MANUEL

INTELLIGENCE & DE SÉCURITÉ TERRITORIALE

DÉMARCHE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈME

AUTEURS :
THIERRY DELPEUCH, CNRS
LCL JEAN-MARC JAFFRÉ, CREOGN
JACQUELINE ROSS, UNIVERSITÉ DE L'ILLINOIS (USA)

INTRODUCTION **5**
Qu'est-ce qu'un instrument d'intelligence ? 6
Les moyens d'intelligence, un atout pour les unités de gendarmerie 7

1- LA MATRICE DE L'IST **9**
1.1 - Les espaces de déploiement de l'intelligence 10
1.2 - Les séquences du cycle de l'intelligence 10
1.3 - Les axes d'amélioration de l'IST 12
1.4 - Les domaines d'intelligence 12
1.5 - Comment utiliser la matrice d'IST 15
1.6 - Un cas concret de démarche d'IST : le Plan Champagne du GGD de la Marne - Région de gendarmerie Champagne-Ardenne 16

2- L'IST AU SERVICE DU PILOTAGE STRATÉGIQUE DE L'ACTION DE SÉCURITÉ **22**
2.1 - Démarche de résolution de problème et IST 22
2.2 - Un cas concret de DRP : la lutte contre les atteintes volontaires à l'intégrité des personnes à Vitry-le-François 25

3- L'IST EN APPUI DE LA COOPÉRATION PARTENARIALE **30**
3.1 - L'animation du partage d'information 30
3.2 - Un cas concret d'intégration du partenariat dans une stratégie de sécurité territoriale : le plan d'action coordonné pour Villefontaine 32

4- L'IST POUR ÉLARGIR LES SOURCES D'INFORMATIONS **40**
4.1 - Développer le renseignement de proximité en tranquillité publique 40
4.2 - Mieux récupérer l'information conservée dans les mémoires individuelles 44
4.3 - Un cas concret d'utilisation de gendarmes-experts comme capteurs de renseignements : les BPDJ 46

5- L'IST COMME MEILLEURE GESTION DE L'INFORMATION **48**
5.1 - L'intérêt d'améliorer le management de l'intelligence 48
5.1.1 - Pourquoi un meilleur management de l'intelligence est souhaitable 48
5.1.2 - En quoi consiste la gestion de l'intelligence ? 49
5.2 - Mettre en place une stratégie d'intelligence 51
5.2.1 - Qu'est-ce qu'une stratégie d'intelligence ? 51
5.2.2 - Quel est le rôle d'un responsable de stratégie d'intelligence ? 52
5.3 - Planifier la collecte d'informations 53
5.4 - Jouer sur la complémentarité entre canaux formels et informels d'information 53
5.5 - Animer des réunions d'intelligence 56
5.6 - Un cas concret de bonne gestion de l'intelligence : les réseaux thématiques internes dans le groupement d'Ille-et-Vilaine 58

6- ANALYSER LES PROBLÈMES EN VUE DE LES RÉSOUDRE **63**
6.1 - Principales lois scientifiques en criminologie 63
6.2 - Le triangle d'analyse des problèmes 64

BIBLIOGRAPHIE **68**

Remerciements :

L'équipe de ce projet de recherche remercie les groupements de gendarmerie départementale, la Direction générale de la gendarmerie nationale et l'École des officiers de la gendarmerie nationale qui ont bien voulu l'accueillir pour lui donner la matière de cette réflexion et en permettre sa diffusion.

Elle remercie également l'Agence nationale de la recherche qui a apporté un soutien financier très important. Sa gratitude va également au Centre de recherche de l'EOGN qui en a facilité sa diffusion.

Pour enrichir ces réflexions ou échanger sur ces travaux, il est possible de contacter :
Le docteur Thierry DELPEUCH du CNRS : thierry.delpeuch@umrpacte.fr
La Direction de l'enseignement de l'EOGN : de.eogn@gendarmerie.interieur.gouv.fr
Le Centre de recherche de l'EOGN : creogn.eogn@gendarmerie.interieur.gouv.fr

INTRODUCTION

Il est de plus en plus demandé aux forces de sécurité intérieure d'apporter des réponses tout à la fois efficientes, efficaces et durables aux problèmes qui relèvent de leur domaine de compétences.

Pour être en mesure de répondre à ces attentes, **les organisations policières doivent être aptes à concevoir et piloter des stratégies adaptées aux conditions locales,** qui mobilisent l'ensemble des acteurs capables de contribuer au traitement des problèmes et qui associent une variété d'approches aussi bien répressives que préventives. Dans bon nombre de cas, seules des stratégies de ce type permettent d'améliorer de façon sensible les situations problématiques pour offrir à la population un environnement plus sûr.

Les chances de succès des stratégies et tactiques dans le domaine de la sécurité publique dépendent, dans une large mesure, de la qualité de leur conception, qui est elle-même tributaire du niveau de connaissance de leur environnement que les unités de gendarmerie ont été capables d'acquérir. **Mieux les gendarmes appréhendent le contexte dans lequel s'inscrit leur action, mieux ils comprennent les problèmes qu'ils ont à traiter, plus ils sont capables de prendre de bonnes décisions.**

Disposer de bonnes informations et d'analyses pertinentes ne va pas de soi. Pour cela, les gendarmes doivent apprendre à mobiliser un type bien particulier de ressources : les outils et techniques d'intelligence. Bien maîtriser les instruments d'intelligence qu'ils ont à leur disposition devient une aptitude fondamentale pour les commandants d'unité. Cette compétence leur est de plus en plus indispensable pour concevoir des réponses adaptées aux problèmes de sécurité et pour en piloter la mise en œuvre.

Le but du présent manuel est de renforcer l'aptitude des responsables gendarmes à tirer parti des moyens d'intelligence qui leur sont accessibles, et ce en leur apportant un certain nombre de savoirs et d'éléments de méthode.

Ceux-ci ont été élaborés à partir des résultats de l'étude CODISP (Création de concepts et outils pour le développement de l'intelligence de sécurité publique), un projet de recherche international (France, Etats-Unis) qui a associé la DGGN (centre de recherche de l'EOGN), DGPN (DCSP, Centre de Recherche de l'ENSP), l'Agence Nationale de la Recherche et le CNRS. L'équipe de recherche a étudié de manière approfondie le travail de collecte, traitement, gestion et exploitation de l'information concernant les problèmes locaux de sécurité dans 7 GGD et 9 DDSP. Les chercheurs ont également effectué un large tour d'horizon international des travaux scientifiques et des doctrines professionnelles portant sur l'amélioration des capacités d'intelligence dans les forces de police.

Les données ainsi récoltées ont été utilisées pour identifier les bonnes pratiques dans le domaine de l'intelligence de sécurité territoriale (IST) et pour conceptualiser une démarche en la matière. Ce travail de traduction des observations de terrain et de la littérature scientifique en concepts et outils a été effectué en partenariat étroit avec le Centre de recherche de l'École des officiers de la gendarmerie nationale. Le principal fruit de ce travail est un guide d'aide à la décision : la matrice de l'IST. Ce guide permet aux responsables en charge de la conception ou du pilotage d'une stratégie de sécurité publique d'appréhender très simplement les points clés à prendre en considération pour élaborer et mettre en place le volet « intelligence » de cette stratégie.

Qu'est-ce qu'un instrument d'intelligence ?

Le terme « intelligence » fait ici référence aux activités d'information et de réflexion qu'opèrent les gendarmes pour appréhender et comprendre leur environnement d'intervention. Le terme « intelligence » renvoie également aux structures organisationnelles (telles que les unités et personnels spécialisés dans le traitement de l'information), aux dispositifs techniques (tels que les systèmes d'information et de communication) et aux méthodes professionnelles (telles que les techniques d'analyse criminelle) qui servent à étayer le travail d'information et de réflexion des gendarmes. Enfin, le mot intelligence désigne les diverses formes de compte-rendu qui sont produits par les gendarmes pour communiquer les résultats de leur travail d'intelligence (par exemple un message d'alerte ou un bulletin quotidien d'information judiciaire).

Les outils d'intelligence ont pour fonction d'étayer, de guider et d'alimenter le travail de réflexion qui précède l'action. Ils ont pour but de fournir à leurs utilisateurs une compréhension plus fine, systématique, méthodique et objective des problèmes qu'ils ont à traiter. Grâce à eux, les professionnels ont la possibilité de mieux cerner les caractéristiques des atteintes à la sécurité, d'en saisir les causes et les conséquences, d'en discerner les facteurs d'aggravation et d'atténuation, d'en déchiffrer – et éventuellement d'en prévoir – l'évolution. En s'appuyant sur eux, les responsables peuvent envisager un éventail plus large de réponses possibles et mieux anticiper les conséquences de leurs choix.

Le recours aux instruments et techniques d'intelligence permet notamment de hiérarchiser les problèmes selon divers critères, tels que leur degré d'urgence, les dommages économiques qu'ils génèrent, les dégâts sociaux qu'ils causent, le sentiment d'insécurité qu'ils provoquent, ou encore le coût de leur prise en charge. Forts de tels éléments d'appréciation, les chefs d'unité sont mieux armés pour définir des objectifs susceptibles de rapporter un bénéfice important du point de vue de la réduction de l'insécurité. Ils sont mieux à même de déterminer des priorités parmi de multiples tâches qui ne peuvent pas toutes être accomplies, ainsi que d'arbitrer entre de nombreuses demandes qui ne peuvent pas toutes être satisfaites. Une fois l'action initiée, les outils d'intelligence permettent d'en évaluer l'impact sur le problème ciblé et d'en détecter les éventuels effets indésirables, de sorte que les responsables ont la possibilité d'infléchir la réponse mise en œuvre. Autrement dit, les capacités d'intelligence aident les responsables gendarmes à appréhender intellectuellement leur environnement de travail, à comprendre les situations auxquelles ils font face et à trouver des prises sur elles pour intervenir efficacement.

Dans le même temps, les moyens d'intelligence fournissent aux responsables gendarmes une faculté supérieure à surveiller les menaces identifiées. Ils leur procurent aussi une meilleure capacité à détecter les menaces émergeantes ou peu visibles, à en repérer les signaux faibles et à lancer des alertes à leur sujet. Ainsi, les chefs ont moins de risques de commettre des erreurs liées à la surprise, à l'ignorance, ou encore à une mauvaise évaluation de la situation en raison d'informations erronées.

L'univers des forces de sécurité intérieure est peuplé d'une très grande variété d'instruments d'intelligence : les techniques d'interrogatoire, les méthodes d'enquête de voisinage, les notes de renseignement, les messages d'information judiciaire, les bases de données informatiques et outils de recherche pour leur exploitation, les applications cartographiques, les tableaux de bord statistiques, les techniques d'analyse de la criminalité, les diagnostics locaux de sécurité, les systèmes d'information internes, les nouveaux canaux de communication avec les partenaires extérieurs et les administrés (messagerie électronique, réseaux sociaux…),

Techniques d'audition en police judiciaire pour capter le renseignement.

certaines réunions de service ou comités partenariaux en constituent quelques exemples parmi beaucoup d'autres.

Tous les grands domaines d'action de la gendarmerie recourent à des outils d'intelligence : le management organisationnel (planification stratégique, contrôle d'activités, évaluation des résultats…), l'investigation judiciaire, le maintien de la tranquillité publique, l'anticipation et la gestion des troubles à l'ordre public, le déploiement d'actions partenariales à visée préventive.

Les moyens d'intelligence, un atout pour les unités de gendarmerie

Plusieurs évolutions du contexte sécuritaire justifient que les services de sécurité intérieure investissent dans le développement de leurs capacités d'intelligence et adoptent une démarche d'IST.

Tout d'abord, les territoires sont aujourd'hui confrontés à des problèmes sécuritaires de plus en plus complexes et difficiles à cerner, que le seul déploiement de réponses policières ne suffit généralement pas à résoudre, à plus forte raison dans un contexte de moyens contraints. Dans beaucoup de cas, le traitement de ces phénomènes nécessite l'intervention combinée d'une pluralité d'acteurs de la sécurité, dont chacun déploie ses propres modalités d'intervention et poursuit son propre agenda. Ces formes d'action partenariales et transversales engendrent d'épineux problèmes de coordination, eux-mêmes sources de conséquences imprévues qu'il convient d'identifier et de gérer. Dans le même temps, les services de sécurité intérieure doivent composer avec les demandes – parfois difficilement conciliables – d'une variété d'autorités et de requérants (préfets, procureurs, élus locaux, partenaires institutionnels, médias, citoyens préoccupés par l'insécurité, victimes, *etc.*).

Les responsables sont donc confrontés à des incertitudes et à des défis plus variés et plus grands que par le passé. De ce fait, leurs performances dépendent de plus en plus de leur aptitude à appréhender rapidement un environnement compliqué. Ils ont besoin d'augmenter leur capacité à élaborer de nouvelles approches, ainsi qu'à prendre part à la conception, la

conduite et la mise en œuvre de politiques locales de sécurité associant une grande variété d'intervenants. Ceux-ci attendent des cadres de la gendarmerie qu'ils soient capables de produire des discours experts sur les questions de sécurité qui sont collectivement prises en charge. Pour être en mesure de répondre à ces exigences nouvelles, les commandants d'unité ont besoin d'une aide intellectuelle que seuls les outils et techniques d'intelligence peuvent leur offrir.

A cet égard, **les instruments d'intelligence présentent un intérêt majeur pour les responsables qui savent les employer.** Ils leur fournissent des arguments rationnels et des preuves objectives qui peuvent se révéler d'une grande utilité dans tout un ensemble de circonstances. Ces « produits d'intelligence » peuvent notamment servir à justifier des demandes vis-à-vis des autorités hiérarchiques, politiques, judiciaires et administratives dont dépend le responsable. Ils peuvent l'aider à convaincre ses collaborateurs et ses partenaires externes de soutenir ses initiatives. Ils peuvent lui permettre de démontrer la qualité du travail accompli quand il est appelé à rendre des comptes sur ses résultats. En somme, un commandant d'unité peut s'appuyer sur ses capacités d'intelligence pour accroître son leadership en interne et augmenter son influence vis-à-vis de l'extérieur.

Ensuite, les outils et techniques d'intelligence sont de plus en plus indispensables aux gendarmes pour faire face aux effets indésirables du développement des technologies de l'information et de la communication. Ces dernières présentent l'avantage d'accroître considérablement les possibilités de stockage et de diffusion des données portant sur les activités répréhensibles. Mais, en même temps, ces technologies ont pour inconvénient de confronter les chefs à une surcharge d'informations. Les moyens d'intelligence apportent une solution à ce problème en procurant des capacités de sélection, gestion, hiérarchisation, synthèse, analyse, distribution et restitution de la pléthore d'informations qui parviennent aux services de police.

Enfin, dans la mesure où les instruments d'intelligence sont fondés sur des savoirs scientifiques, leur utilisation a pour effet d'accroître le crédit dont bénéficient les gendarmes auprès de la population. La gendarmerie donne d'elle-même une image de modernité, de rationalité et d'impartialité, car elle agit en se fondant sur des connaissances objectives. Bien évidemment, miser sur les capacités d'intelligence ne constitue pas la solution miracle à toutes les difficultés auxquelles les forces de sécurité doivent faire face. Cette approche de leur action apparaît toutefois nettement plus efficace que la posture qui consiste à engager au coup par coup des réponses routinières en réaction à des événements dont on comprend mal ce qui les provoque.

Organisation du manuel.

Le manuel se propose de décrire la matrice de l'IST autour de ses différentes dimensions (chapitre 1). Les chapitres 2, 3, 4 et 5 abordent les principes d'amélioration des dispositifs d'intelligence notamment au travers de la démarche de résolution de problème. L'ensemble de ces chapitres est illustré d'exemples et de cas concrets. Le sixième chapitre présente des techniques d'analyse et de raisonnement dans le cadre des démarches de résolution de problème.

1 - LA MATRICE DE L'IST

Mettre en place une démarche d'IST nécessite de prendre en compte chacune des grandes dimensions de la fonction d'intelligence dans une force de sécurité. Celles-ci sont au nombre de quatre :

- **Les espaces de déploiement de l'intelligence** (entrée 1 de la matrice). La notion « d'espace de déploiement » désigne les domaines et composantes de l'organisation policière où sont localisées des capacités d'intelligence que l'on peut entreprendre de renforcer et de mieux gérer.

- **Le cycle de l'intelligence** (entrée 2). Le cycle modélise les phases successives du déroulement dans le temps d'un processus d'intelligence.

- **Les axes d'amélioration** (entrée 3). Les axes d'amélioration sont les principales pistes de réforme que suivent, partout dans le monde, les services de police qui entreprennent de développer leurs capacités d'intelligence.

- **Les branches professionnelles de l'intelligence** (entrée 4). Les branches correspondent aux différents registres d'intelligence qui coexistent dans l'institution policière, dont chacun se caractérise par ses propres finalités, ses propres logiques professionnelles et sa propre « culture de l'intelligence ».

Matrice de l'intelligence de sécurité territoriale

Où *se situe l'effort d'intelligence ?*
Qui *est concerné dans l'organisation ?*

1 ESPACES DE DÉPLOIEMENT

1| Réseau d'acteurs participant à une stratégie ou politique
2| Service / unité
3| Fonction professionnelle
4| Instrument ou méthode

Quel *travail d'intelligence ?*
Quand *- quel déroulement séquentiel ?*

2 ÉTAPES DU CYCLE

1| Gestion, orientation, animation
2| Collecte
3| Transmission, traitement
4| Exploitation (analyse)

Comment *- Quelles améliorations sont apportées aux dispositifs d'intelligence ?*

3 AXES D'AMÉLIORATION

1| Pilotage stratégique
2| Démarche partenariale (et interservices)
3| Élargissement des sources
4| Meilleure gestion et partage de l'information

Quoi *- De quelle forme d'intelligence est-il question ?*

4 BRANCHES D'INTELLIGENCE

1| Intelligence stratégique et partenariale
2| Intelligence de tranquillité publique
3| Information judiciaire
4| Renseignement d'ordre public

1.1- Les espaces de déploiement de l'intelligence

Les processus d'intelligence prennent place dans différents territoires organisationnels : des circonscriptions, des services, des unités, des catégories de personnel, des réseaux d'acteurs engagés dans la mise en œuvre d'une politique spécifique, *etc.* Ces espaces peuvent servir de cadre au déploiement d'initiatives de gestion visant à y créer ou à y améliorer des capacités d'intelligence. Il existe quatre principaux points d'application pour ce genre d'initiative : **la politique ou la stratégie de sécurité** (point 1.1 de la matrice), **le service ou l'unité** (1.2), **la fonction professionnelle** (1.3) et **l'instrument ou la méthode** d'intelligence (1.4)

En premier lieu, il est possible d'améliorer la production et la circulation d'intelligence au sein d'un réseau d'acteurs collectivement engagés dans le traitement d'un problème de sécurité. Un tel réseau d'action publique peut regrouper un ou plusieurs services de police en lien avec un ou plusieurs partenaires extérieurs. Dans ce cas, le management de l'intelligence représente une des composantes de l'action de sécurité menée par le réseau. Cette action peut éventuellement consister en une politique d'intervention, c'est-à-dire en un programme d'action dont l'objectif est de répondre à un phénomène identifié de délinquance ou de désordre. Une telle politique comporte souvent une stratégie d'intelligence. Celle-ci a pour but de fournir aux différents intervenants des informations utiles à l'accomplissement des missions qui leur incombent dans le cadre de la politique.

Le deuxième espace de déploiement de l'intelligence est l'organisation policière ou une partie de celle-ci. Dans ce cas, la gestion vise à exploiter ou à développer les capacités d'intelligence d'un service, d'une unité, d'une circonscription territoriale, ou encore de la gendarmerie dans son ensemble. Ce type d'action gestionnaire consiste souvent à introduire dans le segment organisationnel ciblé de nouveaux dispositifs d'intelligence, à y renforcer les moyens existants, ou encore à faire évoluer les pratiques professionnelles des opérateurs. Il est à noter que presque toutes les composantes d'une organisation policière sont susceptibles de générer ou d'adopter des pratiques d'intelligence. Chaque type d'unité se caractérise par des besoins, des capacités et des usages spécifiques en la matière. Toutefois, jouent un rôle majeur dans la production de données et connaissances sur les problèmes de sécurité les unités spécialisées dans le renseignement, l'information ou l'analyse, telles que l'état-major régional, la cellule renseignement, la BDRIJ ou encore le SDRT. Ces entités sont naturellement appelées à jouer un rôle important dans toute stratégie d'intelligence.

En troisième lieu, le management peut s'appliquer à des fonctions professionnelles. Dans ce cas, l'action gestionnaire s'adresse à une certaine catégorie d'agents en vertu du fait qu'elle doit jouer un rôle spécifique dans tel ou tel processus d'intelligence. L'objectif visé est généralement de rendre les personnels ciblés plus efficients ou plus efficaces dans l'exercice de leurs missions d'intelligence, et ce en leur procurant de nouveaux outils ou de nouvelles compétences.

Enfin, la gestion peut porter sur un dispositif, un instrument technologique (la BDSP par exemple) ou une technique d'intelligence. Le but recherché peut être d'en introduire, d'en propager ou d'en modifier l'usage.

1.2- Les séquences du cycle de l'intelligence

Le travail d'intelligence se divise en une suite d'étapes, qui composent un cycle de production et d'utilisation des informations destinées à éclairer la prise de décision. Au fil de ce processus, des faits constatés ou rapportés – les données et renseignements bruts – sont convertis, par étapes successives, en « produits d'intelligence » directement exploitables par les responsables.

