égalité des territoires, chargé de la préfiguration de l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Titulaire d'un très riche parcours territorial, en qualité de sous-préfet de Saint Benoît (1988), de secrétaire général pour les affaires régionales en Alsace (2002) et de secrétaire général de la préfecture de Saint-Denis (2008), Serge Morvan est nommé directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur (2012), directeur de cabinet du secrétaire d'État chargé de la réforme territoriale (2014) puis préfet des Yvelines. Commissaire général à l'égalité des territoires depuis le 23 avril 2018, il favorise le dialogue entre l'État et les collectivités territoriales dans le contexte de la transformation actuelle.



Général de corps d'Armée François Gieré, directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie nationale. François Gieré a rejoint, en qualité d'adjoint au chef de bureau des affaires réservées, le cabinet d'Alain Richard, ministre de la Défense avant de prendre le commandement du groupement de Gendarmerie départementale du Bas-Rhin. Il occupera ensuite le poste de chef de cabinet militaire du premier ministre François Fillon puis de chef de cabinet du directeur général de la Gendarmerie nationale. Après avoir commandé la région de gendarmerie d'Aquitaine, il devient le directeur des opérations et de l'emploi de la direction générale de la Gendarmerie nationale en 2017.



Christophe Perruaux, procureur de la République adjoint près le tribunal de grande instance de Paris. Après un parcours au sein des parquets de Grasse, Ajaccio, Tarascon et Papeete, Christophe Perruaux rejoint le siège entre 2008 et 2017, en qualité de vice-président du TGI de Marseille où il occupe les fonctions de coordonnateur des juges d'instruction de la juridiction interrégionale spécialisée (JIRS). Il est nommé procureur de la République adjoint au sein du parquet de Paris en janvier 2018. Il intervient régulièrement à l'école nationale de la magistrature ainsi qu'en tant qu'expert « Lutte contre la criminalité organisée » au profit de l'Union européenne et de nombreux pays (Haïti, Viet Nam, Roumanie, Mali, Brésil, etc.).



Aude Bono-Vandorme, députée de l'Aisne, membre de la commission de la Défense nationale et des forces armées, rapporteur pour avis du budget de la Gendarmerie nationale. Aude Bono-Vandorme est ingénieure diplômée en aéronautique et spatial. Elle est docteur en mécanique des fluides. Elle a consacré sa carrière à l'enseignement et à la recherche en physique et mathématiques en école d'ingénieur, notamment à l'Ecole centrale de Paris. Elue en 2017 à l'Assemblée nationale, elle met son expertise au profit d'une riche activité parlementaire, notamment autour des questions de sécurité intérieure et aérospatiale. Elle est vice-présidente de la délégation française à l'Assemblée parlementaire de l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe (OSCE) et membre du Conseil consultatif de la garde nationale.



Pierre Casaubieilh, Général de division, adjoint au directeur des opérations et de l'emploi de la Gendarmerie nationale.

Le général Pierre Casaubieilh alterne des commandements opérationnels et des responsabilités en administration centrale. Spécialiste de la gestion des crises de haute intensité, il participe notamment à l'opération Licorne en République de Côte d'Ivoire et assure la sécurité du sommet de l'OTAN à Nice. De 2013 à 2016, il commande le centre national d'entraînement des forces de gendarmerie à Saint-Astier, centre reconnu tant sur le territoire national que par les forces de sécurité étrangère, pour la grande qualité des formations dispensées en matière de rétablissement de l'ordre et d'intervention professionnelle.



Renaud Vedel, préfet, ancien conseiller pour les affaires intérieures du Premier ministre, ancien directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur, référent ministériel à l'intelligence artificielle.

A sa sortie de l'ENA, Renaud Vedel rejoint le ministère de l'Intérieur comme sous-préfet en Vaucluse puis en Ariège. Directeur de cabinet adjoint, successivement, du directeur général de la Police nationale puis du préfet de police, et secrétaire général pour l'administration de la préfecture de police, il a participé à l'intégration de la Gendarmerie nationale au sein du ministère de l'Intérieur. Nommé directeur de cabinet adjoint du ministre de l'Intérieur puis chef de pôle « affaires intérieures » au cabinet du Premier ministre, ses fonctions l'amènent à contribuer à la gestion des crises terroristes et au développement d'une politique de prévention de la radicalisation de 2015 à 2017.



Jean-Claude Mallet, Conseiller d'État, ancien secrétaire général de la Défense nationale.