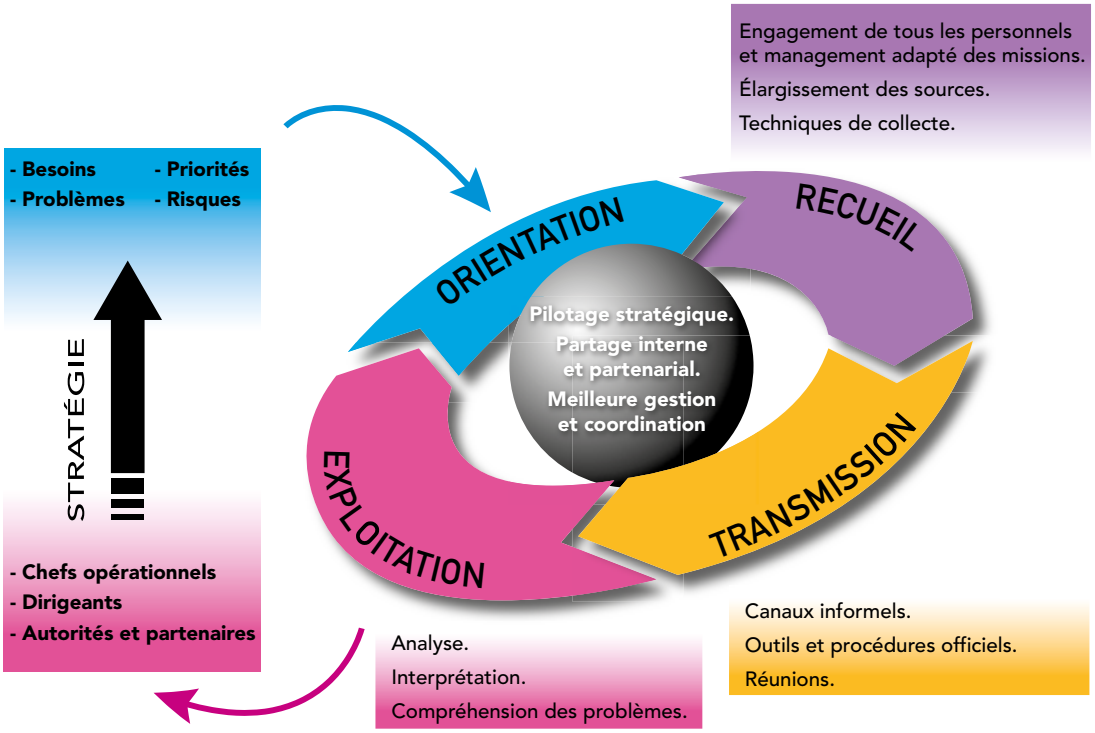
Le premier temps de ce cheminement est l'**orientation**, c'est-à-dire la définition des objectifs assignés aux dispositifs d'intelligence (point 2.1 de la matrice). La deuxième phase est le **recueil**

de données et de renseignements sur le phénomène ciblé par l'action d'intelligence (2.2). La troisième séquence est la **transmission** (2.3). Elle consiste à sélectionner et à mettre en forme les données captées en vue de les injecter dans des circuits et dépôts d'information officiels, mais aussi à échanger l'information de manière personnalisée dans des réseaux informels d'acteurs de la sécurité. La quatrième phase est la fabrication de produits d'intelligence, ou **exploitation** (2.4). Elle met en œuvre des méthodes de traitement et d'interprétation des éléments transmis, et ce afin de produire des informations formatées, des constats et des explications qui sont susceptibles d'éclairer les décideurs. C'est à cette étape d'exploitation que peut éventuellement intervenir un travail d'analyse. Celui-ci permet la conception de produits d'intelligence apportant une valeur ajoutée en termes de compréhension des problèmes de sécurité.

L'exploitation constitue l'étape la plus importante du cycle de l'intelligence. C'est à travers elle que les informations collectées sont converties en connaissances utiles à la prise de décision. Elle peut être pratiquée par les responsables, dans le cadre de leur activité de commandement ou opérationnelle, ou par des personnels plus ou moins spécialisés, ayant une mission d'analyse.

Chacune de ces séquences peut faire l'objet d'un management spécifique. Celui-ci peut remplir une ou plusieurs des fonctions suivantes : identifier les besoins des opérateurs, définir des priorités et des objectifs, formuler des stratégies, répartir des ressources, planifier des activités, diffuser des consignes, coordonner et réguler les relations entre les parties prenantes, contrôler l'exécution des tâches, évaluer les résultats.

Cycle de l'intelligence



L'échelle de temps nécessaire à la réalisation du cycle varie en fonction de la nature du phénomène traité. Par exemple, l'élucidation d'une petite affaire judiciaire peut prendre quelques jours à quelques semaines selon la complexité des faits, tandis que le diagnostic stratégique des problèmes de sécurité affectant un territoire peut nécessiter plusieurs mois de travail.

Le modèle du cycle ne renvoie pas nécessairement à une division du travail d'intelligence entre différents acteurs organisationnels, mais plutôt à la manière dont s'articulent une série de

processus constitutifs de toute action d'intelligence : la définition, la préparation et le pilotage de missions d'intelligence, la collecte, le traitement et l'analyse des données et renseignements nécessaires à leur accomplissement, la réalisation de produits d'intelligence et leur utilisation pour agir. Le schéma cyclique indique l'ordre des opérations à effectuer pour avoir de plus grandes chances de générer des connaissances fiables et pertinentes. Toutes ou partie des étapes du cycle peuvent être effectuées par un même gendarme. C'est, par exemple, le cas lorsqu'un enquêteur conduit seul, de bout en bout, le traitement d'une affaire judiciaire. Plus la taille du dispositif d'intelligence augmente, plus les possibilités sont grandes de répartir les tâches entre différents personnels ou unités spécialisées.

1.3- Les axes d'amélioration de l'IST

Le troisième ensemble de points-clés énumère les quatre principaux axes de progrès, ou « principes d'amélioration », que doit poursuivre une organisation de sécurité intérieure quand elle cherche à améliorer ses performances dans le domaine de l'IST. Ces quatre axes d'effort correspondent aux principales recommandations formulées par les spécialistes internationaux en même temps qu'aux bonnes pratiques observées sur le terrain français. Ils constituent les parties 2, 3, 4, et 5 du manuel.

Le premier principe est la mise en place d'un **pilotage stratégique** de l'action de sécurité (par opposition à un pilotage réactif), qui s'appuie lui-même sur des moyens et des démarches d'intelligence (point 3.1 de la matrice).

Le deuxième axe d'amélioration est l'utilisation des outils d'intelligence pour promouvoir et influencer une action partenariale de résolution de problème (3.2- **démarche partenariale**).

Le troisième est l'élargissement de la gamme des sources fermées et ouvertes grâce auxquelles les services obtiennent les informations nécessaires à la prise de décision (3.3- **élargissement des sources**).

Le quatrième est le renforcement du management des activités d'intelligence, dans le but de favoriser le partage d'informations et la coordination entre les unités et avec les partenaires extérieurs (3.4- **meilleure gestion et partage de l'information**).

1.4- Les domaines d'intelligence

L'IST se divise en quatre domaines, qui correspondent à quatre grands enjeux du pilotage des services de sécurité publique dans les circonscriptions territoriales : **l'intelligence managériale et partenariale** (point 4.1 de la matrice), **l'intelligence de tranquillité publique** (4.2), **l'information judiciaire** (4.3) et le **renseignement d'ordre public** (4.4). Chacun de ces registres d'intelligence se caractérise par un certain nombre de valeurs et d'objectifs institutionnels, associés au travail d'information.

Le domaine managérial d'intelligence se caractérise par les valeurs d'efficacité et d'efficience, la volonté de rationnaliser et professionnaliser les processus décisionnels (comme la MRT), le souci de standardisation des pratiques organisationnelles, le penchant pour l'utilisation les techniques modernes. La manière d'envisager les informations et connaissances qui prévaut dans le registre managérial est la vision stratégique. Il est attendu des managers qu'ils utilisent les éléments d'intelligence dont ils disposent pour hiérarchiser les éléments de la situation à traiter, pour en cibler quelques aspects prioritaires sur lesquels il leur apparaît possible d'agir efficacement, pour définir des objectifs clairs et réalistes, pour élaborer une stratégie d'action en vue de les atteindre. Les activités d'intelligence stratégique expriment des préoccupations telles que l'évaluation des problèmes et des risques au moyen d'expertises scientifiques, la quête de résultats mesurables en fonction de critères de

performance, le souci d'optimiser l'emploi des moyens et de limiter les coûts, le respect des contraintes juridiques et des procédures de travail formelles, la volonté d'améliorer les modes de fonctionnement et d'action de l'organisation.

Rattachée à l'intelligence managériale, l'intelligence partenariale aide les responsables d'unités à tenir leur rôle et à exercer un leadership dans le cadre des politiques locales de sécurité et autres formes d'action partenariale auxquelles participe les services de police. Les valeurs spécifiques du registre partenarial sont la délibération collective et la participation coordonnée à des politiques de sécurité. L'intelligence partenariale vise à rechercher un accord sur la définition d'un problème de sécurité et sur l'opportunité de le prendre en charge collectivement. La production d'éléments d'intelligence a pour but de persuader les différents partenaires de dépasser leurs intérêts particuliers, d'élaborer des solutions communes, de se répartir les rôles, de se soutenir mutuellement et de coordonner leurs interventions.

L'intelligence de tranquillité publique confère une valeur particulière à la préservation de la sécurité des personnes et des biens, au maintien de la paix sociale au niveau local, à la suppression des troubles et des nuisances qui dégradent la qualité de vie des habitants. Les finalités de cette branche d'intelligence sont l'identification et la gestion des facteurs qui engendrent un sentiment d'insécurité parmi les habitants, la réduction des possibilités de commettre des délits ou des désordres, la réponse rapide aux demandes d'intervention provenant des citoyens, la surveillance des individus et des groupes vus comme de potentiels fauteurs de troubles.

Les objectifs poursuivis par l'information judiciaire sont l'élucidation des crimes et délits, l'identification et l'arrestation de ceux qui les ont commis, la découverte de preuves utilisables dans le cadre d'une procédure pénale, la mise au jour et le démantèlement des entreprises criminelles, la réduction du niveau de criminalité. Les opérateurs de la branche judiciaire accordent une valeur importante au respect de la légalité, à la manifestation de la vérité, à la loyauté et à la validité procédurale, à la sanction du coupable.

Les valeurs propres au renseignement d'ordre public sont la sécurité nationale, l'intérêt du gouvernement, la raison d'État, la préservation de l'ordre politique, le respect des cadres légaux d'expression politique. Les activités d'intelligence menées dans le cadre du registre d'ordre public ont pour finalité la protection de l'État et de ses intérêts, la défense des institutions politiques centrales et locales, notamment contre les menaces terroristes, ainsi que le rétablissement de l'ordre à moindre coût politique. Elles visent à identifier, prévoir et prévenir les atteintes majeures à l'ordre public.

Une branche d'intelligence n'est pas seulement définie par la gamme des principes et objectifs que visent les opérateurs qui y évoluent. Elle se caractérise également par un certain répertoire de fonctions et de savoirs professionnels, d'unités et de dispositifs organisationnels, d'instruments et de techniques de travail, de sujets de préoccupation et de solutions d'action qui lui sont typiques.

Il existe, entre ces différents domaines d'intelligence, des frontières perméables et des plages de recouvrement. Des tensions peuvent les opposer, dans la mesure où chacun peut prétendre fonctionner isolément et peut fournir matière à un discours corporatiste, le plus typique étant celui qui affirme la primauté de l'information judiciaire. **Mais entre les différentes branches de l'IST peuvent également être développées des coopérations transversales, comme c'est le cas de la plupart des bonnes pratiques présentées dans ce manuel.** Dans les faits, toutes les unités sont amenés à contribuer, peu ou prou, à un moment ou à un autre, à plusieurs domaines d'intelligence.

Mener une stratégie d'intelligence dans une circonscription territoriale consiste, pour une bonne part, à animer les différents dispositifs d'intelligence en tenant compte des spécificités de chaque problème traité, de chaque service impliqué et de chaque registre d'intelligence, ainsi qu'à assurer la coordination d'ensemble des divers intervenants engagés

dans le travail d'intelligence. Par exemple, on peut affirmer que la qualité de l'intelligence produite par une compagnie de gendarmerie départementale dépend de la capacité de ses chefs à prendre en compte toutes les branches : même si l'une d'entre elle est favorisée, les autres ne sont pas oubliées pour autant et font l'objet d'un degré suffisant d'attention.

Certains problèmes de sécurité relèvent simultanément de plusieurs domaines d'intelligence. Par exemple, le harcèlement dont se plaignent certains commerçants implantés en quartier sensible peut renvoyer à la fois à des comportements incivils (question de tranquillité publique), à des formes de racket ou de pression exercées par les acteurs de l'économie souterraine (question judiciaire), à des manifestations de communautarisme (question d'ordre public) et au sentiment de ne pas être assez soutenu par les pouvoirs publics (question partenariale). Les responsables policiers qui ont à traiter ce genre de problème doivent s'efforcer d'en identifier les différentes dimensions, et ce afin de mobiliser toutes les branches d'intelligence concernées.

Je fais le point sur mes connaissances

Quels sont les différents domaines d'intelligence ?

Quels sont ceux que je maîtrise ?

1.5- Comment utiliser la matrice d'IST

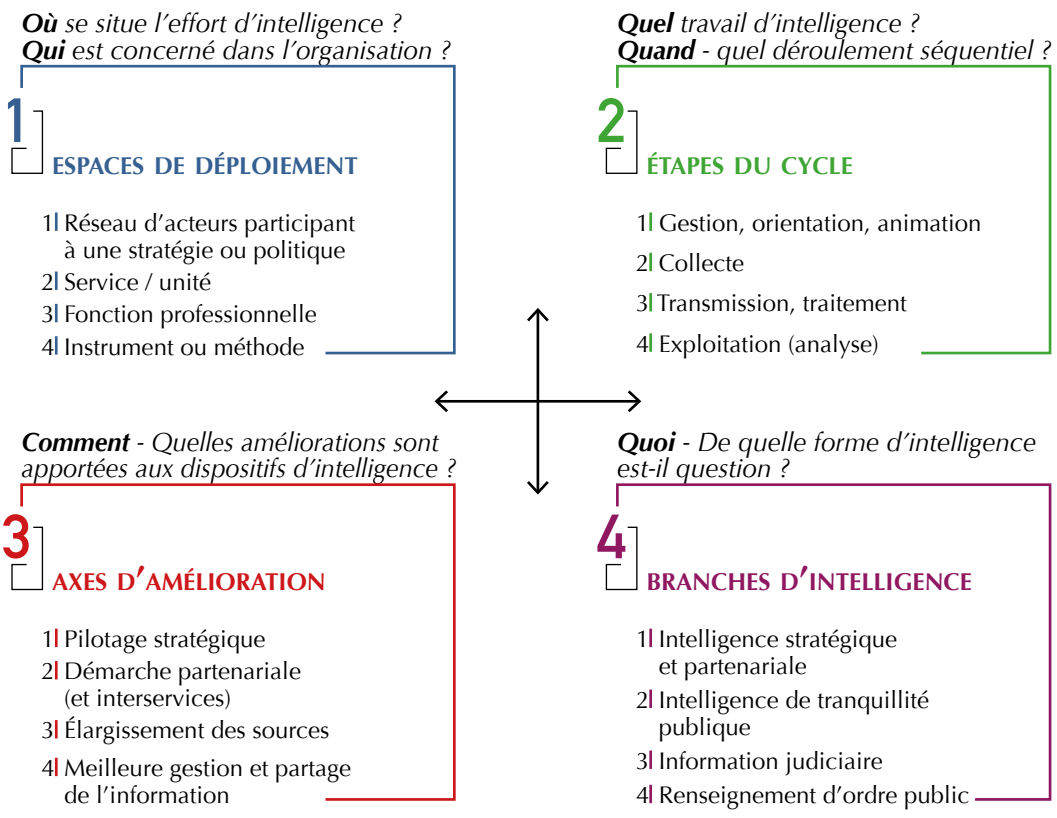
La matrice d'IST peut être utilisée comme une checklist des différents aspects qui doivent être envisagés par les concepteurs d'une stratégie d'intelligence. Elle procure une méthode de raisonnement qui facilite l'élaboration d'une démarche d'IST à la fois globale, cohérente et bien structurée.

Le point de départ du processus de conception est, de préférence, le choix d'une orientation stratégique, d'un problème à résoudre (1.1). **L'entrée 1** de la matrice invite à s'interroger sur l'éventail des services et des unités, mais aussi des partenaires extérieurs, qui sont susceptibles de contribuer à l'intelligence du problème ciblé en même temps qu'à sa résolution (1.2). Elle appelle aussi à s'assurer que les acteurs engagés dans la politique d'intervention sont munis des compétences professionnelles dont ils ont besoin, notamment dans le domaine de l'intelligence (1.3) et ont à leur disposition les outils d'intelligence nécessaires (1.4).

L'entrée 2 rappelle que le dispositif d'intelligence mis en place pour soutenir la conduite de la stratégie doit prendre en compte toutes les étapes du cycle de l'intelligence. Le rôle de chacune des unités engagées et de chacun des partenaires associés, relativement à chaque phase du cycle – à savoir l'orientation (2.1), la collecte (2.2), la transmission (2.3) et l'exploitation (2.4) – doit être clairement précisé.

L'entrée 3 aide à se remémorer les qualités qui doivent être celles du dispositif d'intelligence. Il doit poursuivre des objectifs clairement définis et être piloté par un responsable bien identifié (3.1). Il doit chercher à associer tous les partenaires extérieurs susceptibles de participer à la connaissance ou à la résolution du problème (3.2). Il doit repérer et exploiter toutes les sources d'information pouvant apporter un éclairage utile au décideur (3.3). Il doit comporter des mesures concrètes en vue de mieux gérer l'information et de mieux la partager entre les acteurs engagés dans la politique d'intervention (3.4).

Enfin, **l'entrée 4** suggère aux concepteurs d'un dispositif transversal de respecter la spécificité de chaque branche de l'intelligence et de veiller à ce que les initiatives qui sont prises n'empêchent pas les différentes unités spécialisées de mener à bien les activités qui correspondent à leur cœur de métier.



1.6- Un cas concret de démarche d'IST : le Plan Champagne du GGD de la Marne - Région de gendarmerie Champagne-Ardenne

Le plan Champagne a été signé en 2012 sous l'autorité du préfet de région, entre le GGD de la Marne et différents acteurs du monde viticole champenois : Comité interprofessionnel des vins de Champagne (CICV), Syndicat général des vignerons (SGV) et Union des maisons de champagne (UMC). Ce protocole instaure un partenariat opérationnel qui vise à améliorer la sécurité économique de cette filière. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la candidature des « coteaux, maisons et caves de Champagne » à l'inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO, qui suppose une démarche de protection du patrimoine mis en valeur. Le domaine d'application du plan concerne principalement le champ de la prévention, tant des atteintes aux biens que des menaces contre l'image.

Cette démarche est novatrice en ce qu'elle part de l'intelligence d'un secteur d'activité économique pour aller vers la compréhension et la protection du territoire où est ancrée cette filière, et ce selon une approche collaborative qui associe la communauté professionnelle concernée et ses représentants. L'action de la gendarmerie vise à procurer la sécurité nécessaire à la compétitivité économique de la filière, dont dépend le potentiel de développement économique du territoire.

Les menaces contre la filière champagne

Le secteur viticole est en effet la cible d'une délinquance d'appropriation et d'escroquerie sous diverses formes : vols de matière brute, vols de matériel agricole, d'outillage, de carburant ou de produits phytosanitaires, cambriolages dans les résidences des viticulteurs, vols de palettes et de bouteilles dans les locaux commerciaux et dans les caves, vols de capsules représentatives des droits (CRD, le timbre fiscal apposé sur la coiffe qui recouvre le bouchon), vols de fret, arnaques sur Internet, contrefaçon. Le simple déploiement de patrouilles de surveillance générale ne permet pas de renforcer sensiblement la sécurité des professionnels, car les sites sensibles sont très dispersés sur le territoire. L'action répressive de la gendarmerie départementale ne peut avoir qu'un impact limité en termes de réduction des menaces, car une grande partie des atteintes est le fait de réseaux de délinquants itinérants, souvent issus de la communauté des gens de voyage, ainsi que d'organisations criminelles étrangères, qui agissent par périples à partir de la région parisienne et du Grand Ouest français.

Par ailleurs, les acteurs du secteur viticole redoutent les atteintes à la réputation du produit que peuvent entraîner les malversations commises par certains professionnels peu scrupuleux : non-respect des règlements qui régissent la fabrication du champagne, infractions environnementales, fraudes, entorses à la législation et aux conditions du travail, *etc.*

Un diagnostic partenarial des risques

En amont de l'adoption du plan, la gendarmerie a effectué une analyse des menaces en collaboration avec les professionnels du secteur. Ont été recensées toutes les atteintes susceptibles d'être commises à l'encontre des acteurs de la filière à chaque étape de la fabrication et de la commercialisation du champagne, ainsi que les infractions dont les professionnels peuvent se rendre coupables et qui peuvent porter préjudice à l'image du produit. Ces réunions sont aussi l'occasion d'aborder des problèmes communs, de partager sur les modes d'action et d'élaborer des stratégies de contrôle adaptées aux couloirs de passage des délinquants itinérants. Les OPJ de l'EDSR sont incités à réaliser des investigations sur la base des renseignements récoltés, dont les résultats sont consignés dans des « fiches de suivi d'enquête ».

Un plan axé sur l'interconnaissance et l'échange d'informations entre mondes professionnels gendarmique et viticole.

A cette fin, les organisations professionnelles du secteur encouragent leurs membres à signaler les faits suspects aux gendarmes, à coopérer avec eux et à suivre leurs conseils de prévention.

Elles aident la gendarmerie à impulser des démarches de vigilance dans les communes viticoles, en coopération avec les élus locaux. Il est par exemple recommandé aux vignerons d'avertir la brigade locale quand ils conservent des stocks importants ou lorsqu'ils partent en vacances, ainsi que d'appeler immédiatement le 17 quand ils repèrent une voiture suspecte rôdant aux alentours de leur exploitation.

De son côté, la gendarmerie prend l'initiative de désigner, au sein des unités territoriales, des « référents Plan champagne ». Ceux-ci doivent établir des liens avec les professionnels implantés dans leur circonscription. Pour faciliter la prise de contact, les référents disposent de plaquettes (financées par le FIPD) contenant des conseils de sécurité et de vigilance, qu'ils doivent remettre en main propre aux exploitants. Une fois la relation établie, le référent doit aller régulièrement à la rencontre du professionnel, afin de s'enquérir d'éventuelles informations glanées par ce dernier. Il doit inciter les cibles potentielles d'actes de délinquance à faire preuve d'une vigilance accrue dans les secteurs et aux créneaux horaires où le risque d'être victime est jugé particulièrement élevé.

Les référents reçoivent une formation spécifique qui leur est dispensée par des membres de la réserve citoyenne appartenant au monde viticole. Ils apprennent par exemple à repérer les indices pouvant éveiller des soupçons de fraude, de contrefaçon, ou encore de travail illégal. Ils doivent ensuite transmettre ce savoir à leurs camarades d'unité. **Plus largement, consigne est donnée à tous les militaires des unités territoriales et de sécurité routière de resserrer les relations avec le monde viticole.** Un système d'alerte par courrier électronique et messages téléphoniques est mis en place par le groupement au profit des professionnels, qui diffuse des signalements de véhicules et d'individus suspects. Ce dispositif a suscité des remontées de renseignements qui ont permis d'effectuer plusieurs interpellations.

Dans le but d'améliorer la connaissance que les gendarmes ont du monde viticole, donc de faciliter les contacts entre militaires et professionnels, des livrets ont été rédigés par une équipe de bénévoles, gendarmes d'active et réservistes citoyens. Ces documents expliquent l'organisation et le fonctionnement de la filière, son histoire, ses coutumes et son langage professionnel, ses enjeux économiques, les techniques de production et de commercialisation (pratiques culturales, élaboration des vins, transport, mise sur le marché), les flux qui leur sont liés, les risques d'atteinte à chaque étape du processus, les mesures de prévention et de contrôle à mettre en place. Ces livrets permettent aux militaires nouvellement affectés de s'adapter plus rapidement à l'environnement socioprofessionnel champenois, ainsi que de mieux appréhender le sens de leur action dans ce territoire. Cette sensibilisation aux menaces qui pèsent sur la filière est complétée par des journées de formation organisées et financées par le CICV au profit des responsables territoriaux de la Région de gendarmerie Champagne-Ardenne. Y sont notamment abordés les problèmes de cybercriminalité.

L'engagement des spécialistes en sécurité au service du plan

Tous les « experts en protection » de la gendarmerie sont mobilisés pour aider les entreprises de la filière à préserver leur capital matériel et immatériel. Consigne est donnée aux référents sûreté et intelligence économique du groupement, ainsi qu'aux correspondants sûreté et N'Tech des unités territoriales, de démarcher les professionnels pour leur proposer la réalisation de diagnostics de vulnérabilité et de consultations de sûreté. Les organisations du secteur viticole mettent en place des réunions d'information pour faire connaître à leurs adhérents l'offre de conseil de la gendarmerie en matière de prévention technique de la malveillance et de protection contre la cybercriminalité. La coordination de cette action est assurée par le référent sûreté régional.

Ces prestations de conseils en sécurité constituent, pour les militaires qui les effectuent, une occasion de collecter des informations relatives à différents types de risques qui menacent le fonctionnement de l'entreprise visitée. Au-delà des atteintes aux biens, l'attention des gendarmes-experts s'étend à d'autres risques tels que les difficultés économiques, les conflits sociaux (des contacts sont noués avec les représentants syndicaux),

les dommages à l'environnement, les atteintes à l'image de l'entreprise, ou encore le vol de ses secrets de fabrication. Ce travail d'identification et de surveillance des menaces contre la sécurité économique des entreprises est effectué en étroite collaboration avec la cellule renseignement du groupement. Celle-ci produit des notes d'analyse sur les sites sensibles et leurs vulnérabilités, qui sont méticuleusement archivées et tenues à jour.

La mobilisation des capacités de contrôle des flux

Le commandant de l'EDSR de la Marne impulse, dans toutes les unités de sécurité routière du groupement, une démarche de recueil du renseignement sur les délinquants itinérants. Dans chaque unité autoroutière, deux militaires sont chargés d'orienter et d'animer le travail de collecte et de remontée des informations, ainsi que de concevoir des opérations de contrôle spécifiques. Il est demandé aux gendarmes des unités motorisées de prendre le temps de discuter avec les automobilistes contrôlés quand ils entrevoient la possibilité de récolter ainsi des informations potentiellement utiles. Lorsque c'est le cas, le militaire qui a procédé au contrôle routier rédige une « fiche de contact » et la transmet par messagerie électronique au groupe de commandement de l'EDSR (qui a mis en place une entrée dédiée). La remontée d'information s'effectue également à l'occasion de « réunions d'échange du renseignement » qui sont régulièrement organisées par le commandant de l'EDSR. Ces rencontres associent des militaires des unités de sécurité routière, des PSIG, des unités de recherche et des unités territoriales (où des référents « contrôles routiers » ont été mis en place). Ces réunions sont aussi l'occasion d'aborder des problèmes communs, de partager sur les modes d'action et d'élaborer des stratégies de contrôle adaptées aux couloirs de passage des délinquants itinérants. Les OPJ de l'EDSR sont incités à réaliser des investigations sur la base des renseignements récoltés, dont les résultats sont consignés dans des « fiches de suivi d'enquête ».

Tout au long des principaux axes routiers utilisés par les malfaiteurs, des contacts ont été pris avec les personnels de stations-services, garages automobiles, services de dépannage et plates-formes logistiques, ainsi qu'avec les employés des gares de péage, aires de service, équipes de patrouilleurs, centres de supervision et services fraude des sociétés d'autoroute, auxquels les gendarmes ont demandé de signaler les véhicules qui leur apparaissent suspects. Les images captées par les systèmes de vidéo-protection de ces partenaires sont exploitées pour repérer des véhicules maquillés ou munis de fausses plaques d'immatriculation.

D'autre part, des échanges d'informations ont régulièrement lieu avec les unités de recherche des circonscriptions où résident les cambrioleurs ayant l'habitude d'effectuer des incursions dans la Marne, ainsi qu'avec l'Office central de lutte contre la délinquance itinérante (OCLDI), la SR de Reims, les douanes et divers services de la Police nationale. Ces collaborations permettent de définir des profils de véhicules et d'individus devant faire l'objet de contrôles systématiques. Des coopérations ont également été nouées avec les unités de sécurité routière des départements que les délinquants traversent pour atteindre la Marne et pour en repartir une fois leurs méfaits accomplis. Les informations obtenues grâce à ces partenariats externes et internes sont systématiquement vérifiées, recoupées et classées par les responsables de l'EDSR, qui les utilisent notamment pour élaborer des orientations de recherche du renseignement et des tactiques de contrôle des axes routiers à l'intention des militaires des unités motorisées (en étroite concertation avec les commandants de compagnie). Ces directives sont consignées dans des fiches « Délinquance itinérante et orientation du contrôle des flux », qui sont largement diffusés au sein du groupement.

Les moyens de renseignement et d'action judiciaires

Dans le domaine de l'information judiciaire, la gendarmerie a renforcé la surveillance des groupes organisés de délinquants qui sont connus pour commettre des séries de cambriolages

dans la région. Il s'agit de détecter le départ des périples et d'en diffuser rapidement l'alerte. A cette fin, ont été mis en place des groupes d'enquêtes anti-cambriolages (GELAC) et des brigades d'observation et de surveillance (BOS). Ces unités effectuent un travail de renseignement opérationnel à base d'informateurs confidentiels, de surveillance des receleurs et de pose de balise sur les véhicules utilisés par les malfaiteurs. A partir des informations récoltées, les gendarmes s'efforcent de prendre en flagrant-délit les équipes de cambrioleurs ou de les intercepter. **La SR aide les unités de recherches concernées à développer leur réseau de sources humaines.** D'autre part, les gendarmes collaborent avec les professionnels du secteur pour assurer une veille sur la toile. Celle-ci permet de retrouver des bouteilles volées sur des sites Internet de vente en ligne ou d'enchères. Des bouteilles de contrefaçon sont également repérées. Le GIR est associé aux enquêtes sur les vols de bouteilles, les vols de CRD et les fraudes à la vente.Les capacités d'analyse

Les renseignements captés permettent à la gendarmerie d'affiner sa connaissance des parcours suivis par les délinquants pour effectuer leurs périples, de leurs modes opératoires, des créneaux horaires privilégiés par eux et de leurs principales cibles. Cette exploitation du renseignement opérationnel dans le but d'anticiper les mouvements des malfaiteurs est complétée par l'analyse statistique et cartographique des cambriolages (grâce à l'outil CartOps de l'Infocentre Birt), ainsi que par le rapprochement systématique des informations contenues dans les comptes-rendus de police judiciaire (effectués par la BDRIJ). Afin de faciliter ce travail d'analyse, les commandants de compagnie doivent veiller à ce que les militaires des unités territoriales fassent un effort de rigueur et de précision dans la rédaction des procédures et messages d'information judiciaire.

Ces analyses sont diffusées en direction des unités territoriales et spécialisées au moyen d'un Bulletin de renseignement quotidien (BRQ) produit par la Cellule d'analyse judiciaire (CAJ) de la Section d'analyse régionale (SAR). Dotée d'un gradé ANACRIM, la SAR a pour mission d'identifier les phénomènes sériels en liaison avec la SR et les BR, de diffuser quotidiennement des bulletins d'alerte et de coordonner l'action des GELAC.

Les analyses de la SAR sont utilisées, notamment au niveau des compagnies, pour optimiser le déploiement des effectifs sur le terrain et l'orientation tactique de leur action. Les cibles potentielles des voleurs – celliers viticoles, maisons de champagne – sont intégrées aux patrouilles de surveillance générale. Des patrouilles de PSIG équipés de tenues civiles et de voitures banalisées sont placés en embuscade sur les itinéraires fréquemment empruntés par les malfaiteurs. Des opérations anti-délinquance sous la forme de dispositifs de contrôle de zone sont mises en place.Un aspect particulier du plan : la surveillance des vendanges.

La gendarmerie intensifie sa présence et sa visibilité dans certaines périodes sensibles, comme c'est le cas pendant les vendanges. Durant cette période, la Champagne accueille en effet plus de 100 000 travailleurs saisonniers, dont 70 000 sur le seul ressort de la compagnie d'Epernay. Les risques d'atteinte à la sécurité sont alors nombreux : troubles à l'ordre public liés à l'afflux de personnes étrangères à la population locale, non-respect de la législation du travail et des règles de sécurité, agressions lors de la remise de la paie, vols de numéraire à la fin des vendanges, lorsque les viticulteurs détiennent d'importantes sommes d'argent pour payer les saisonniers, vols de raisin et de matériel. Pour pallier ces risques, les gendarmes départementaux multiplient les patrouilles à pied, à cheval ou en VTT dans les zones de production, avec le concours d'unités spécialisées, de réservistes, de cavaliers de la Garde républicaine et d'hélicoptères. La gendarmerie effectue des contrôles conjoints dans les exploitations avec l'inspection du travail et la Mutuelle sociale agricole (MSA). Elle met aussi en œuvre des surveillances dans les gares en liaison avec la Police nationale. Des opérations de contrôle de flux sont régulièrement menées, au cours desquelles les chauffeurs routiers sont avertis des risques de vols sur les parkings.

Application de la matrice au cas du plan Champagne

Dans cet exemple, les responsables de la région et du groupement de gendarmerie ont défini un objectif à poursuivre : mettre en place une politique de protection globale de la filière économique champagne en vue d'accroître les chances d'inscription du territoire au patrimoine mondial de l'UNESCO (point clé 1.1 de la matrice – objectif stratégique). Presque toutes les unités de gendarmerie intervenant dans ce territoire ont été mises à contribution (1.2) : unités du groupement, unités territoriales, SR, SAR, soit en raison de leurs capacités d'intelligence (BDRIJ, CAJ, BOS, EDSR, réserve citoyenne…), soit parce qu'elles constituent des forces de réaction aux renseignements captés (brigades territoriales, PSIG, BR…). Plusieurs fonctions professionnelles spécialisées sont appelées à jouer un rôle majeur dans le déploiement du Plan (1.3), en particulier les référents Plan champagne des unités territoriales et les référents et correspondants sûreté, intelligence économique et nouvelles technologies. Ces militaires chargés d'opérer la collecte du renseignement auprès des acteurs de la filière ont reçu une formation et des incitations appropriées. Des outils d'intelligence (1.4) ont été spécifiquement créés (plaquettes de prévention distribuées par les référents, livret de présentation de la filière, réunions avec les professionnels, système d'alerte par courrier électronique, entrée mail dédiée de l'EDSR). D'autres, qui existaient déjà, font l'objet d'usages spécifiques au service du Plan (CartOps, Infocentre Birt, rapprochements effectués par la BDRIJ et la SAR, BRQ).

***Où** se situe l'effort d'intelligence ?*
***Qui** est concerné dans l'organisation ?*

1 ESPACES DE DÉPLOIEMENT

1| Réseau d'acteurs participant à une stratégie ou politique
2| Service / unité
3| Fonction professionnelle
4| Instrument ou méthode

***Quel** travail d'intelligence ?*
***Quand** - quel déroulement séquentiel ?*

2 ÉTAPES DU CYCLE

1| Gestion, orientation, animation
2| Collecte
3| Transmission, traitement
4| Exploitation (analyse)

L'action de la gendarmerie s'appuie sur une stratégie d'intelligence qui articule un dispositif de pilotage (état-major régional et départemental– 2.1), des moyens de recueil du renseignement (travail de contact effectué par les référents impliqués, recrutement ciblé de sources et veille Internet réalisés par les unités de recherche, effort de recherche d'information opéré par les unités de sécurité routière), des instruments de transmission (outils habituels, messagerie dédiée, réunions thématiques de partage du renseignement– 2.3) et des moments d'exploitation (réunions de commandement, rédaction de directives relatives à la mise en œuvre du Plan, analyses effectuées par la BDRIJ et la SAR, BRQ – 2.4).

***Comment** - Quelles améliorations sont apportées aux dispositifs d'intelligence ?*

3 AXES D'AMÉLIORATION

1| Pilotage stratégique
2| Démarche partenariale (et interservices)
3| Élargissement des sources
4| Meilleure gestion et partage de l'information

Les quatre principes d'amélioration sont appliqués. Une stratégie d'intelligence a été pensée et mise en œuvre (3.1). Celle-ci utilise les partenaires extérieurs (professionnels de la filière, élus, douanes, GIR, professionnels de la route…) comme capteurs d'information autant que comme acteurs de la prévention (3.2). La stratégie s'efforce très activement d'acquérir de nouvelles sources de renseignements dans la population, parmi les partenaires extérieurs et sur la toile (3.3). Elle promeut un intense partage d'informations entre les services territoriaux, judiciaires et de sécurité routière (3.4).

***Quoi** - De quelle forme d'intelligence est-il question ?*

4 BRANCHES D'INTELLIGENCE

1| Intelligence stratégique et partenariale
2| Intelligence de tranquillité publique
3| Information judiciaire
4| Renseignement d'ordre public

Cette action est à dominante partenariale (4.1) comme le montrent les interactions entre les unités de gendarmerie et le monde viticole, mais mobilise des unités habituellement dédiées à la tranquillité publique (4.2) comme les communautés de brigades territoriales et les PSIG et comporte une dimension judiciaire (4.3) tant au niveau des capacités d'analyse (SAR et CIRJ) que des unités de recherche qu'elles soient locales (BR) ou régionales (SR).

2- L'IST AU SERVICE DU PILOTAGE STRATÉGIQUE DE L'ACTION DE SÉCURITÉ

Partout dans le monde, les forces de police se caractérisent par une propension élevée à traiter les événements au coup par coup, sans inscrire leur action dans un plan stratégique. Elles ont tendance à consacrer une part considérable de leurs ressources aux missions réactives – réponse aux appels d'urgence, maintien de l'ordre public, enquêtes judiciaires suite aux plaintes, *etc.* – et ne parviennent pas à dégager des moyens pour s'attaquer proactivement aux causes des problèmes. De ce fait, elles finissent par perdre de vue la finalité de leur action, qui est l'amélioration de la sécurité dans leur environnement d'intervention.

A contrario, **une force de sécurité performante en IST se caractérise par le fait qu'elle affecte une partie de ses ressources au déploiement d'actions proactives de résolution de problème, qui nourrissent des visées à plus long terme que les activités réactives habituelles.** La conception et le pilotage de telles politiques **d'intervention** requièrent, de la part des responsables gendarmes, la mise en œuvre de pratiques d'intelligence d'une nature bien particulière, à savoir le travail d'intelligence stratégique.

Cette forme d'action fondée sur l'intelligence stratégique peut être qualifiée de « démarche de résolution de problème » (DRP). Elle permet de traiter différents types de problèmes de sécurité : victimisation répétée d'une même catégorie de personnes, points chauds où se concentrent un certain type d'incidents, atteintes récurrentes à un même genre de lieu ou de bien, exploitation systématique d'une même vulnérabilité par les délinquants ou les fauteurs de trouble, *etc.*

2.1- Démarche de résolution de problème et IST en 4 phases

DIAGNOSTIC

Le point de départ de la démarche de résolution de problème est la réalisation d'un état des lieux de l'ensemble des problèmes qui affectent la sécurité dans un territoire. Ce diagnostic territorial fait le point sur l'état des délinquances et des désordres, estime leur impact et les hiérarchise selon leur degré d'urgence et de gravité. Il attire l'attention sur l'apparition de nouveaux phénomènes et s'interroge sur leurs implications pour la gendarmerie et ses partenaires extérieurs. Il dresse un bilan des actions poursuivies par la gendarmerie pour traiter les problèmes identifiés, que celle-ci intervienne seule ou dans le cadre d'initiatives partenariales. **Dans une large mesure, le travail de diagnostic territorial consiste à repérer et à interpréter les relations existantes entre des troubles récurrents,** par exemple des appels fréquents de la part des habitants d'une certaine zone géographique. Cette analyse a pour but de mettre au jour le problème sous-jacent et d'en déterminer l'origine. Elle s'attache à replacer les problèmes identifiés dans leur contexte géographique, économique et social. A l'issue du diagnostic territorial, certains problèmes sont choisis pour être traités en priorité.

ANALYSE

Une fois sélectionnées les cibles d'action, chacune d'entre elles fait l'objet d'un examen rigoureux qui a pour but d'en dresser le **profil**. **Ce deuxième travail d'intelligence stratégique consiste à appréhender le problème ciblé dans ses multiples aspects et à prévoir son évolution.** Il en détermine la localisation et la fréquence. Il identifie les acteurs individuels et collectifs qui sont impliqués. Il évalue les dommages causés par le problème. Il passe en revue les facteurs pouvant conduire à son aggravation ou à son atténuation.

RÉPONSE

Une fois cernées les causes et les mécanismes du problème, le profil du problème pointe ceux sur lesquels il est possible d'agir efficacement. Il envisage des réponses possibles, à la fois policières et partenariales, et évalue les besoins d'intelligence pour le pilotage de leur mise en œuvre.

ÉVALUATION

Enfin, lorsque la politique d'intervention est engagée depuis suffisamment longtemps, **la DRP suppose de procéder à l'évaluation des résultats obtenus. Cette troisième forme d'analyse stratégique vérifie que la stratégie de réponse a été mise en œuvre comme prévu.** Elle met en lumière les conséquences positives aussi bien que négatives de l'action poursuivie. Si des évolutions positives sont constatées, l'évaluation s'assure que celles-ci sont effectivement attribuables à la politique menée. Elle met en évidence les raisons qui expliquent le succès ou l'échec des mesures appliquées. Elle tire les leçons de l'expérience en identifiant les solutions qui ont été efficaces et celles qui ne l'ont pas été, ainsi qu'en dégageant les bonnes pratiques. Enfin, elle propose des inflexions de la politique d'intervention et recherche des réponses alternatives à celles qui ont donné des résultats décevants.