Jean-Claude Mallet a occupé de nombreux postes stratégiques et notamment celui de secrétaire général de la défense nationale (SGDN). Expert reconnu des politiques de sécurité et de défense, contribuant notamment à l'élaboration de la nouvelle doctrine en matière de dissuasion nucléaire, Jean-Claude Mallet a présidé la commission du premier livre blanc sur la défense et la sécurité nationale jusqu'à sa remise en 2008. Il est conseiller spécial du ministre de la Défense puis du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères de 2012 à 2019.



Hugues Foulon, directeur exécutif de la stratégie et des activités de cybersécurité du groupe Orange.

Hugues Foulon rejoint tout d'abord la générale des eaux (groupe Veolia) où il devient directeur des sociétés « Monégasque de télédistribution » et « Monégasque des eaux ». Poursuivant son parcours chez Orange, il occupe des postes clés tels que directeur de cabinet de Stéphane Richard et secrétaire du comité exécutif du groupe, œuvrant ainsi sur des projets structurants pour le groupe : diversification dans la banque, stratégie de développement dans les contenus, poursuite du déploiement de la fibre. Depuis le 2 mai 2018, il est directeur de la stratégie et des activités de cybersécurité du groupe Orange. Hugues Foulon est également auditeur de la 66^e session « politique de défense » de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN).



Cédric Villani, député de la 5e circonscription de l'Essonne, commission des affaires culturelles et de l'éducation. Vice-Président de l'office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques. Candidat à la mairie de Paris pour les élections municipales de mars 2020. Mathématicien, Cédric Villani a reçu la médaille Fields en 2010 puis le prix de Doob en 2014. Enseignant à l'université de Lyon, il est professeur-invité à l'université de Berkeley, de Princeton, de Georgia tech puis directeur de l'institut Henri-Poincaré de 2009 à 2017. Cédric Villani s'investit particulièrement dans les rapports entre la science et la société. Il est membre de l'Académie des sciences et de l'académie pontificale des sciences. Donnant des conférences dans plus de 70 pays, il a publié plusieurs ouvrages dont « le théorème vivant » traduits en 12 langues. Élu à l'Assemblée nationale en 2017, Cédric Villani conduit une mission relative à la stratégie française et européenne en intelligence artificielle au terme de laquelle il remet un rapport au Président de la République le 28 mars 2018.



Christophe Mirmand, préfet, secrétaire général du ministère de l'Intérieur. Christophe Mirmand a occupé de nombreuses responsabilités territoriales notamment en qualité de directeur général des services du département des Hauts-de-Seine, de préfet de la Haute-Loire, de la Savoie, des Alpes-Maritimes, de la région Corse et de la zone de défense ouest. Il a également servi en administration centrale, au sein de la direction générale de la Police nationale et comme directeur de la modernisation et de l'administration territoriale. Secrétaire général du ministère de l'Intérieur depuis 2018, il dirige la mise en œuvre du plan de transformation ministériel dans le cadre du programme « Action publique 2022 ».



Thierry Renard, colonel de la Gendarmerie nationale. Adjoint au chef de la mission de pilotage de la performance de la Gendarmerie nationale. Après plusieurs postes opérationnels, Thierry Renard rejoint l'administration centrale, en 2002, où il est chargé de la presse et des relations publiques de la gendarmerie. Il sert ensuite au cabinet du Directeur général de la Gendarmerie nationale avant de commander le groupement de gendarmerie départementale de la Sarthe. Adjoint au chef de la mission du pilotage de la performance de la gendarmerie, il est notamment chargé d'animer la politique d'innovation participative et de conduite du changement mise en place par l'institution au travers des dispositifs majeurs (hackathon, Neogend, ateliers de la performance, Cap modernisation).



Alexandre Barouh, ingénieur général de l'armement de deuxième classe. Directeur adjoint de l'agence de l'innovation de la défense (ministère des armées). Diplômé de l'école nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne, Alexandre Barouh a assuré la direction de nombreux programmes dont celui de l'hélicoptère d'attaque TIGRE. Il a également été adjoint au sous-chef d'état-major « préparation de l'avenir » de l'état-major de l'armée de l'air et adjoint au chef du service de préparation des systèmes futurs et des architectures à la direction générale de l'Armement. Depuis septembre 2018, il est directeur adjoint de l'Agence de l'innovation de la défense qui rassemble tous les acteurs du ministère et tous les programmes qui concourent à l'innovation de la défense.



NOTRE ENGAGEMENT, VOTRE SÉCURITÉ

ET TOUS LES JOURS SUIVEZ LA GENDARMERIE SUR :



GENDinfo.fr