Ces trois formes d'analyse stratégique – diagnostic, profilage et évaluation – nécessitent la collecte méthodique de données et de renseignements à propos du problème ciblé. C'est pourquoi la DRP implique l'usage intensif des outils d'intelligence déjà en place dans les unités de gendarmerie. Par exemple, les systèmes d'information géographique doivent être utilisés pour localiser les lieux et les moments où les manifestations du problème identifié sont proportionnellement les plus nombreuses. Les outils statistiques doivent être employés pour en déterminer les tendances. Certaines réunions de service, de même que certains comités partenariaux, doivent être consacrés à l'examen collectif du problème, à l'élaboration conjointe de stratégies de réponse et à l'évaluation des résultats obtenus. Par ailleurs, le travail d'analyse stratégique doit inclure l'information pertinente que produisent certaines institutions extérieures telles que, par exemple, l'INSEE, le service politique de la ville, de la municipalité, le service des études du conseil départemental, l'agence d'urbanisme de l'agglomération, *etc.*

Toutes ces démarches d'intelligence ont pour but de concevoir une stratégie de réponse finement adaptée aux caractéristiques particulières du problème ciblé. Il est important de souligner que ce genre de stratégie repose souvent sur la combinaison des capacités d'intervention d'une pluralité d'acteurs locaux et articule différents types de solutions. De ce fait, elle est nécessairement le produit d'un travail d'intelligence collective et de co-construction ayant associé tous les partenaires mobilisés. Une telle stratégie doit prévoir une claire répartition des tâches et des responsabilités entre les participants, ainsi qu'un partage systématique de l'information pertinente (voir chapitre 3).

En règle générale, la mise au point d'une DRP nécessite un effort de spécification de la cible d'action. Par exemple, la « recrudescence des vols de voiture » est une préoccupation trop large pour se prêter à une DRP. Celle-ci n'est pas conçue pour combattre des tendances générales, mais des phénomènes bien circonscrits, tels que « l'émergence de réseaux de délinquants liés à des garagistes malhonnêtes qui pratiquent le vol de véhicules dans le but de prélever et de revendre des pièces détachées ». La « violence des bandes », ou encore « l'explosion de la délinquance dans tel quartier sensible » ne constituent pas des problèmes mais des accumulations de problèmes variés qu'il convient de démêler.

Pour être en mesure d'entreprendre des initiatives de DRP, les unités de gendarmerie doivent regagner des marges de manœuvre. Ils doivent parvenir à dégager pour l'action proactive une partie des ressources monopolisées par le travail réactif. **La solution à ce défi réside dans l'amélioration du management et de la coordination des ressources aussi bien informationnelles qu'opérationnelles** (voir chapitre 5).

Je fais le point sur mes connaissances

Quels sont les 4 phases de la démarche de résolution de problème ?

Quelles sont les phases où l'intelligence structure la démarche ?

Pour en savoir plus :

www.popcenter.org

2.2- Un cas concret de DRP : la lutte contre les atteintes volontaires à l'intégrité des personnes à Vitry-le-François

Le cas suivant, tiré de l'enquête de terrain, constitue un parfait exemple d'action de résolution de problème fondée sur une démarche d'intelligence stratégique du phénomène visé.

Un site symbolique de la propagation des dérives urbaines dans les villes des territoires ruraux

Vitry-le-François est une ville de 13 000 habitants située à 30 km de Châlons-en-Champagne. Le taux de chômage des 15 à 64 ans s'y élève à 26,2 % et le taux de pauvreté à 27,2 %. La moitié de la population habite dans des logements sociaux (en 2012, source : l'INSEE).

Ancienne circonscription de police, la commune est transférée en zone de gendarmerie en 2000. La nouvelle BTA est alors confrontée à une délinquance nocturne importante, notamment dans les deux zones urbaines sensibles que compte la ville. C'est pourquoi la brigade est dotée d'une organisation atypique en gendarmerie : un « groupe de nuit », qui travaille de 20h à 8h, est spécifiquement chargé d'assurer toutes les interventions nocturnes.

Vitry-le-François devient, durant les années 2000, un lieu emblématique de l'émergence des violences urbaines dans les villes petites et moyennes du milieu rural. La délinquance juvénile y enregistre une forte progression, de même que les agressions contre les personnes, les destructions et les dégradations. En 2008, la ville est le théâtre d'émeutes au cours desquelles une dizaine de personnes sont blessées, une cinquantaine de véhicules incendiés et des bâtiments dégradés.

Au cours des années suivantes, la presse nationale pointe à plusieurs reprises Vitry-le-François pour son taux particulièrement élevé d'atteintes volontaires à l'intégrité physique (AVIP). De fait, le nombre d'AVIP constatées passe de 216 en 2008 à 343 en 2014 (+59%), alors que durant la même période, la délinquance générale diminue de 2004 faits constatés à 1671 (-17%). La gendarmerie impute ce phénomène à la précarisation et à la paupérisation de la population, sur fond de crise économique et de difficultés d'intégration des populations issues de l'immigration. La gendarmerie a comptabilisé 1078 faits de délinquance à Vitry-le-François en 2009 et 988 faits en 2012. La même année, 98 mineurs ont été mis en cause.

Un diagnostic territorial suscité par des questionnements sur l'efficacité de l'organisation des unités territoriales

Au moment où elles sont étudiées par l'enquête CODISP, en 2014, la compagnie et la BTA de Vitry-le-François sont engagées dans un remaniement de leur mode de fonctionnement. L'enjeu majeur de cette restructuration est la suppression de l'organisation du travail en deux groupes de jour et de nuit, désormais vu par les chefs comme une source de dysfonctionnements. Ce système a certes permis de faire reculer la délinquance de nuit sur le territoire vitryat au début des années 2000, mais il présente cependant un certain nombre d'inconvénients. Tout d'abord, la BTA (38 effectifs théoriques, dont 9 sont affectés au groupe de nuit) n'a pas assez de marge de manœuvre durant le jour, si bien qu'elle a tendance à faire passer au second plan sa mission de surveillance de proximité sur la voie publique. En même temps, le PSIG est sous-employé. Ensuite, l'amplitude horaire de travail des personnels est trop importante, ce qui présente un risque pour la sécurité des militaires, notamment ceux chargés d'intervenir la nuit. Enfin, la différence de temps de travail entre les militaires des deux groupes, du fait des repos destinés à compenser les services de nuit, constitue un motif de tensions au sein de la brigade.

En réponse à la pression médiatique, mais aussi dans le souci de démontrer aux personnels concernés le bien-fondé des mesures de réorganisation qui sont envisagées, **le groupement décide de procéder à une analyse approfondie de la délinquance dans le territoire vitryat.** Celle-ci repose principalement sur l'examen qualitatif des affaires traitées par les services

de gendarmerie durant les huit premiers mois de l'année 2013, à partir de la lecture des procédures et des comptes-rendus d'opération. L'étude vise notamment à déterminer quels types d'AVIP sont les plus courantes (s'agit-il d'agressions, de menaces, de rixes entre bandes, de violences intrafamiliales ?), dans quels lieux et à quels moments de la journée elles se produisent le plus souvent et quelles sont les relations entre auteurs et victimes (a-t-on affaire à des rivalités entre jeunes habitant différents quartiers, concurrence entre réseaux de trafic de drogue, conflits d'usage des espaces publics, problèmes familiaux ou conjugaux ?).

Les résultats inattendus de l'analyse et la réorientation de l'action de la gendarmerie

Les chefs s'attendent à ce que l'étude confirme l'acuité des problèmes de violences et dérives urbaines. Cependant, les résultats contredisent leurs suppositions. En effet, l'étude met en évidence le nombre important d'insultes, de menaces (qui enregistrent un triplement entre 2008 et 2013), d'altercations, d'agressions légères (c'est-à-dire n'entraînant pas d'ITT) et de bagarres (à la sortie des boîtes de nuit) dans les rues du centre-ville, souvent provoquées par la consommation de substances psychoactives (alcool, cannabis…). En revanche, les cités ne semblent guère touchées par les phénomènes de bandes et les violences de type urbain sont en recul (le nombre de faits de dégradation ou destruction de véhicule privé passe de 126 en 2008 à 35 en 2013). D'autre part, l'étude montre une forte progression des VIF dont la cause directe est l'alcoolisme. Enfin, elle révèle que la forte hausse des cambriolages à Vitry-le-François (122 faits en 2011, 215 en 2013, soit +76%), est principalement imputable à une délinquance locale qui cherche à financer ses achats de drogue, et non pas à une délinquance itinérante du type de celle qui sévit dans les zones rurales.

Les chefs de la gendarmerie tirent plusieurs conclusions de cette analyse. En premier lieu, il leur apparaît que trop de gendarmes travaillent la nuit au regard du faible nombre d'interventions. Ce constat les conforte dans leur intention de supprimer le groupe nocturne. En deuxième lieu, les chefs réalisent que la gendarmerie n'est plus suffisamment présente au centre-ville. Ils prennent conscience de leur tendance à focaliser leur attention sur les cités au détriment de portions moins sensibles du territoire vitryat. En troisième lieu, ils jugent nécessaire d'accentuer la lutte contre les stupéfiants, eu égard à l'ampleur croissante des problèmes causés par les comportements addictifs (violences, incivilités, mais aussi cambriolages). En quatrième lieu, ils s'inquiètent de la faible propension des habitants des ZUS à porter plainte. Ce phénomène est attribué à **une perte de confiance dans la gendarmerie,** en raison d'un trop faible engagement dans le travail de maintien de la tranquillité publique au contact des habitants. Il est aussi imputé à la montée de l'économie informelle dans les quartiers.

Des mesures de réorganisation visant à répondre aux problèmes révélés par l'analyse

Les résultats de l'étude sont utilisés par les chefs dans le cadre d'un processus de concertation avec les personnels de la brigade, qui vise à faire accepter la restructuration. Celle-ci met un terme à l'organisation en deux groupes. La surveillance nocturne est en partie confiée au PSIG, dont la mission est réorientée vers la répression du trafic de drogue. Cette unité est chargée d'effectuer des patrouilles anti-criminalité, dédiées à la collecte de renseignements et à l'interpellation en flagrant délit des auteurs d'infractions. Ces missions sont opérées en civil et en véhicule banalisé.

Dans le but d'alléger la charge de travail liée aux enquêtes judiciaires pesant sur chaque gendarme, donc de dégager du temps dédié à la présence proactive des militaires sur la voie publique, une cellule judiciaire est créée au sein de la brigade. Composée de trois OPJ, elle a notamment pour tâche d'animer la transmission et le partage de l'information judiciaire. Elle assure le suivi de l'ensemble des procédures en cours de traitement dans la BTA et fait en

sorte que tous les militaires de l'unité soient au courant de l'évolution des principales affaires. Elle prend connaissance du flot de messages d'information judiciaire que reçoit la brigade, sélectionne ceux qui nécessitent d'être pris en compte (ce qui épargne un temps de lecture considérable aux autres militaires), retransmet les renseignements potentiellement utiles aux gendarmes concernés, aide les responsables d'enquête à effectuer des rapprochements, se fait l'écho des alertes et des analyses diffusées par la SAR, relaye les directives de l'OAPJ et du parquet, veille à la remontée d'information en direction de la BDRIJ. Le principal moment de partage de l'information judiciaire est le briefing du matin, au cours duquel tous les gendarmes présents prennent la parole à tour de rôle.

Afin de resserrer les liens avec la population, la BTA met en place des rondes pédestres de proximité, prévention et recherche du renseignement, dites « 3P2R », durant lesquelles les patrouilleurs ont pour tâche de prendre contact avec les commerçants. **L'orientation des patrouilles est effectuée par le chef de la BTA à partir de sa propre analyse des problèmes de tranquillité, de délinquance et de désordre dans le territoire vitryat.** Le commandant de brigade réalise une étude cartographique des cambriolages et des vols de voiture au moyen d'Infocentre Birt, ainsi qu'un examen rigoureux des statistiques, au cours duquel il compare les chiffres sur plusieurs années, il prend soin de distinguer les véritables tendances des variations aléatoires non significatives et il réfléchit aux causes possibles des phénomènes ainsi mis en évidence. Sur cette base, il élabore une « feuille de consignes » qui contient des instructions dont certaines sont « permanentes » et d'autres « temporaires ». Cette fiche très synthétique est actualisée périodiquement. Des orientations supplémentaires sont communiquées aux patrouilleurs lors du briefing matinal (par exemple, la cellule judiciaire indique les « points » du moment).

La relance des solutions partenariales et l'action de la ville

Face à la recrudescence des violences intrafamiliales indiquée par l'étude, la gendarmerie décide de relancer plusieurs dispositifs existants. L'un d'entre eux consiste à remettre une plaquette « coupon violences » aux victimes qui se manifestent auprès des gendarmes. Celle-ci comporte deux coupons où sont consignées les coordonnées de la victime et des indications sur sa situation : l'un est conservé par la gendarmerie et l'autre est transmis au Centre d'information droits des femmes et des familles de la Marne (CIDFF). Aussitôt qu'il reçoit un coupon, cet organisme procède à la prise en charge rapide de la victime (hébergement d'urgence, examens médicaux, soutien psychologique…), il la guide dans sa démarche de dépôt de plainte, puis il l'oriente vers une association spécialisée dans l'accompagnement social (accès à un nouveau logement, assistance administrative et juridiques…). Une autre action consiste à distribuer des téléphones portables d'alerte aux femmes considérées comme étant en grand danger.

Au même moment où la gendarmerie effectue son étude, le CLSPD réalise un diagnostic local de sécurité avec l'aide d'un cabinet spécialisé dans le conseil aux collectivités territoriales. Sur la base de ce diagnostic, une stratégie territoriale de sécurité est élaborée, qui se décline selon trois axes : le soutien à la parentalité et aux familles (création d'un poste d'adulte-relais dans un collège), la lutte contre les incivilités au moyen de sanctions adaptées (stages de citoyenneté, chantiers éducatifs, mesures de réparation) et la lutte contre les conduites addictives.

Ce dernier volet de la stratégie prévoit des interventions coordonnées en milieu scolaire, auxquelles participe la gendarmerie (BPDJ et référent scolaire de la brigade), qui portent sur les dangers de l'alcool et de la drogue. Les forces de sécurité mettent en place des patrouilles aux abords des collèges et lycées pour réprimer la consommation de substances psychotropes. Des rencontres régulières sont instaurées entre le commandant de brigade et les chefs d'établissement. Une équipe de prévention spécialisée est mise en place pour accompagner les mineurs en difficulté.

Le CLSPD édite un « guide de la sécurité au quotidien », qui explique aux habitants comment se prémunir des actes de délinquance et qui leur rappelle quelques règles élémentaires de civisme et de vie en commun.

La coopération entre gendarmes et policiers municipaux est renforcée : les contacts entre les deux forces de sécurité deviennent quotidiens, un plan anti-cambriolages commun est mis en place, la brigade est reliée au système de vidéoprotection de la ville, la police municipale rédige à son intention des « rapports de renseignement ».

Les résultats de la démarche et son extension à d'autres circonscriptions

L'année qui suit la mise en place de ces différentes mesures enregistre des résultats encourageants en matière de délinquance : entre 2013 et 2014, les AVIP baissent de 343 faits constatés à 283 faits (- 17%), la délinquance de proximité de 565 à 452 faits (- 20%), les cambriolages de 215 à 136 (- 37%).

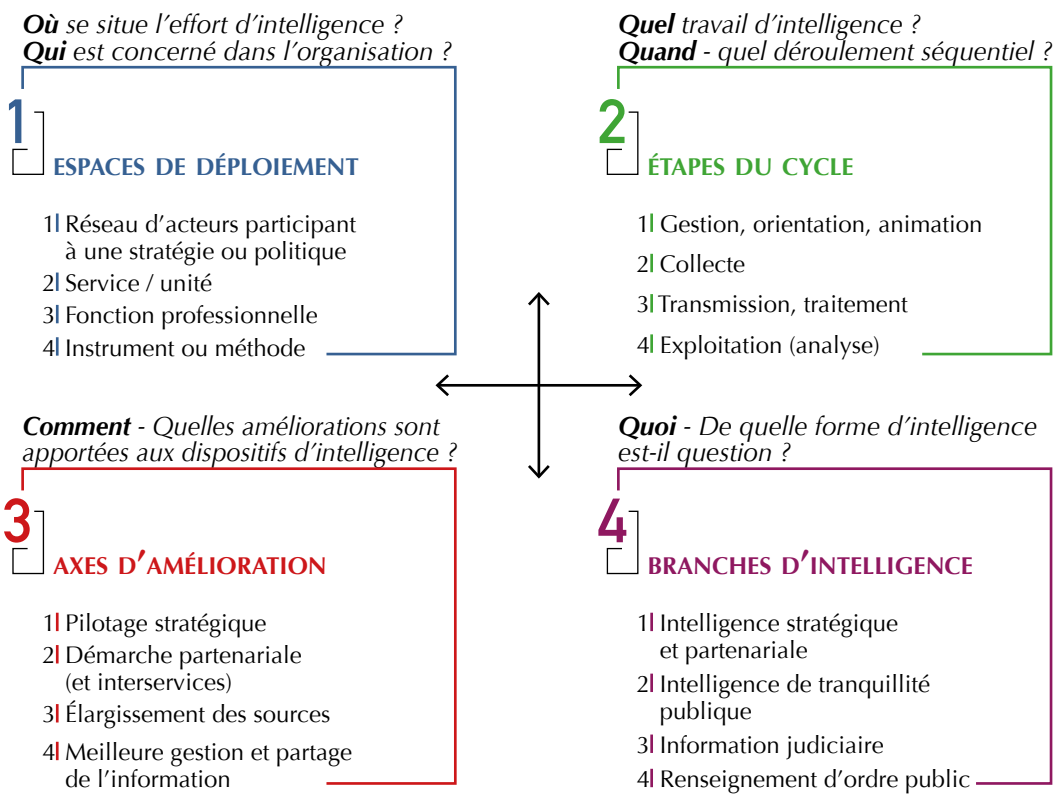
La démarche de résolution de problème entreprise à Vitry-le-François est par la suite étendue à d'autres circonscriptions de gendarmerie du département. Le groupement donne consigne aux commandants de compagnie d'évaluer régulièrement la qualité de l'action de proximité dans les villes moyennes, où la visibilité des forces de l'ordre est jugée insuffisante. Le GGD leur demande également de consolider leur action de partenariat avec les parquets, les municipalités, les services sociaux des conseils généraux et les associations. A cet effet, des réunions maire-gendarmerie sont organisées au niveau de chaque compagnie, auxquelles sont conviés le sous-préfet et le procureur de la République. Toutes les compagnies sont invitées à réaliser une analyse similaire à celle qui a été menée à Vitry-le-François, afin de faire un état des problèmes de sécurité dans les principaux pôles urbains de la zone de gendarmerie.

Application de la matrice au cas de Vitry-le-François

La manière dont a été construite cette action de résolution de problème correspond tout à fait à la démarche que récapitule la matrice de l'IST. Un dispositif spécifique d'analyse a été édifié à dessein pour mieux appréhender le phénomène de hausse des AVIP et identifier les problèmes sous-jacents (consommation de drogue et violences intrafamiliales). Ce travail de réflexion a permis de dégager des axes d'efforts prioritaires, à savoir la réorganisation du dispositif gendarmique et la réactivation des partenariats locaux de sécurité pour faciliter le traitement des problèmes sélectionnés (1.1 stratégie de sécurité territoriale). Cette stratégie repose sur la reconfiguration des services de la brigade : suppression du « groupe nuit », création de la cellule judiciaire, mise en place des patrouilles de contact avec la population 3P2R (1.2 service/unité). Certains militaires développent des compétences spécialisées : le commandant de brigade qui apprend à mieux tirer parti de ses outils statistiques, le sous-officier chargé de réaliser l'étude, les OPJ de la cellule judiciaire, les référents scolaires (1.3 renforcement des aptitudes professionnelles). Enfin, des instruments sont mis au service de la DRP (1.4) : applications cartographiques et feuilles de consigne pour orienter les 3P2R, coupons violences, téléphones portables d'alerte, guide de la sécurité édité par le CLSPD, rapports de renseignement rédigés par la police municipale.

Le pilotage stratégique (3.4) de la démarche est assuré conjointement par le commandant de compagnie et le commandant de la brigade, en concertation avec le CLSPD. La politique suivie inclut la mairie et la police municipale, les intervenants sociaux et éducatifs, les acteurs de la lutte contre les violences faites aux femmes et ceux de la prévention de la toxicomanie, des associations (3.2 démarche partenariale). Elle met à profit de nouvelles sources d'informations (3.3) : étude commandée par le CLSPD, renseignements captés par les 3P2R, réunions régulières avec les responsables des établissements scolaires, rapports envoyés par la police municipale. Des dispositifs spécifiques sont instaurés (réunions, procédures de transmission) pour faire en sorte que cette information soit plus systématiquement exploitée (3.4 meilleur partage et gestion de l'information).

La démarche comporte des aspects d'intelligence stratégique (réalisation de l'étude interne et réflexion des chefs autour de la réorganisation, discussions en briefing – 4.1), d'intelligence partenariale (diagnostic local de sécurité et concertation dans le cadre du CLSPD – 4.1), d'intelligence de tranquillité publique (action de renseignement de proximité des 3P2R – 4.2) et d'information judiciaire (rôle de relai d'information de la cellule judiciaire – 4.3).



3- L'IST EN APPUI DE LA COOPÉRATION PARTENARIALE

Il est désormais largement admis que la réduction des problèmes d'insécurité nécessite l'intervention coordonnée d'une pluralité d'intervenants publics et privés : services de police et de gendarmerie, mais aussi collectivités locales, bailleurs sociaux, établissements scolaires, sociétés de transports en commun, services sociaux et de santé, sociétés de sécurité privées, victimes potentielles d'actes de malveillance, *etc.* Unir leurs forces dans le respect de la zone de compétences de chacun est souvent, pour les acteurs locaux, la seule façon d'obtenir des résultats significatifs en matière de réduction de l'insécurité.

C'est pourquoi la gendarmerie doit s'appuyer sur ses outils d'intelligence pour structurer, stimuler et renforcer les échanges d'informations avec les autres acteurs de la sécurité. D'autre part, elle doit les utiliser pour **défendre sa vision des problèmes de sécurité** et de leur prise en charge vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. Les instruments d'intelligence sont, en effet, pour la gendarmerie, un moyen de **promouvoir ses priorités** dans les réseaux partenariaux, d'y partager ses objectifs, d'y être une force de proposition et d'y exercer un leadership dans la conduite de l'action conjointe.

Des collaborations partenariales comprenant des échanges d'informations peuvent être développées à tous les échelons de la gendarmerie départementale, depuis la base jusqu'au sommet. Par exemple, la coopération gendarmerie-bailleurs sociaux peut s'opérer simultanément ou alternativement à différents niveaux : **contacts** entre patrouilleurs et personnels d'entretien, **rencontres** entre commandant de brigade et chef d'agence municipale du bailleur, **réunions** régulières entre commandant de groupement (ou un de ses adjoints) et directeur départemental de l'office HLM, *etc.*

3.1- L'animation du partage d'informations

La circulation d'informations dans un réseau partenarial peut être facilitée par la mise en place de mesures spécifiques.

Tout d'abord, chaque partenaire extérieur situé à un certain niveau territorial (par exemple un maire, un chef d'établissement scolaire ou le responsable d'agence d'un office HLM) doit disposer d'un référent ou d'un **contact** au sein des unités de gendarmerie du même niveau territorial (dans ce cas la communauté de brigades), avec lequel il puisse entretenir une **communication privilégiée,** formelle aussi bien qu'informelle. Ce référent doit recevoir une formation adaptée qui lui permette de comprendre le langage, la culture et les intérêts professionnels propres au partenaire avec lequel il est en lien. Ainsi, le référent est en mesure de comprendre l'information qui lui est transmise par le partenaire et de la traduire sous une forme exploitable par les unités de gendarmerie. Réciproquement, **les institutions partenaires doivent mettre en place des points de contact** auxquels les gendarmes peuvent s'adresser quand ils ont une demande à formuler.

Ensuite, toute unité territoriale de gendarmerie départementale, quel qu'en soit le niveau (brigade, compagnie) peut désigner en son sein un responsable chargé de **stimuler et d'animer les échanges d'informations** avec les partenaires situés à son niveau (par exemple un membre de la compagnie participe à un réseau d'acteurs engagés dans la lutte contre les violences intrafamiliales au niveau d'une sous-préfecture). Sa mission peut comporter les aspects suivants :

- Il s'assure que chaque partenaire mette effectivement à disposition les données et renseignements qu'il s'est engagé à lui fournir, et ce dans les formes et les délais convenus ;
- Il contrôle la qualité des éléments transmis ;
- Il fait en sorte que les partenaires bénéficient d'un retour d'informations de la part de la gendarmerie (par exemple en les informant des suites d'une affaire). Il veille à la mise en place de dispositifs adaptés (outils et méthodes de travail, procédures…) pour faciliter les échanges d'informations ;
- Il favorise la création de canaux informels de communication entre les membres du réseau ;
- Il effectue un travail de management de l'information, notamment en tenant à jour les listes de diffusion, en créant des interfaces et des points de contact là où ils sont absents, en prenant des mesures pour réduire aussi bien la surcharge que la déperdition d'informations ;
- Il repère et mobilise les acteurs extérieurs qui peuvent aider la gendarmerie à résoudre ses préoccupations du moment ou à obtenir des informations à leur sujet.

Enfin, les responsables gendarmes doivent être sensibilisés au fait que le moteur des échanges dans un cadre partenarial est la **réciprocité**. Celle-ci est indispensable à la **création et au maintien d'un climat de confiance** entre les participants, sans lequel aucun partage d'informations et aucune coopération opérationnelle ne sont possibles. Les gendarmes impliqués dans une collaboration inter-administrative doivent admettre que les rapports avec les partenaires sont obligatoirement de style diplomatique et que les différends qui apparaissent au fil des interactions doivent être résolus en face-à-face, à l'écart des arènes publiques, par la concertation, la persuasion et la négociation.

3.2- Un cas concret d'intégration du partenariat dans une stratégie de sécurité territoriale : Le plan d'action coordonné pour Villefontaine

Villefontaine est située dans le Nord-Isère à 30 km de Lyon et 80 km de Grenoble. Elle constitue, par son nombre d'habitants, la principale commune de l'ex-ville nouvelle de L'Isle-d'Abeau, une entité urbaine créée en 1972 et remplacée en 2007 par la Communauté d'Agglomération des Portes de l'Isère. Villefontaine s'inscrit dans l'agglomération de Bourgoin-Jallieu (100 000 habitants), qui représente un des pôles économiques majeurs de la région lyonnaise.

Villefontaine est la ville la plus peuplée sous responsabilité de la gendarmerie en Isère. C'est aussi la commune la plus sensible de la zone gendarmerie du département. La circonscription de la Brigade territoriale autonome de Villefontaine s'étend à deux petites communes limitrophes : elle couvre 32 km² et comporte 23 000 habitants. L'effectif de la BTA est de 26 militaires.

Une ville confrontée à l'explosion de l'insécurité au début des années 2000

Les taux de délinquance enregistrent une progression inquiétante à partir du milieu des années 1990, puis une explosion au début des années 2000 : la délinquance générale fait un bond de plus de 70% entre 2000 et 2004 et la délinquance de voie publique progresse de 50%. Une part croissante des habitants se plaignent de la présence insuffisante des forces de sécurité sur le terrain.

La délinquance locale se caractérise par un nombre élevé d'atteintes aux biens : vols dans les voitures, vols de deux-roues, vols à l'étalage, vols de téléphone portable, petits cambriolages. Une proportion importante de ces larcins est le fait de mineurs, dont beaucoup sont déscolarisés, en rupture sociale, sans perspective d'insertion professionnelle et en proie aux addictions (les mineurs représentent le quart des personnes mises en cause pour fait de délinquance). Certains jeunes utilisent une voiture ou un deux roues pour aller commettre des vols et des cambriolages en dehors de leur quartier, mais dans un périmètre qui reste localisé sur le secteur de Bourgoin-Jallieu. A ces délinquances de proximité, qui constituent l'essentiel de l'activité chiffrée recensée par la gendarmerie, s'ajoute un nombre important d'atteintes aux personnes, essentiellement dans le cercle familial. D'autre part, le secteur Nord-Isère sert de base arrière à des bandes bien organisées qui trafiquent et qui vont commettre des raids à l'extérieur du département.

Villefontaine connaît, en outre, un accroissement important des violences urbaines : actes de vandalisme contre des établissements publics, des associations, des bâtiments privés, rodéos de voitures volées, incendies de véhicules, agressions verbales et physiques, jets de projectiles sur les bus, attroupements hostiles, outrages et violences à agent de la force publique.

Quatre facteurs principaux expliquent la montée de l'insécurité à Villefontaine :

▶ En premier lieu, les caractéristiques socioéconomiques de sa population constituent un terreau favorable à l'apparition de phénomènes de dérives urbaines et de délinquance. La commune a connu une explosion démographique suite à la création de la ville nouvelle, passant de 1 700 habitants en 1975 à près de 20 000 en 2005 (18 000 en 2011), alors que l'offre de services publics n'a pas augmenté dans les mêmes proportions. Les équipements publics sont en grande partie inadaptés, vétustes, et mal répartis sur le territoire de la commune.

La population de Villefontaine est jeune : les moins de 25 ans représentent plus du tiers de la population. Elle est en grande partie issue de l'immigration. Elle est peu diplômée, en voie d'appauvrissement, précarisée et fragilisée. Le taux de chômage est élevé (18% selon l'INSEE). Les familles monoparentales (19% des ménages) et nombreuses (18%) sont surreprésentées. L'habitat est composé à près de 80% de logements à caractère social, gérés par 16 bailleurs. Beaucoup de jeunes des quartiers connaissent des situations d'échec ou de décrochage scolaire, de rupture familiale, de désœuvrement, de mal-être. Villefontaine concentre toutes

les difficultés d'une agglomération de Bourgoin-Jallieu plutôt prospère d'un point de vue économique, où sont concentrées, par ailleurs, des catégories de population à revenus moyens ou élevés.

En deuxième lieu, Villefontaine est proche des banlieues de l'Est lyonnais, où est implantée une économie souterraine qui étend ses ramifications à l'échelle régionale.

En troisième lieu, les particularités de l'urbanisation et de l'habitat de Villefontaine facilitent la commission d'actes délictueux. L'extension du parc immobilier a été effectuée en grande partie par adjonction de groupes de logements sociaux qui sont enclavés et nettement séparés les uns des autres par des espaces verts et des lotissements. Chaque quartier d'habitat social possède ses propres équipements publics (établissements scolaires, centres sociaux, gymnases…) et ses propres centres commerciaux, si bien qu'il a tendance à vivre refermé sur lui-même. Des tendances au regroupement communautaire se manifestent.

Une grande partie des voies de circulation sont des rues en cul-de-sac, des cheminements piétons, des allées non goudronnées, des communications en sous-sol, des coursives et des passerelles, qui sont souvent inaccessibles aux véhicules. L'organisation spatiale des bâtiments favorise les rassemblements de jeunes pouvant servir d'écran à des activités illicites. Cette configuration de l'environnement périurbain contraint fortement l'action des unités de gendarmerie et de police municipale : les zones à couvrir sont éclatées et étendues, la surveillance de la voie publique est difficile à assurer, les interventions dans les quartiers nécessitent des précautions particulières en raison des possibilités de guet-apens, la multiplicité des bailleurs complique l'accès des forces de sécurité aux parties privatives des immeubles.

Enfin, la coordination des intervenants institutionnels est déficiente. Une partie des acteurs minimise l'ampleur des problèmes et ne souhaite pas s'engager dans la lutte contre l'insécurité. Certains d'entre eux refusent de partager leurs informations au nom de leur déontologie professionnelle. Chacun poursuit ses propres activités dans son domaine de compétences sans souci de complémentarité avec ce que font les autres intervenants. Le CLS mis en place en 1998 ne parvient pas à impulser d'action collective.

La mise en place d'une stratégie partenariale de lutte contre l'insécurité

A partir du milieu des années 1990, la mairie reconnaît l'acuité des problèmes de délinquance. En 2001, elle fait de l'insécurité une priorité d'action. Des relations de travail sont nouées avec la gendarmerie dans le cadre d'une convention de coordination. Ces liens consistent principalement à partager un diagnostic et à échanger des informations actualisées sur les événements qui se produisent dans les quartiers.

Après les élections municipales de 2001, des mesures sont prises par la mairie pour remédier à certains dysfonctionnements de la police municipale (fuites d'informations, rapports tendus avec les jeunes des quartiers, refus de surveiller les voies privées), ainsi que pour en augmenter les effectifs (ceux-ci sont doublés, passant à une quinzaine) et en élargir les horaires de fonctionnement (elle travaille 22 heures sur 24). Le service est réorganisé sur le modèle de la police de proximité. Chaque équipe de policiers municipaux est affectée à un quartier pour ses patrouilles. **Mission est confiée aux agents de multiplier les contacts avec les habitants** afin de tisser un réseau de correspondants réguliers, lesquels doivent ensuite être mobilisés en tant que source d'information sur les problèmes (salubrité, hygiène des restaurants, incivilités, stupéfiants, économie informelle, signes de radicalisation, présence de fauteurs de troubles extérieurs au quartier…). La police municipale se définit elle-même comme une « police de renseignement » ayant vocation à identifier les fauteurs de troubles en vue de leur prise en charge, soit par les gendarmes, soit par les intervenants sociaux. Elle est toutefois limitée dans cette action par l'interdiction d'archiver des informations nominatives et le non-accès aux fichiers de police.

Il est en outre demandé aux policiers municipaux d'être présents aux endroits et aux horaires

où des incidents ont le plus de chances de survenir, ainsi que de jouer un rôle de médiateur dans les conflits liés aux regroupements de jeunes. **Ce travail d'ilotage doit être effectué en complémentarité et en coordination avec l'action des gendarmes.** La police municipale met aussi en place des patrouilles motocyclistes, cyclistes et cynophiles (dont une équipe de nuit). Les policiers municipaux sont armés et entraînés à effectuer des interpellations. Les gendarmes participent à leur formation. Par ailleurs, la ville s'équipe d'une trentaine de caméras de surveillance.

En 1997, Villefontaine est classée en zone urbaine sensible et rentre dans la politique de la ville. En 2004, elle est sélectionnée parmi les 25 quartiers ou villes de la nouvelle géographie prioritaire dans la lutte contre l'insécurité. Ce classement permet aux acteurs institutionnels du territoire de bénéficier de moyens supplémentaires. Mais en même temps, il leur impose de mettre au point une stratégie globale en vue de remédier aux problèmes de sécurité et de tranquillité publique. **Ce plan d'action est élaboré en concertation entre la préfecture, les élus locaux, le GGD, la DDRG, les services municipaux, la justice (parquet, PJJ, SPIP), les services sociaux, les bailleurs, les établissements scolaires, les transporteurs en commun, la Mission locale, la CCI, les représentants des commerçants et les associations de quartier. Des réunions publiques sont organisées pour consulter la population.**

La coordination de la stratégie est assurée par un comité de pilotage composé du sous-préfet, qui en est l'acteur majeur, du procureur, du maire et du commandant de compagnie. Ce comité suit l'avancement du programme d'action et décide des inflexions nécessaires. Il fait en sorte que tous les acteurs locaux s'intègrent dans le dispositif partenarial et contribuent effectivement à la mise en œuvre des mesures adoptées en commun. Il décide de la stratégie de communication en direction des habitants. Il évalue le résultat des actions engagées.

L'action de la gendarmerie et son volet intelligence

La stratégie de lutte contre l'insécurité repose largement sur les moyens de la gendarmerie. Ceux-ci sont mobilisés selon une approche interservices qui accorde une grande place au renseignement opérationnel.

Dans le cadre du plan, il est demandé à la BTA de privilégier la sécurisation de l'espace public, la surveillance de proximité (patrouilles pédestres, à vélo ou à motocyclette) et la proactivité, ainsi que **le travail de contact** et de collecte du renseignement. Afin d'accroître la disponibilité des militaires de la brigade pour l'action d'initiative sur la voie publique, l'intégralité du traitement des enquêtes émanant des autorités judiciaires est confiée à une équipe dédiée de deux gendarmes et, d'autre part, deux intervenantes sociales sont affectées à la BTA pour aider à la prise en charge des requérants et victimes en situation de détresse. Elles sont financées par la commune et par des crédits FIPD. Les militaires de la brigade reçoivent des formations au renseignement opérationnel en milieu ouvert, à la communication interculturelle, à la détection des phénomènes de radicalisation, qui sont dispensées à l'occasion des séances d'instruction en unité, et dans lesquelles interviennent des fonctionnaires de la DDRG/SDIG. Le commandant de brigade leur rappelle régulièrement l'importance de leur mission de collecte et de transmission rapide du renseignement, en plaçant l'accent sur le thème des dérives urbaines.

La présence dissuasive des forces de l'ordre dans les quartiers est renforcée par le concours quotidien d'unités spécialisées : PSIG, détachements de gendarmes mobiles, peloton motorisé, BPDJ, réservistes. Ces renforts permettent d'accroître la réactivité et la rapidité d'intervention des gendarmes, aussi bien le jour que la nuit. **L'orientation tactique des patrouilles est affinée grâce à l'analyse quotidienne des phénomènes de délinquance et d'incivilité, opérée aux échelons compagnie et brigade, sur la base d'informations internes** (plaintes, comptes rendus d'opération, messages de renseignement…) **et d'éléments**

d'ambiance transmis par la mairie et les bailleurs (lettres de doléances, fiches de signalement d'incident remplies par les gardiens d'immeuble, mains courantes de la police municipale…). Des tableaux synthétiques et des cartes (des cambriolages, des incendies de voiture, des vols de fret dans les poids lourds, des vols de véhicule, des home-jackings…) sont confectionnés pour faciliter l'analyse. Un agenda prévisionnel des événements d'ordre public est également tenu. Ces produits d'intelligence sont partagés avec la police municipale. La BDRIJ est sollicitée chaque fois que l'existence d'un phénomène sériel est suspectée.

Le PSIG opère dans les quartiers des « patrouilles de renseignement et d'interpellation », durant lesquelles les militaires travaillent en civil et emploient des voitures banalisées, à l'image des BAC de la police. Ce mode opératoire, nouveau pour ce type d'unité, atteste de la volonté des gendarmes de **s'adapter aux spécificités du contexte local,** similaire à celui des quartiers sensibles en zone police. En 2010, cette unité à l'effectif de 21 militaires est repositionnée de Bourgoin-Jallieu à Villefontaine, afin de la rapprocher de ses principaux terrains d'intervention et **d'augmenter la visibilité des gendarmes dans la ville.**

Une **nouvelle convention de coordination est signée avec la police municipale, qui prévoit un échange quotidien d'informations et d'analyses, un déploiement coordonné des effectifs sur la voie publique,** des patrouilles et des opérations de contrôle conjointes, des entraînements communs, la mise en place de liaisons directes entre les équipes sur le terrain.

La BPDJ (6 militaires), outre son rôle de prévention au sein des établissements scolaires et des centres de loisirs sociaux, **se voit confier une mission de prévention de proximité auprès des jeunes des quartiers, sous forme de patrouilles pédestres.** Implantée depuis longtemps à proximité de Villefontaine (à L'Isle-d'Abeau), cette unité a l'habitude de côtoyer ceux-ci lors de ses interventions pédagogiques en milieu scolaire. Elle possède une légitimité locale qui lui permet d'**effectuer un travail de renseignement** auprès de cette population plutôt hostile aux forces de l'ordre. Cette collecte d'informations est réalisée conjointement avec des actions d'éducation à la citoyenneté, de prévention de la toxicomanie, de lutte contre l'absentéisme et le racket scolaires, de permanence d'écoute destinée aux adolescents en détresse, d'animation sportive, de soutien à la parentalité. Effectuées dans les collèges sensibles, ces « points écoute » sont une importante source de renseignements judiciaires (trafic de drogue) et d'ordre public (radicalisation). En collaboration avec la BTA, la BR, la PJJ et les établissements scolaires, la BPDJ doit identifier les jeunes qui risquent de basculer ou de s'installer dans la délinquance. Ceux qui sont repérés font l'objet d'un signalement aux acteurs sociaux et éducatifs susceptibles de les prendre en charge.

L'effort de recherche du renseignement d'ordre public est accentué par la mise en place, au niveau de la compagnie, d'un « référent Islam », qui a pour mission **d'entretenir des contacts** avec les représentants locaux du culte musulman (notamment pour l'organisation des fêtes religieuses), mais aussi d'œuvrer à **la lutte contre les discriminations et à l'apaisement des tensions** entre les différents groupes de la population. D'autre part, la compagnie orchestre le **recrutement et l'animation d'un réseau de correspondants** parmi les habitants des quartiers, auxquels il est demandé de signaler les faits de type « dérives urbaines » : bagarres, rodéos, feux de poubelle, dégradations, incivilités, tags, *etc.* Chacun de ces correspondants se voit désigner un interlocuteur privilégié parmi les gendarmes de la brigade, qui lui explique comment exercer sa vigilance (précautions à prendre, limites à respecter, événements auxquels faire attention), et auquel il transmet les informations récoltées par des moyens discrets (téléphone, rencontres en dehors du quartier…). Pour mettre en place ce dispositif, le commandant de compagnie s'est inspiré de programmes de neighborhood watch qu'il a observé à l'occasion de stages en Grande-Bretagne et en Allemagne.

Afin d'accroître la capacité de recueil et d'exploitation de l'information judiciaire, les OPJ de la brigade sont déchargés des diverses contraintes d'emploi qui pesaient sur eux (accueil, transfèrements…) et sont recentrés sur le travail d'investigation. L'activité

d'initiative des enquêteurs est réorientée pour correspondre aux objectifs du plan d'action, à savoir la répression du trafic de drogue et de l'économie souterraine dans les quartiers et, d'autre part, la lutte contre les actes de malveillance (vols, pressions, dégradations…) visant les commerçants. Le groupement met en place une antenne de sa cellule anti-fraude (4 militaires). Un fonctionnaire de la Direction départementale des finances publiques (DDFiP) est placé en 2009 auprès du GGD dans le cadre de la lutte contre l'économie souterraine spécifiquement pour le secteur de Villefontaine. La même année, une antenne départementale du Groupe d'intervention régional (GIR) Rhône-Alpes est installée (la première du genre).

L'activité de renseignement opérationnel de la gendarmerie est complétée par une présence accrue de la DDRG/SDIG sur le terrain nord-isérois. Ce service est chargé de collecter, en collaboration avec les gendarmes, les policiers municipaux et les douaniers, des informations sur les théâtres et les auteurs de violences urbaines, ainsi que sur les lieux de trafic, de revente et d'entreposage des produits de la délinquance. Il doit surveiller les rassemblements dans les halls d'immeuble et repérer les auteurs d'agressions verbales ou physiques. Il doit participer à l'identification des principaux organisateurs et bénéficiaires de l'économie souterraine, ainsi qu'à la saisie de leurs avoirs criminels, et doit combattre l'emprise des réseaux délinquants sur les commerces de proximité. Le service doit, en outre, aider les unités de recherche à recouper l'information judiciaire et à creuser le volet financier des enquêtes (grâce à leurs contacts avec les banques). Enfin, il doit contribuer à l'endiguement du communautarisme dans les quartiers. La collaboration entre la DDRG/SDIG et la gendarmerie consiste essentiellement en des échanges sur le terrain, aux échelons brigade et compagnie, qui font l'objet d'appréciations positives des deux côtés.

La gendarmerie ne contribue pas seulement à la stratégie par ses moyens de surveillance, dissuasion, prévention et répression, mais aussi par la mise en jeu d'expertises spécifiques. Les référents sûreté du groupement aident les commerçants des quartiers, les bailleurs et les établissements scolaires à mieux se protéger contre les actes de malveillance. Ils apportent leur contribution à la conception des projets de rénovation urbaine, qui consiste à émettre des préconisations techniques en matière de prévention situationnelle.

L'action partenariale et son volet partage d'informations

La stratégie s'attache également à renforcer et à rendre opérationnel le partenariat entre les différents acteurs locaux. Une cellule de veille rénovée est mise sur pied, qui se réunit à un rythme bimensuel (une première cellule de veille avait été créée en 1998 dans le cadre du Contrat local de sécurité). Elle est composée du maire, du sous-préfet (et du délégué du préfet à partir de 2009), de techniciens municipaux (responsables du CCAS, de la politique de la ville, des maisons de quartier), des commandants de la Compagnie de Bourgoin-Jallieu, de la BTA de Villefontaine et de la BPDJ, d'un fonctionnaire du SDIG (depuis 2008), des intervenantes sociales en gendarmerie, du chef de la police municipale, de représentants des bailleurs, des transporteurs en commun, du Conseil général (centres sociaux, éducation spécialisée), de chefs d'établissement scolaire. Elle se réunit périodiquement dans une configuration élargie à d'autres acteurs (procureur, associations).

Le rôle de la cellule est d'identifier les situations préoccupantes avant qu'elles ne s'aggravent, de poser un diagnostic partagé et d'inciter les services compétents à prendre des mesures. Pour accélérer le traitement de certains problèmes récurrents ou émergeants, la cellule de veille réunit les intervenants concernés au sein d'un « groupes d'action rapide » qui est chargé de coordonner les réponses mises en œuvre. **La cellule est moins un lieu où des stratégies communes sont décidées qu'une scène de partage d'informations et d'analyses,** où la discussion collective des problèmes a pour effet de placer chaque intervenant face à ses propres responsabilités et de le pousser à se mobiliser. **Les participants n'y prennent pas d'engagements précis** quant aux mesures qu'ils prévoient de mettre en place, mais rendent des comptes sur ce qu'ils ont fait pour résoudre les problèmes évoqués lors des réunions précédentes (sans toutefois entrer dans les détails). Il est toléré qu'un partenaire adresse

des suggestions à un autre, mais pas des injonctions ni des critiques. Des informations nominatives sont échangées sur les individus et les familles à problèmes.

Deux ans ont été nécessaires pour que les acteurs locaux apprennent à se respecter (c'est-à-dire à reconnaître le bien fondé et l'utilité du travail accompli par les autres), à **se faire confiance** et à coopérer, si bien que la cellule est devenue pleinement opérationnelle à partir de 2007. Le sous-préfet s'est fortement investi dans le suivi et le soutien (via les Contrats Urbains de Cohésion Sociale) de l'action partenariale : il a joué, aux côtés du maire, un rôle d'intégrateur inter-administratif.

Avant la création de cette cellule, une grande partie des acteurs locaux n'étaient pas conscients de la diversité, de l'ampleur et de l'ancrage territorial des formes de délinquance dans les quartiers de Villefontaine. Les bailleurs, les travailleurs sociaux, les établissements scolaires ne disposaient que de données fournies par leurs propres équipes. La mise en commun de ces différentes données restait au bon vouloir de chaque intervenant. Seules la municipalité et la gendarmerie disposaient des informations nécessaires pour concevoir et adapter une stratégie de lutte contre la délinquance. **La mise en place de la cellule de veille permet de systématiser et d'accélérer les échanges d'informations entre tous les partenaires,** par l'intermédiaire d'un réseau de référents clairement désignés, qui se connaissent mutuellement, se font réciproquement **confiance**, et peuvent se joindre rapidement par téléphone ou courrier électronique. L'interface entre les professionnels de la sécurité et ceux des secteurs de la santé, éducatif et social est assurée par les intervenantes sociales en gendarmerie, qui jouent également le rôle de « coordinatrices sociales » du réseau partenarial. **Cette médiation est indispensable,** car les intervenants sociaux restent, dans l'ensemble, réfractaires à l'échange direct d'informations nominatives avec les forces de sécurité. En revanche, ces mêmes intervenants sociaux acceptent de relayer auprès de leurs publics respectifs des messages et avertissements de la gendarmerie, ce qui a parfois contribué à endiguer la recrudescence de certaines formes de délinquance : cambriolages, vols à la roulotte, incendies de véhicule, *etc.* Grâce à ce système, les forces de sécurité parviennent à mieux cibler les types d'infraction et les lieux qui nécessitent une mobilisation particulière, ainsi qu'à identifier les situations individuelles ou familiales qui méritent un traitement spécifique.

La cellule de veille est parvenue à impulser des actions au bénéfice des jeunes en grande difficulté et connus pour causer régulièrement des troubles. La prévention spécialisée a été développée, notamment en matière de suivi des sortants de prison qui retournent dans leur quartier. Des éducateurs de rue ont été mis en place. Des animations adaptées ont été créées pour les jeunes : développement des centres de loisirs et maisons de quartier, chantiers éducatifs, renouvellement du dispositif Vie-Villages-Vacances. Les collèges et lycées ont engagé des actions contre la violence, l'absentéisme et l'échec scolaires : cellule de veille éducative, dispositif de réussite éducative, plateforme de lutte contre le décrochage scolaire, programme de médiation par les pairs, sensibilisation contre les conduites à risque. La Maison de la justice et du droit a été mobilisée pour apporter des réponses parajudiciaires aux petites infractions et aux troubles de voisinage : rappel à la loi, médiation, réparation pénale.

D'autre part, la cellule a poussé les bailleurs à prendre une part plus active à la lutte contre l'insécurité, notamment à travers une série de projets de « gestion sociale et urbaine de proximité » intégrés dans la politique de la ville. C'est dans ce cadre qu'ont été développées des pratiques de « diagnostics en marchant » et de « réunions au pied de l'immeuble », au cours desquels les partenaires se retrouvent sur le terrain et vont au contact des habitants pour évaluer les problèmes de tranquillité publique et de qualité de vie. Les principaux offices HLM ont recruté de nouveaux gardiens chargés d'assurer une « veille préventive » et un travail de médiation en soirée, avec l'appui des gendarmes et des policiers municipaux (mise en place d'un système de fiches-incident pour signaler les désordres, désignation d'un gendarme référent pour chaque gardien). Le contenu et les règles d'utilisation de ces fiches ont

été élaborés avec la gendarmerie, afin d'accroître l'exploitabilité des renseignements transmis (nature des incidents méritant d'être signalés, prise de photographie des dégradations…). D'importants investissements ont été réalisés dans la sécurisation du bâti (portes d'entrée, caves, montées d'escalier, éclairage…). Des procédures d'expulsion à l'encontre de locataires impliqués dans des trafics ont été lancées avec l'appui de la sous-préfecture. Les bailleurs ont, de plus, encouragés les habitants à rapporter aux forces de sécurité les faits causant un trouble, ainsi qu'à porter plainte quand ils subissent un préjudice.

Parallèlement au plan de lutte contre l'insécurité, des programmes de rénovation urbaine ont été lancés, qui ont entrepris de désenclaver les quartiers par des opérations sur la voierie, ainsi que de moderniser les équipements publics, les commerces de proximité et le bâti.

Ces différentes actions ont permis un recul important de la délinquance et des violences urbaines, qui ont diminué de moitié entre 2005 et 2010. La stratégie de lutte contre l'insécurité a été prolongée en 2014, par la création d'une ZSP Nord-Isère, qui couvre les villes de Villefontaine, L'Isle-d'Abeau et La Verpillière, et dont le mode de fonctionnement s'inscrit dans la droite ligne de ce qui a été mis en place en 2004 à Villefontaine.

En m'appuyant sur ce cas pratique, je fais le point sur mes pratiques professionnelles et connaissances :

Quels sont mes partenaires opérationnels ?

Comment les liens sont-ils formalisés ?

Comment améliorer ou pérenniser mes relations avec les partenaires ?

Mon diagnostic territorial peut m'aider.

Enseignements du cas de Villefontaine : une démarche partenariale à toutes les étapes du cycle de l'intelligence

L'exemple de l'action de sécurité à Villefontaine montre que la démarche partenariale peut être déployée à tous les niveaux organisationnels de la fonction d'intelligence (entrée 1 de la matrice) et à toutes les phases du cycle de l'intelligence (entrée 2).

La politique de sécurité menée à Villefontaine associe l'ensemble des acteurs concernés du territoire dans le cadre d'une stratégie collective (point clé 1.1- réseau d'action publique). La plupart des unités de gendarmerie engagées dans la stratégie (1.2- service/unité) travaillent en collaboration avec des partenaires extérieurs : la brigade territoriale avec la police municipale et le service de renseignement territorial de la police, la BPDJ avec les établissements scolaires, la Cellule antifraude du groupement avec la DDFiP. Les militaires participant à la mise en œuvre du plan (1.3- fonction professionnelle) renforcent leurs aptitudes grâce à des formations réciproques avec leurs partenaires, par exemple au renseignement opérationnel avec les fonctionnaires du SDRT (ex-SDIG) et au renseignement de proximité avec les policiers municipaux. Plusieurs instruments partenariaux d'intelligence ont été mis en place dans le cadre de la stratégie : convention de coordination entre la gendarmerie et la police municipale, groupes d'action rapide de la cellule de veille, diagnostics en marchant, fiches incident, caméras de vidéoprotection (1.4- instrument ou méthode).

L'orientation de l'activité d'intelligence territoriale (point clé 2.1 de la matrice) est opérée conjointement avec les partenaires, soit dans le cadre restreint de la collaboration quotidienne entre le commandant de la brigade territoriale et le chef de la police municipale, soit dans celui, plus large, du comité de pilotage réuni autour du sous-préfet, soit dans celui, encore plus étendu, de la cellule de veille coordonnée par la mairie. La plupart des processus de collecte du renseignement (2.2) reposent sur des efforts conjoints : de la brigade et de la police municipale pour obtenir des informations de la part des habitants, de la BPDJ et des établissements scolaires pour détecter les jeunes à risque de délinquance, du « référent Islam » de la compagnie et du service policier de renseignement d'ordre public pour repérer les signes de communautarisme ou de radicalisation. Divers mécanismes de transmission (2.3) ont été créés pour faciliter les échanges d'informations entre partenaires : contact permanent par messagerie, téléphone et radio entre la BT et la police municipale, fiches incident envoyées par les bailleurs, partage en face-à-face lors des réunions de la cellule de veille, rôle de relai joué par les intervenantes sociales en gendarmerie. Enfin, les données et renseignements partagés font souvent l'objet d'une exploitation (2.4) commune, notamment dans le cadre de la coopération BT-police municipale et des groupes d'action rapide de la cellule de veille.

Police municipale actrice de la police de proximité.

4- L'IST POUR ÉLARGIR LES SOURCES D'INFORMATION

Un moyen d'accroître les capacités d'intelligence est d'élargir l'éventail des sources d'informations.

Les unités de gendarmerie ont, en règle générale, un fort penchant pour les connaissances qui portent sur des transgressions particulières ou sur des individus spécifiques : suspects, délinquants réitérant, fauteurs de trouble notoires, informateurs, victimes, membres d'organismes partenaires, *etc.* Les informations auxquelles les gendarmes attachent le plus de valeur sont celles qui permettent d'identifier et de réprimer des auteurs d'actes répréhensibles. En revanche, les savoirs plus généraux sur les questions de sécurité suscitent un moindre intérêt. Comprendre les facteurs et les mécanismes qui expliquent les délits et les désordres est, pour beaucoup de responsables gendarmes, une préoccupation secondaire. D'autre part, leur horizon se limite souvent aux informations qui circulent à l'intérieur de la gendarmerie et ils n'ont pas le réflexe d'aller chercher des connaissances supplémentaires à l'extérieur.

Pourtant, l'élaboration d'une **stratégie de résolution de problème** nécessite souvent de recourir à des sources externes, car celles-ci produisent des données et des analyses qui sont indispensables à la bonne compréhension du phénomène ciblé, donc au choix de solutions appropriées. Ce genre « d'information stratégique » peut être trouvé auprès d'organismes publics, tels que l'INSEE, la Préfecture, le Conseil départemental, les mairies et communautés urbaines de la circonscription, l'agence d'urbanisme locale, *etc.* Peuvent également apporter des éléments utiles à la réflexion stratégique certains travaux de recherche universitaires, articles de presse, sites Internet spécialisés, rapports de comités parlementaires, *etc.*

Parallèlement à l'élargissement des sources externes, un effort de diversification et d'amélioration des sources internes peut être entrepris, par exemple en introduisant une nouvelle technique d'audition (voir 1.7), ou encore en procédant à un recrutement ciblé d'informateurs (voir 5.2.3 et 5.3.2).

Une source interne est particulièrement sous-exploitée : il s'agit des gendarmes chargés de mettre en œuvre une expertise spécifique dans le cadre d'activités partenariales (le Correspondant Territorial Prévention).

De telles expertises constituent, pour les gendarmes qui les maîtrisent, une monnaie d'échange en contrepartie de renseignements détenus par les partenaires bénéficiant de leurs prestations. Le fait d'apporter à un public ciblé des prestations utiles facilite **le dialogue et la confiance,** donc favorise le partage d'informations.

Pour chaque problème important auquel une unité de gendarmerie est confrontée, il doit être opéré un recensement des sources internes et externes susceptibles de répondre à ses besoins d'information. A cette occasion, il peut être envisagé de **nouer des relations** avec de nouvelles sources, par exemple en intégrant de nouveaux partenaires dans le réseau de partage d'informations.

4.1- Développer le renseignement de proximité en tranquillité publique

Le rôle des services de tranquillité publique dans la fonction d'intelligence a longtemps été négligé. Le renseignement de proximité, c'est-à-dire le travail de collecte et de remontée d'informations effectué par les gendarmes des unités territoriales, tend en effet à être considéré comme étant situé à l'étage le plus bas de la pyramide du renseignement. Cette vision pyramidale conduit les organisations policières à concentrer leurs moyens

Contact d'opportunité avec la population, action de proximité pour une sécurité au quotidien.

d'intelligence au profit de la protection de la sécurité nationale et de la répression judiciaire des formes les plus graves de criminalité. Par conséquent, le potentiel de collecte du renseignement que recèlent les innombrables interactions nouées par les brigades avec la population locale reste largement sous-exploité.

Pourtant, **toute activité policière au contact du public peut être mise à profit pour capter des informations, dont certaines peuvent concerner des menaces de grande ampleur.** En effet, toute activité criminelle est nécessairement insérée dans un environnement local. Elle peut y laisser des indices de sa présence, que ceux qui connaissent le territoire peuvent éventuellement percevoir. Les gendarmes départementaux sont évidemment bien placés pour repérer de tels signes. Mais, plus largement, tout résident du territoire peut remarquer un fait suspect. La décision de le rapporter à la gendarmerie n'a rien d'automatique. **La propension des citoyens à signaler ce genre de fait dépend, dans une large mesure, de la confiance qu'ils ressentent vis-à-vis des gendarmes** qu'ils ont l'occasion de rencontrer le plus souvent, c'est-à-dire ceux des unités territoriales.

La possibilité qu'ont ces derniers de capter des renseignements tient aussi au fait qu'ils interagissent fréquemment avec des acteurs locaux et des catégories de population ayant intérêt à collaborer avec la gendarmerie : autres administrations publiques dont l'action est perturbée par l'insécurité, sociétés de sécurité privées, victimes organisées ou individuelles, entreprises et particuliers qui demandent conseil à la gendarmerie sur la manière de se protéger contre les atteintes aux biens, *etc.*

Dans le domaine de la tranquillité publique, le renseignement est traditionnellement considéré comme une tâche annexe, qui doit être effectuée en parallèle à une autre activité. Le recueil d'informations est conçu comme un bénéfice secondaire de la mission principale. Il s'opère, de façon improvisée et opportuniste, **à l'occasion de toutes sortes de contacts qui s'établissent entre le gendarme et la population de son ressort d'intervention.** Ces interactions peuvent avoir lieu dans le cadre d'une patrouille sur la voie publique, d'un contrôle routier, de la réponse à un appel sur la ligne d'urgence, d'une prise de plainte, d'une enquête de voisinage liée à une affaire, d'une remise de pièce, ou encore de l'accueil d'un requérant à la permanence de l'unité. Le plus souvent, dans ce genre de situation, l'opérateur n'a pas reçu de consignes lui indiquant ce qu'il doit faire en matière de renseignement. Par conséquent, il définit lui-même les activités de collecte et de transmission qu'il compte accomplir.

Bien évidemment, le degré d'investissement dans la mission générale de renseignement varie d'un militaire à l'autre et d'une unité à l'autre. **Toutefois, quand les commandants d'unité s'abstiennent de piloter le travail de renseignement, lorsqu'ils s'en remettent à la bonne volonté de leurs effectifs pour capter l'information, force est de constater que ces derniers ont tendance à négliger cet aspect de leur fonction professionnelle.** Ils voient le renseignement comme une tâche facultative et volontaire, subordonnée à la mise en œuvre de la mission principale. Dans de telles conditions, il n'y a rien d'étonnant à ce que les gendarmes en charge de la tranquillité publique soient tentés de minimiser leur engagement dans le renseignement. C'est ainsi que sont perdues de nombreuses possibilités d'obtenir des renseignements pertinents.

Seul un management adapté est susceptible de contrecarrer la force des logiques qui poussent les « agents » de tranquillité publique à faire passer au second plan leur mission de renseignement. Si le groupement de gendarmerie départementale souhaite utiliser le potentiel que représentent les personnels des unités territoriales en tant que capteurs d'informations, il doit prendre plusieurs types de dispositions.

▶ En premier lieu, il doit faire en sorte que ces gendarmes se sentent concernés par leur mission générale de recueil et aient conscience de l'utilité de celle-ci pour l'organisation. En outre, il doit déployer une communication interne sur les problèmes et menaces prioritaires afin que les gendarmes aient une idée du genre d'information méritant un effort de collecte.

▶ En deuxième lieu, le groupement doit mettre en place des modes d'organisation du travail qui permettent de collecter le renseignement tout en accomplissant la tâche principale.

Par exemple, deux conditions doivent être rassemblées pour que des gendarmes envoyés en patrouille préventive puissent coupler cette activité avec un travail de recherche du renseignement. Tout d'abord, les patrouilleurs doivent **disposer du temps et de l'autonomie nécessaires pour repérer et approcher des contacts potentiels au sein de la population,** ainsi que pour rencontrer régulièrement les membres de leurs portefeuilles de contacts. C'est pourquoi ils ne doivent être appelés qu'exceptionnellement à effectuer des tâches de

Visite de contact chez un commerçant.

police-secours. Ensuite, **les patrouilles doivent être réalisées à des horaires et en des lieux propices au recueil du renseignement.** Au-delà des patrouilles, toutes les activités de tranquillité publique qui supposent des interactions avec des requérants, des témoins, des plaignants ou des victimes peuvent être organisées de manière à comporter un aspect de renseignement.

En troisième lieu, les commandants d'unité doivent pratiquer un management des personnels de proximité qui favorise un plus fort engagement de leur part dans le travail de renseignement. La hiérarchie – et plus particulièrement le supérieur direct – joue un rôle primordial pour faire en sorte que les gendarmes de terrain gardent à l'esprit, le souci de collecter des renseignements chaque fois que l'occasion se présente et que la situation le permet. Les chefs doivent encourager leurs subordonnés à rester vigilants aux informations qui passent à leur portée.

Pour reprendre l'exemple des patrouilleurs, il y a de plus fortes chances qu'ils consentent à faire un effort de recherche d'informations quand des objectifs clairs leur sont fixés en la matière, lorsqu'ils sont sensibilisés et formés à cette mission, et dès lors que les résultats qu'ils obtiennent dans ce domaine sont pris en compte dans leur évaluation professionnelle. Par exemple, dans certains services, les patrouilleurs sont poussés par leurs chefs directs à **créer et à entretenir un réseau de contacts dans la population de leur ressort de travail.** Ils sont encouragés à se rapprocher des catégories d'habitants qui comportent le plus d'individus susceptibles de devenir des sources de renseignement : commerçants, associations de quartier et de locataires, agents de la fonction publique en exercice ou retraités, couches de la population les plus affectées par le sentiment d'insécurité, victimes, etc. En outre, les responsables hiérarchiques veillent à ce que les patrouilleurs qui ont capté des informations fassent l'effort de les mettre en forme et de les transmettre.

Bien évidemment, il est plus facile aux militaires des unités territoriales de se projeter dans leur rôle de renseignement quand ils ont reçu **une formation adaptée.** En effet, combiner une activité opérationnelle principale avec un travail secondaire de renseignement demande souvent une bonne dose d'habileté et de savoir-faire. Certaines unités sont parvenus à mettre au point des méthodes de travail propres à faciliter la conciliation des deux tâches (par exemple les référents « plan champagne » dans la Marne et les gendarmes formés au renseignement opérationnel à Villefontaine).

Une quatrième mesure de gestion permet de stimuler l'intérêt des gendarmes pour la recherche d'information. Elle consiste à associer les services spécialisés au management du renseignement de proximité. Par exemple, certaines unités territoriales invitent parfois un représentant d'unité spécialisée (telle que la BDRIJ, la SR, la cellule de renseignement du groupement, le SDRT, un office central…) à intervenir lors d'une réunion ou d'une session de formation. Le spécialiste y est convié à délivrer des orientations et des conseils techniques en matière de recherche du renseignement. Une autre pratique du même genre consiste pour un service d'enquête judiciaire ou de renseignement d'ordre public à demander à certains de ses membres d'effectuer des visites périodiques dans les unités territoriales, et ce afin d'y rencontrer les gendarmes de terrain les plus investis dans le travail de collecte du renseignement. Ces entrevues permettent d'entretenir leur motivation, de guider leur action de recueil, et de s'enquérir des informations captées.

La capacité de recueil du renseignement d'un service de tranquillité publique dépend du bon vouloir des administrés, donc de la confiance que ceux-ci ont dans la gendarmerie en général, et dans les membres de cette unité en particulier. **Le niveau de confiance dont bénéficient les gendarmes départementaux est fonction de leur degré d'intégration dans la vie sociale du territoire où ils opèrent.** Bien entendu, ces gendarmes n'ont pas la même facilité à s'insérer localement selon les caractéristiques de leur environnement d'intervention. Les possibilités de rapprochement avec les résidents dépendent de la composition sociale du territoire, des

stratégies et tactiques qu'y déploient les forces de l'ordre, ainsi que de l'histoire locale des relations gendarmerie-population. Tout effort réalisé par la gendarmerie pour se rapprocher de la population locale et y améliorer son image contribue donc à accroître sa capacité de collecte du renseignement. **L'amélioration des relations gendarmerie-population procure à la gendarmerie une réserve de respect et de soutien dans la population dans laquelle les gendarmes peuvent puiser pour obtenir des éléments d'intelligence.** Les unités de gendarmerie peuvent entreprendre des actions de communication en direction de différentes catégories de population, afin de les encourager à rapporter les faits suspects (c'est ce que font, par exemple, les référents « Plan champagne » vis-à-vis des agriculteurs). Des numéros de téléphone, adresses électroniques et sites Internet peuvent être créés pour faciliter les signalements.

4.2- Mieux récupérer l'information conservée dans les mémoires individuelles

Les éléments d'intelligence produits par la gendarmerie sont, pour une grande partie d'entre eux, conservés dans la mémoire individuelle des militaires qui la composent. Cette information stockée dans la tête des gendarmes n'est pas ouvertement et immédiatement disponible pour une exploitation à l'échelle de toute l'organisation. Elle constitue « ce que l'organisation connaît sans le savoir » ou, pour le dire autrement, la connaissance diffuse des unités de gendarmerie. En raison de la culture orale qui prévaut dans toute force de sécurité intérieure, l'information la plus sensible et la plus pertinente revêt souvent une forme diffuse.

Certains gendarmes parviennent à acquérir une « méta-connaissance » des détenteurs individuels d'éléments d'intelligence ou d'expertises particulières. Ces militaires savent, parmi leurs collègues, lesquels détiennent des informations pertinentes au sujet d'un problème ciblé, ou encore lesquels maîtrisent des compétences utiles pour traiter ce problème. Pour développer ce type de méta-connaissances, un gendarme doit **nouer des relations personnelles** avec de nombreux collègues appartenant à différents services et, plus particulièrement, avec des membres d'unités opérationnelles disposant eux-mêmes de sources d'information externes.

La constitution d'un tel réseau de « sources internes d'information » peut procéder d'une démarche consciente et réfléchie, voire même planifiée, dans laquelle s'engagent certains gendarmes. A leur propre initiative ou à celle de leur hiérarchie, **ces gendarmes s'efforcent d'identifier les collègues susceptibles de leur fournir des renseignements utiles, puis cherchent à établir un lien personnalisé avec eux.** Pour une meilleure qualité de communication avec leurs « sources internes », certains de ces militaires apprennent à employer des **méthodes d'entretien et de débriefing** (par exemple, ils préparent à l'avance les questions qu'ils comptent poser à leurs informateurs internes). En règle générale, ces gendarmes « bien informés » veillent à se tenir au courant des affaires en cours au sein des unités, et ce afin de saisir toute opportunité de partager des renseignements avec les collègues impliqués. Ils sont également attentifs à opérer un retour d'information vers leurs interlocuteurs privilégiés dans l'organisation.

Certains des procédés qui sont employés pour récupérer les connaissances diffuses s'avèrent tout à fait inefficaces. Par exemple, les demandes écrites d'information suscitent peu de remontées, à plus forte raison quand la sollicitation est envoyée par message électronique non personnalisé à tous les membres d'une liste de diffusion. Le récupérateur d'information parvient à de meilleurs résultats quand il sélectionne les destinataires de sa requête en fonction de leur niveau probable de connaissance, quand il sollicite personnellement le petit nombre de collègues qu'il a choisi de consulter, et quand il évite de faire perdre inutilement du temps à des personnes moins bien informées. Bien évidemment, la solution la plus efficace pour extraire l'information diffuse n'est pas d'attendre passivement que les collègues veuillent bien

répondre aux demandes écrites qui leur sont envoyées. Elle consiste à **aller physiquement à leur rencontre et à établir un dialogue avec eux.**

Certaines unités de gendarmerie instaurent des systèmes de notes d'information ou de rapports types de renseignement que doivent remplir les gendarmes à chaque fois qu'ils collectent un renseignement ou constatent un fait suspect. Ce genre d'outil permet d'homogénéiser les pratiques de compte rendu d'information au sein de l'organisation, ce qui facilite le traitement, l'archivage et le recoupement des renseignements qui remontent du terrain.

Je fais le point sur mes connaissances et pratiques professionnelles

Quelles sont les méthodes d'animation des contacts ?

Comment encourager le développement des contacts ?

Comment favoriser les échanges d'informations entre unités ?

4.3- Un cas concret d'utilisation de gendarmes-experts comme capteurs de renseignements : les BPDJ

Parallèlement à leurs activités de prévention, et en s'appuyant sur elles, certaines BPDJ déploient un travail de collecte d'informations auprès des différents publics et partenaires avec lesquels elles sont amenées à interagir. Cette activité de renseignement vise principalement à repérer les enfants et adolescents en danger, afin d'initier une prise en charge appropriée et d'apporter une réponse pénale aux infractions détectées. Un tel recueil d'informations est facilité par la loi 2007-297du 5 mars 2007 qui autorise les acteurs liés par le secret professionnel à partager des renseignements dans l'intérêt des mineurs en danger.

Le travail de ces gendarmes consiste principalement à concevoir et à mettre en œuvre des actions pédagogiques. Celles-ci visent à dissuader une certaine catégorie de jeunes d'adopter un certain type de conduite à risque : addiction, harcèlement, jeux dangereux, usages nocifs d'Internet, délinquance, *etc.* Ces interventions éducatives sont mises à profit par la BPDJ pour réaliser une forme d'appropriation de son terrain d'opération (variable selon les groupements), au sens où les gendarmes identifient des sources d'informations en même temps que des leviers d'action pour lutter contre les phénomènes ciblés.

Les BPDJ qui parviennent le mieux à tisser un réseau de partage d'information sur leur territoire d'intervention sont celles qui développent une offre de prestations en adéquation avec les attentes des publics visés. Les membres de ces unités se distinguent en ce qu'ils consacrent une partie importante de leurs horaires de travail (mais aussi parfois de leur temps personnel) à créer et à expérimenter des outils et des méthodes pédagogiques. Ces militaires investissent dans l'autoformation en même temps que dans l'exploration des possibilités de collaboration avec de nouveaux partenaires extérieurs, en particulier dans le milieu associatif. Pour tisser des liens avec de nouveaux partenaires, qui deviennent autant de sources d'information, ces BPDJ organisent des **moments de rencontre et de débat** autour de thèmes particuliers dont les gendarmes sont devenus des experts. Par ailleurs, ces militaires captent du renseignement dans les établissements scolaires où ils interviennent, car la salle de classe, même si elle n'est pas exempte de contraintes pour la libération de la parole, constitue un lieu où les jeunes ont l'habitude d'échanger et de débattre. Les relations nouées avec les chefs d'établissement, enseignants, personnels scolaires et associations de parents d'élèves en amont et en aval des actions pédagogiques permettent également de collecter des informations.

L'exemple suivant montre bien comment une initiative de prévention impliquant une BPDJ peut déboucher sur un partage accru d'informations entre différents acteurs de la sécurité.

En 2008, la BPDJ du Rhône a participé à la mise en place, sous l'égide du Conseil général du Rhône, d'une « Cellule informations préoccupantes ». Ce dispositif a pour but le recueil, le traitement et l'évaluation, à tout moment et quelle qu'en soit l'origine, des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou qui risquent de l'être. Un protocole a été signé par une trentaine de partenaires (services judiciaires, sociaux, de police, de la préfecture, du Département, de l'Éducation nationale, hôpitaux, ordres des médecins, des pharmaciens, des avocats, association des maires du Rhône…). Ce document définit les circuits et les procédures de circulation des informations. **Le secret professionnel a été aménagé pour permettre aux professionnels d'échanger entre eux les informations nécessaires à l'appréciation d'une situation** et à la mise en place des actions de protection. Chaque fois qu'un partenaire détecte une situation préoccupante, il doit envoyer aux services du Département une « fiche de transmission ». Ceux-ci examinent alors le cas et effectuent, s'il y a lieu, un signalement judiciaire. Chaque partenaire doit diffuser auprès de ses professionnels un guide de l'information préoccupante et du signalement. Ce document indique les signes d'alerte auxquels les professionnels doivent être attentifs et définit des critères d'évaluation des situations. Il précise aussi le rôle que chacun doit jouer

dans le dispositif. L'auteur d'une information doit être systématiquement tenu au courant des suites données.

Ce système permet de rassembler très rapidement un maximum d'éléments et de points de vue sur une situation inquiétante, donc de prendre des mesures de protection adaptées dans les délais les plus brefs. Il a entraîné une convergence des perspectives professionnelles sur le traitement de l'enfance en danger. L'engagement dans ce dispositif a constitué pour la BPDJ une opportunité d'élargir son périmètre d'action. A travers lui, la brigade a pu faire connaître son travail à des professionnels traditionnellement méfiants à l'égard des forces de sécurité. Cette initiative a également permis aux membres de la BPDJ d'inclure de nouveaux savoirs dans leur bagage professionnel. La BPDJ (volet judiciaire) et le Conseil Général (volet administratif) ont mis en place des interventions communes auprès d'organismes de formation à la protection de l'enfance.

La BPDJ est au contact des collégiens. Cette action de proximité permet au gendarme d'être abordé et de créer des liens.

5- L'IST COMME MEILLEURE GESTION DE L'INFORMATION

L'axe de progrès le plus important, dans l'optique d'une meilleure conduite des stratégies de sécurité publique, réside dans l'amélioration des modes de gestion de l'intelligence, et ce afin de susciter une coopération plus poussée entre les différentes unités et avec les partenaires extérieurs.

5.1- L'intérêt d'améliorer le management de l'intelligence

5.1.1- Pourquoi un meilleur management de l'intelligence est souhaitable

Un meilleur management de l'intelligence est indispensable en raison de la tendance des organisations policières et des réseaux de sécurité à se fractionner en de multiples sous-groupes entre lesquels l'information circule mal et la coordination est déficiente. Un tel morcellement est problématique, dans la mesure où l'efficacité de nombreux processus d'intelligence repose sur la collaboration entre une pluralité d'acteurs gendarmes et non-gendarmes, qui dépendent les uns des autres pour obtenir des résultats. Lorsque leurs interdépendances ne sont pas gérées, ces acteurs adoptent des conduites variées, qui peuvent être coopératives ou non. Certains de ces comportements, tels que la rétention d'informations ou l'évitement réciproque, ont pour effet de diminuer l'efficacité globale du travail d'intelligence et, partant, de l'action de sécurité.

Les effets négatifs d'une gestion déficiente du travail d'intelligence sont bien connus. Des informations importantes stagnent là où elles ne sont utiles à personne. D'autres ne parviennent pas à destination dans les temps ou aboutissent au mauvais endroit. Les renseignements dispersés ne peuvent pas être rassemblés ni convertis en produits d'intelligence exploitables. Les circuits décisionnels sont surchargés par une profusion d'éléments de faible intérêt. L'attention des responsables est dispersée entre une trop grande variété de menaces. Diverses mauvaises pratiques d'intelligence prennent de l'ampleur : désintérêt de certains gendarmes pour la collecte d'informations dès lors que la hiérarchie ne donne pas de consignes particulières en ce sens, négligence à faire remonter les renseignements captés, manque de communication entre services, *etc.* Il en résulte que **les responsables risquent d'être mal informés d'aspects importants des situations qu'ils ont à traiter. Ils ont donc de plus grands risques de prendre des décisions inadaptées et préjudiciables.**

Si un management déficient de l'intelligence entraîne tout un ensemble d'inconvénients pour les unités, sa bonne gestion est source de multiples avantages.

▶ En premier lieu, une fonction d'intelligence bien gérée permet aux commandants d'unité de disposer de toute l'information dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin, et dans le format approprié. Les chefs sont alors en mesure de cibler intelligemment l'action de leurs services et d'employer judicieusement les ressources dont ils disposent.

▶ En deuxième lieu, un effort de management de l'intelligence est le seul moyen d'apporter à tous les personnels l'état d'esprit, la motivation, les compétences et les ressources dont ils ont besoin pour remplir leurs missions en lien avec l'information.

▶ En troisième lieu, la gestion de l'intelligence permet aux chefs d'avoir une vision d'ensemble des processus d'information à l'œuvre dans leurs unités. Les mauvaises pratiques peuvent ainsi être repérées et corrigées. Les bonnes pratiques peuvent être récompensées et confortées.

5.1.2- En quoi consiste la gestion de l'intelligence ?

Le travail de management de l'intelligence comporte une grande variété de tâches, qui peuvent être classées en huit groupes.

1. Évaluer l'état des problèmes et des menaces qui affectent le territoire. Détecter et étudier les risques nouveaux. Faire l'inventaire des insuffisances en ce qui concerne la connaissance des phénomènes.
2. Mettre en place des opérations internes de communication et de formation dans le but d'expliquer à chacun quel est son rôle dans le domaine de l'intelligence et d'obtenir son adhésion. Cette action pédagogique doit préciser le contenu et les modalités d'exécution des tâches assignées aux différents opérateurs. Elle doit permettre à chacun d'avoir les idées claires concernant les rôles respectifs des différents services et personnels spécialisés dans le fonctionnement global de l'intelligence. Elle doit mettre en valeur les résultats obtenus grâce aux dispositifs d'intelligence.
3. Contrôler la mise en œuvre des orientations et directives fixées par la hiérarchie en matière d'intelligence. Surveiller le bon fonctionnement et le bon usage des dispositifs d'intelligence. Vérifier le respect des règles et procédures encadrant les activités d'intelligence.
4. S'assurer que toutes les unités disposent des ressources adéquates pour remplir leurs missions d'intelligence. Veiller à ce que tous les personnels maîtrisent les savoir-faire nécessaires. Estimer les besoins de formation.
5. Élaborer une politique de développement des capacités d'intelligence dans l'organisation. Se tenir au courant des innovations techniques et doctrinales en matière d'intelligence. Relayer auprès des échelons supérieurs les besoins exprimés par les différentes unités en termes de moyens d'intelligence. Étudier les possibilités de réorganiser les dispositifs existants, ainsi que les investissements humains, financiers et matériels à prévoir. Inventer des outils ad hoc adaptés aux besoins et aux objectifs du ou des unités dont on est responsable.
6. Repérer les dysfonctionnements et obstacles qui entravent le recueil, la circulation et l'exploitation des éléments d'intelligence. Mettre au point des solutions pour remédier aux défaillances des processus d'intelligence et pour améliorer leur fonctionnement.
7. Encourager et favoriser le partage d'informations inter-services et inter-administratif, ainsi que la réciprocité entre utilisateurs et pourvoyeurs d'éléments d'intelligence.
8. Évaluer le fonctionnement et les résultats des dispositifs d'intelligence.

Le management de l'intelligence concerne tous les niveaux hiérarchiques dans la gendarmerie. Il doit privilégier les méthodes de gestion qui misent sur l'adhésion des gendarmes de terrain (animation, management participatif, persuasion, formation, incitation, motivation…) et qui encouragent l'esprit d'initiative.

Les personnels spécialisés dans le travail d'information (en particulier ceux de l'état-major du groupement, de la BDRIJ et de la cellule renseignement du groupement) ont un rôle important à jouer pour faciliter la circulation interne et externe de l'information. A cet égard, ils peuvent établir des interfaces et des flux d'informations entre les différents services et avec les partenaires extérieurs. Ils peuvent créer des conditions favorables au partage, telles que la mise en place de protocoles et de fiches pour les échanges inter-services. Ils peuvent effectuer, en outre, un travail de sélection et de synthèse des messages destinés aux responsables de service et aux gendarmes de terrain, afin d'éviter que ceux-ci ne soient submergés d'informations. A cet effet, ils peuvent par exemple réaliser des bulletins d'intelligence, qui récapitulent les informations et analyses les plus importantes. Ces personnels spécialisés

ne doivent pas se contenter de diffuser par messagerie des demandes de renseignement et d'attendre passivement les retours. **Ils doivent aller dans les unités opérationnelles, à la rencontre des gendarmes de terrain qui sont susceptibles d'avoir récolté des informations intéressantes.** Une fois l'information remontée, ils doivent l'archiver soigneusement et tenir à jour des dossiers sur les principaux problèmes.

Différents critères peuvent être utilisés pour mesurer les performances des activités d'intelligence. Parmi ceux, on peut mentionner :

- L'existence d'objectifs clairement énoncés et de programmes d'action suffisamment formalisés en matière d'intelligence.
- L'adéquation des moyens d'intelligence mis en place par rapport aux besoins de l'organisation.
- La variété des sources d'information accessibles et leur qualité d'usage.
- L'accélération et l'intensification de la circulation de l'information dans l'organisation.
- La qualité de l'archivage, du traitement et de l'analyse des données.
- La quantité, la pertinence, la fiabilité et l'utilité des produits d'intelligence qui sont élaborés.
- Le niveau de compétence des personnels investis de missions d'intelligence.
- L'intensité d'utilisation des dispositifs d'intelligence et la satisfaction des usagers vis-à-vis des produits.
- Le respect du cadre juridique, des règles déontologiques, des normes techniques et des standards professionnels.
- L'existence d'une stratégie à long terme de développement de la fonction d'intelligence.
- Les résultats des actions initiées sur la base des produits d'intelligence.

Je fais le point ...

Comment améliorer mon diagnostic territorial ?

Quelles sont mes actions pour encourager les échanges d'informations ?

Comment est organisée la gestion de l'information dans mon unité ?

5.2- Mettre en place une stratégie d'intelligence

Pour avoir de meilleures chances de réussir, une action de résolution de problème doit comporter un volet « intelligence », c'est-à-dire une sous-stratégie spécifique visant à mettre en place et en œuvre les outils d'intelligence nécessaires au pilotage de l'action. Ces outils doivent être en mesure de fournir régulièrement aux responsables des informations précises et actualisées sur l'état et l'évolution des phénomènes ciblés par l'action.

5.2.1- Qu'est-ce qu'une stratégie d'intelligence ?

Chaque fois qu'une organisation policière engage une action visant à résoudre un problème de sécurité, ses responsables doivent définir une stratégie d'intelligence en soutien de cette action. En d'autres mots, **toute politique de sécurité doit comporter un volet consacré à la gestion des moyens d'intelligence.** Cette stratégie d'intelligence a pour finalité de coordonner les capacités et activités d'intelligence des différents services impliqués, et ce en vue d'augmenter les chances de succès de l'action planifiée. Pour être viable, une stratégie d'intelligence doit poursuivre un nombre limité de priorités.

La stratégie d'intelligence doit être adaptée à la nature et aux caractéristiques du problème ciblé. Ainsi, selon que, dans une zone périurbaine sensible, la priorité est de faire diminuer les violences ou de démanteler le trafic de stupéfiants, les méthodes d'intelligence qui doivent être employées ne sont pas du tout les mêmes. Elles doivent, dans le premier cas, privilégier le milieu ouvert et être orientées vers le repérage des fauteurs de troubles et leur prise en charge sur le mode du travail social. En revanche, dans le second cas, elles doivent être axées sur le renseignement en milieu fermé à des fins de détection des infractions et de quête de preuves judiciaires.

Toute stratégie d'intelligence doit faire l'objet d'un pilotage spécifique, qui doit être confié à un responsable clairement désigné. Ce cadre peut être assisté d'une équipe, à laquelle il délègue le suivi d'aspects particuliers de la stratégie. Des objectifs précis doivent être fixés aux différents opérateurs chargés d'appliquer la stratégie, aussi bien en termes de production que d'exploitation de l'information. Divers mécanismes peuvent être mis en place pour vérifier le respect des obligations de résultats, de moyens et de délais ainsi instaurées. Par exemple, il peut être demandé aux opérateurs de produire des bilans réguliers sur les progrès effectués. Un tableau de bord composé d'indicateurs chiffrés peut être spécialement conçu pour mesurer la réalisation des objectifs. Des plans d'action détaillés peuvent être mis sur pied pour la mise en œuvre des tâches prioritaires. Le déroulement de la stratégie doit être périodiquement évalué par la direction de l'organisation. Un comité de pilotage peut être constitué à cet effet.

Préalablement à la mise en place de la stratégie d'intelligence et à toute inflexion majeure de celle-ci, **il convient de procéder à un état des lieux des moyens d'intelligence disponibles.** Les services impliqués dans la politique de sécurité doivent être consultés afin de recueillir leur opinion sur les dispositifs d'intelligence existants et de faire le point sur leurs besoins en matière d'information.
Il est préférable de consigner dans un texte programmatique (note de service) la stratégie d'intelligence choisie et les raisons pour lesquelles elle a été retenue. En principe, un tel document aborde toute une série de points. Il définit le problème ou la menace qui justifie un effort d'intelligence. Il opère une répartition des tâches entre les subdivisions de l'organisation. Il désigne les moyens d'intelligence à mobiliser au service de la stratégie et précise leur rôle. Il indique les changements à apporter aux dispositifs d'intelligence existants. Il formule des orientations en matière de recueil, transmission et exploitation de l'information relative au problème ciblé. Il explicite la nature des produits d'intelligence qui doivent être réalisés dans le cadre de la stratégie (rapports, bulletins, cartes, bilans chiffrés, comptes rendus oraux, *etc.*), en précisant leur format, leur périodicité et les utilisateurs visés. Enfin, il énonce les dispositions prévues pour faciliter les échanges d'informations entre les services impliqués.

5.2.2- Quel est le rôle d'un responsable de stratégie d'intelligence ?

Les fonctions que doit remplir un responsable de stratégie d'intelligence peuvent être définies comme suit :

- **Il anime** la conception de la stratégie d'intelligence. Il fait procéder aux études préalables qui sont jugées nécessaires. Il consulte les acteurs concernés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Il veille à ce que la stratégie prenne en compte les orientations nationales. Il propose un petit nombre d'axes de travail prioritaires. Ceux-ci doivent être soigneusement sélectionnés et précisément définis.
- **Il supervise** et coordonne la mise en œuvre de la stratégie d'intelligence. Il s'assure que chaque intervenant remplit le rôle qui lui a été confié et utilise effectivement les ressources mises à sa disposition. Il prodigue aux responsables de service des recommandations et des rappels à l'ordre pour tout ce qui touche au travail d'intelligence. Il les aide à élaborer, planifier et conduire des actions d'intelligence à l'échelle de leur propre service ou circonscription territoriale.
- **Il contribue** à l'aménagement et à l'animation des échanges d'information inter-services et avec les partenaires extérieurs.

Pour être en mesure de remplir avec succès ces différentes fonctions, le responsable de stratégie d'intelligence doit maîtriser des méthodes d'orientation, planification, conduite, contrôle et évaluation des activités d'intelligence. Par exemple, il doit savoir élaborer un plan de collecte du renseignement et un plan de diffusion des produits d'intelligence. **Il doit, en outre, être au fait des orientations et doctrines nationales en matière d'intelligence.** Son statut hiérarchique doit être suffisamment élevé pour que les autres cadres respectent son autorité, se sentent obligés de tenir compte de ses avis et soient incités à lui apporter leur soutien. Enfin, il doit avoir les moyens d'exercer un réel leadership, ce qui suppose de lui confier suffisamment de pouvoirs et de ressources pour qu'il soit en mesure de mobiliser les personnels concernés, surmonter les résistances et résoudre les conflits.

Le responsable doit être aidé, dans ses tâches de promotion et d'animation de la stratégie d'intelligence auprès des différents services, par les personnels spécialisés dans la gestion et l'analyse de l'information (officiers de l'état-major, de la cellule rens, de la CIRJ…). Il revient à ces derniers d'établir une relation de travail comportant des **contacts directs** avec les unités de terrain, et ce afin de stimuler et de guider leur engagement dans la collecte, la transmission et l'exploitation du renseignement (les seuls échanges par voie électronique ne permettent pas une orientation et une animation efficaces).

L'officier adjoint du groupement définit une stratégie avec les commandants d'unité et gradés d'encadrement.

5.3- Planifier la collecte d'informations

Une recherche d'informations a plus de chance d'être efficace si elle est orientée et délimitée par des objectifs clairs et précis, si elle est ciblée. Un bon ciblage nécessite d'identifier précisément les besoins d'informations correspondant à la stratégie poursuivie. Cela suppose, de la part des services concernés, de passer en revue ce qu'ils « savent connaître » sur le phénomène visé et ce qu'ils « savent ignorer » à son sujet. Les éléments d'intelligence déjà disponibles doivent être récupérés et rassemblés, ce qui nécessite un effort plus ou moins important en fonction de l'accessibilité du « dépôt d'informations » où ils sont stockés.

Une fois définis les objectifs en matière d'acquisition d'informations, un plan de recherche peut être élaboré pour structurer la collecte. Ce travail de planification est, pour les services impliqués, l'occasion de recenser leurs propres capacités de recueil et de répertorier les sources de données et de renseignements qu'ils peuvent effectivement mobiliser. L'élaboration du plan constitue aussi une opportunité d'envisager le recours à de nouvelles sources, la mise en place de nouveaux dispositifs de collecte, ou l'apprentissage de nouvelles méthodes de recueil.

Un plan de recueil typique comporte les indications suivantes :

Il énonce les objectifs de la recherche d'information.

- Il fixe des directives quant aux types de données qui doivent être recherchées, en précisant celles dont l'acquisition est prioritaire et en mentionnant le niveau de précision et d'approfondissement souhaités.

- Il désigne les sources qui doivent être mobilisées et les mesures à prendre pour en assurer l'accès.

- Il détaille les modalités opérationnelles de la collecte (ressources engagées, délais à respecter, méthodes de travail à employer…), la manière de faire remonter l'information captée et le traitement qui doit être appliqué à celle-ci.

- Il détermine le mode de contrôle et d'évaluation des efforts déployés sur le terrain.

- Enfin, il anticipe les obstacles susceptibles d'entraver le déroulement du plan et les solutions envisagées face aux risques identifiés.

Il peut s'avérer nécessaire d'amender le plan en cours de route, en fonction des difficultés rencontrées et des informations obtenues, dont certaines peuvent ouvrir de nouvelles perspectives ou, au contraire, rendre caduque telle ou telle piste de recherche. La conduite du plan doit être confiée à un responsable clairement désigné (pour le groupement de gendarmerie cela incombe soit à l'OAPJ soit à l'OAR soit encore à l'OAP). Tous les gendarmes engagés dans la mise en œuvre du plan doivent en connaître les objectifs et savoir à quoi serviront les informations collectées.

5.4- Jouer sur la complémentarité entre canaux formels et informels d'information

Les échanges verbaux en face-à-face avec des collègues que l'on connaît et auxquels on fait confiance restent le principal canal de transmission de l'information au sein de la gendarmerie. En règle générale, les gendarmes accordent une plus grande valeur aux informations qui leur parviennent par des canaux informels qu'à celles qui leur sont transmises par des voies officielles. La qualité des processus de transmission dans une force de sécurité intérieure dépend donc de l'existence de réseaux d'interconnaissance dont les membres partagent entre eux des liens forts, c'est-à-dire des **relations soutenues et fréquentes, caractérisées par la confiance et la réciprocité des échanges interpersonnels.** C'est ainsi que se constituent,

dans les unités de gendarmerie, des espaces de communication alternatifs. A l'intérieur de ceux-ci, la circulation des informations emprunte des canaux distincts des circuits officiels et obéit à des règles non écrites.

Le management de l'intelligence doit **laisser des marges d'autonomie suffisantes aux acteurs** qui interviennent directement dans le traitement des problèmes de sécurité. En particulier, les mécanismes informels qui contribuent à rendre efficace le travail d'intelligence ne doivent pas être combattus mais, au contraire, cultivés. **Les chefs doivent laisser libre cours à la constitution des réseaux informels d'intelligence** dès lors que ceux-ci viennent compléter les structures et procédures officielles, renforçant ainsi le partage d'informations et la coopération horizontale inter-services et inter-administrative.

En règle générale, la formation des réseaux de communication informelle s'opère de manière spontanée, au fil des relations qui se nouent entre des personnes que les circonstances amènent à travailler ensemble, mais aussi à travers les rapports amicaux qui se tissent en dehors des heures de service.

Pour s'insérer dans le réseau, **un gendarme doit se conformer à certaines normes collectives de coopération.** La principale est de respecter une triple exigence d'exhaustivité, de pertinence et de fiabilité dans la transmission des informations. Chaque membre du réseau doit communiquer à autrui toute information qui lui est nécessaire pour gérer ses propres tâches à son niveau, ainsi que pour tenir son rang dans sa propre hiérarchie et dans son environnement. En d'autres mots, il doit y avoir **transparence de l'information** dont autrui a besoin dans sa propre sphère d'action. Les militaires qui pratiquent la rétention d'information finissent par être eux-mêmes tenus à l'écart des flux informels de communication. Cette exclusion peut avoir pour eux des conséquences extrêmement négatives, causées par l'ignorance ou par la surprise.

Les chefs peuvent prendre des initiatives pour stimuler le développement des réseaux de communication informelle et pour y faciliter le partage d'information. Des occasions peuvent être créées afin de favoriser l'échange des expériences et des connaissances au sein des collectifs de travail. Des **contacts** peuvent être établis entre des équipes qui font un travail similaire dans différents ressorts territoriaux. Des dispositions peuvent être prises pour faciliter la création de liens amicaux entre membres de différents services. Des forums en ligne peuvent être mis en place pour faciliter la mise en commun de savoirs spécialisés.

Il est important de souligner que les réseaux informels possèdent leurs propres limites. La gendarmerie est une organisation vaste et complexe, dans laquelle l'information pertinente est tellement dispersée qu'il est souvent impossible, pour un gendarme, de localiser et de récupérer les éléments d'intelligence qui lui sont nécessaires grâce à son seul réseau d'interconnaissance. Du reste, la valeur opérationnelle de certains éléments d'intelligence a tendance à diminuer rapidement au cours du temps. Quand ceux-ci empruntent les canaux informels, qui sont relativement lents, il y a de forts risques qu'ils deviennent obsolètes avant de pouvoir être exploités.

C'est pourquoi dès lors qu'un renseignement semble receler un quelconque intérêt – présent ou futur – pour l'organisation, il doit impérativement être entré dans les systèmes d'information prévus à cet effet (par exemple BDSP). Ceux-ci permettent d'augmenter la proportion d'éléments d'intelligence rendus disponibles pour un usage élargi. Ces systèmes rendent possible la circulation d'information entre des espaces organisationnels qui ne sont pas interconnectés par des liaisons informelles. Ils centralisent l'information pour pouvoir ensuite la redistribuer à tous les militaires habilités qui en ont besoin pour accomplir efficacement leur tâche. En outre, ils assurent une conservation pérenne des connaissances dans des dépôts clairement localisés, consultables à tout moment et avec un minimum d'efforts, et réduisent les délais de transmission. Qui plus est, l'inscription de l'information dans un système officiel rend celle-ci traçable et contrôlable.

Les chefs doivent donc inciter leurs subordonnés à rendre compte des renseignements recueillis avec le plus grand systématisme, ainsi que de les consigner avec le plus grand soin dans les bases de données idoines. Les gendarmes doivent être poussés à être précis, méthodiques et rigoureux dans la rédaction des messages. Des mécanismes de contrôle doivent être mis en place pour vérifier que le travail de transmission et de transcription est effectué conformément aux procédures et formes stipulées. Les performances individuelles en la matière doivent être périodiquement mesurées et être prises en compte dans l'évaluation professionnelle.

Néanmoins, il est à noter que l'évaluation quantitative du travail de remontée d'informations peut avoir des effets pervers. Par exemple, au lieu de produire un compte-rendu contenant plusieurs informations, un gendarme fera remonter plusieurs rapports contenant chacun un seul renseignement. En définitive, **le meilleur moyen d'inciter les gendarmes de terrain à faire l'effort d'alimenter les systèmes d'informations est de leur fournir des produits d'intelligence qui les aident véritablement à accomplir leurs tâches quotidiennes.** Ainsi, les capteurs constatent que l'effort de transmission et de formalisation qui leur est demandé en vaut la peine. Par ailleurs, les chefs doivent être conscients que les canaux officiels d'information n'ont pas vocation à se substituer aux circuits informels. Ce qui doit être recherché, c'est plutôt une forme de complémentarité entre ces deux modes de circulation de l'information.

Je fais le point ...

Comment organiser la collecte d'informations ?

Comment contrôler et évaluer la collecte et la transmission des informations ?

5.5- Animer des réunions d'intelligence

Les services performants en IST tiennent régulièrement des réunions spécifiquement dédiées à la conception, la conduite et l'évaluation de leurs stratégies d'action. **Ces « réunions d'intelligence » se distinguent des réunions de service ou des réunions de commandement classiques.** La présentation de produits analytiques y occupe une place centrale. Ceux-ci sont utilisés pour structurer les discussions entre les participants et pour alimenter une réflexion collective sur les stratégies organisationnelles. Lors de ces réunions, sont employés des techniques d'animation et des supports (diaporamas, cartes, graphiques, tableaux…) qui favorisent le débat constructif.

Une réunion d'intelligence typique commence par une phase de retour sur les thèmes abordés lors de sessions précédentes, et dont il a été décidé qu'ils doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Les éléments nouveaux sont partagés. Les participants qui avaient été chargés d'approfondir telle ou telle question lors d'une réunion antérieure font part de leurs résultats.

La réunion se poursuit par un exposé d'état de situation. Un point est fait sur les problèmes prioritaires de l'organisation, ainsi que sur le déroulement et l'impact de ses principales stratégies. Les statistiques actuelles sont comparées avec celles d'autres périodes et celles d'autres territoires. Les participants discutent des hausses et des baisses qui doivent être jugées significatives. Ils débattent sur les explications possibles et sur les mesures à prendre. Éventuellement, ils demandent à ce que soit réalisé le profil de tel ou tel problème sur lequel la gendarmerie manque d'informations. Les points chauds du territoire d'intervention sont passés en revue, en précisant leur caractère récurrent ou émergent. Ce premier exposé est étayé par des tableaux de chiffres, des graphiques et des cartes.

Le commandant de compagnie anime une réunion d'intelligence.

Ce point de situation est suivi par un ou plusieurs exposés consacrés à une question particulière. Les sujets à aborder et les dates de présentation sont déterminés à l'avance par les participants. Sont retenus de préférence des thèmes qui revêtent un intérêt pour l'ensemble des services représentés à la réunion. L'exposé thématique peut porter sur un phénomène de délinquance ou de désordre considéré comme particulièrement inquiétant, mais aussi sur une pratique innovante, un retour d'expérience ou un nouvel outil de travail. L'intervenant présente un diagnostic du problème examiné, ainsi qu'un profil des individus ou des groupes qui sont suspectés d'être à l'origine du problème. Il s'efforce de dégager les perspectives d'évolution du phénomène. Il récapitule les dispositions qui ont été prises pour traiter le problème : stratégie poursuivie, tactiques mises en œuvre, ressources engagées, soutiens partenariaux mobilisés, *etc*. Il propose une évaluation des résultats obtenus, en s'appuyant sur des éléments quantitatifs autant que qualitatifs. Il explique les actions projetées dans l'avenir. Il décrit les dispositions qui sont prises en vue d'assurer le suivi du problème.

La réunion d'intelligence est animée par un responsable. Celui-ci veille à la gestion du temps, au respect de l'ordre du jour et des objectifs de la réunion, à la distribution des prises de parole. Il introduit les exposés et présente les intervenants. Quand ceux-ci ont terminé leur présentation, il leur pose des questions et engage le dialogue avec eux. Le cas échéant, il demande un supplément d'information ou d'analyse sur tel ou tel point nécessitant un approfondissement. Il conduit un débat sur les mesures à prendre pour répondre aux problèmes évoqués. Il met en avant les bonnes pratiques et félicite ceux qui les ont inventées ou appliquées.

Avant la réunion, un ordre du jour est communiqué aux participants et, après elle, un compte-rendu leur est adressé. Celui-ci fait état des décisions qui ont été prises. Les participants doivent être attentifs à ne pas mettre publiquement en cause les intervenants. Ils doivent être disposés à partager les éléments d'intelligence dont ils disposent. Ils doivent répercuter dans leur unité ce qui a été dit lors de la réunion et en tenir compte dans leur action quotidienne.

5.6- Un cas concret de bonne gestion de l'intelligence : les réseaux thématiques internes dans le groupement d'Ille-et-Vilaine

Le groupement d'Ille-et-Vilaine a développé **une approche stratégique fondée sur la constitution et l'animation de réseaux internes et partenariaux.** Afin d'éviter la dispersion des efforts, le commandement du GGD fixe un petit nombre de thèmes d'action prioritaires. Chacun d'entre eux fait l'objet d'un plan d'action, dont les modalités sont déclinées, sous forme de fiches d'objectifs, aux échelons brigade, compagnie et groupement. La stratégie est élaborée par un groupe de travail ad hoc, puis discutée de manière collégiale en réunion de commandement.

Conformément à la méthode de raisonnement tactique, les fiches indiquent les problèmes que l'action vise à résoudre, le contexte dans lequel s'inscrit la stratégie, les modes d'action, moyens et compétences qui peuvent être employés pour réaliser les objectifs assignés, les soutiens extérieurs qui peuvent être mobilisés, les délais fixés pour la mise en œuvre des missions. Les fiches sont mises en ligne sur l'Intranet du groupement, qui constitue le principal outil de communication des orientations stratégiques fixées par le commandement.

Une marge de liberté est laissée aux responsables d'unité territoriale pour opérer leurs propres choix tactiques et adapter, dans leur ressort d'intervention, le plan d'action départemental.

Afin de stimuler l'intérêt des gendarmes pour le problème ciblé et de renforcer leur engagement, est mis sur pied un réseau thématique interne qui est composé de militaires appartenant aux différentes unités territoriales et spécialisées. **L'animation en est confiée à une unité spécialisée – permanente ou ad hoc –** qui dispose d'une solide expertise des phénomènes contre lesquels la gendarmerie a décidé de concentrer ses efforts. Cette unité coordinatrice a aussi pour tâche de développer un réseau de partenaires extérieurs qui sont prêts à s'engager aux côtés de la gendarmerie dans la coproduction de solutions au problème ciblé, ainsi qu'à partager leurs informations avec elle. En outre, l'unité coordinatrice doit mener des actions en vue d'augmenter le niveau de connaissance, de compétence et d'engagement de tous les participants, aussi bien internes qu'externes, au réseau thématique qu'elle a pour mission de faire vivre. Enfin, elle doit faciliter et encourager l'exploitation des renseignements provenant de sources partenariales par les unités de gendarmerie concernés. **Il est demandé au CORG de répercuter scrupuleusement vers les membres du réseau toutes les informations relatives au problème pris en charge. La BDRIJ est, quant à elle, chargée de fournir au réseau un appui analytique,** sous forme de cartes, de synthèses et de tableaux statistiques, ainsi que d'évaluer les résultats de la stratégie.

Le couplage thématique entre lutte contre les vols liés à l'automobile et action anti-fraude – le réseau CeLTIF-CODAF

Dans la mesure du possible, les stratégies conduites par le groupement s'attaquent à des cibles qui sont considérées comme étant impliquées dans de multiples activités délinquantes. Tel est, par exemple, le cas de l'action mise en place pour mettre un coup d'arrêt à la recrudescence des vols concernant les véhicules, dont l'idée directrice est de coupler la lutte contre les trafics liés à l'automobile avec la répression des fraudes commises par les établissements commerciaux impliqués dans ces marchés parallèles. Le but de cette stratégie est de réduire les incitations à commettre des vols en diminuant les possibilités d'écouler les butins et en déstabilisant les organisations criminelles.

Les services préfectoraux et de gendarmerie du Grand Ouest français ont en effet constaté, depuis quelques années, la prolifération de très petites entreprises dans les secteurs de la réparation, de la casse, du négoce automobile, de la revente de pièces d'occasion, dont les gérants s'adonnent à de multiples activités répréhensibles. Certaines d'entre-elles relèvent de la délinquance économique sous plusieurs formes : fraude fiscale et sociale, emploi d'étrangers sans titre, recours abusif au statut d'autoentrepreneur, travail dissimulé, non-tenue du livre

de police, non-respect des règles environnementales. Ces établissements servent également de couverture à une délinquance prédatrice et de trafic liée à l'automobile : vol en bande organisée de véhicules, pièces et accessoires, maquillage des voitures dérobées, écoulement des biens volés par le truchement de sites de petites annonces en ligne, participation à des filières d'exportation de véhicules volés, manipulation de compteur kilométrique, tromperie sur la marchandise, recel de métaux.

La coordination de cette stratégie est assurée par la Cellule de lutte contre le travail illégal et la fraude (CeLTIF) du GGD35. Cette unité, créée en 2013, est munie de trois personnels enquêteurs disposant de qualifications spécifiques, qui sont placés sous l'autorité de l'officier commandant la BDRIJ. La CeLTIF peut mener des opérations d'initiative ou apporter une aide opérationnelle et une assistance technique à d'autres unités de gendarmerie qui travaillent sur des affaires relevant de ses domaines de compétences.

La CeLTIF anime un réseau de correspondants qui appartiennent aux différentes unités du groupement (beaucoup sont des « Formateurs relais à la lutte contre le travail illégal »). Ceux-ci participent aux activités de la Cellule en fonction des besoins. Ils doivent encourager leurs camarades d'unité à rechercher et à transmettre des renseignements susceptibles d'intéresser la CeLTIF, tels que la localisation et la description d'établissements suspectés d'abriter des activités illégales. **Les membres du réseau se réunissent deux fois par an, à l'occasion d'une journée de formation et d'échange d'expériences, au cours de laquelle les participants partagent leurs visions des phénomènes, étudient des cas de contrôle, s'informent sur les évolutions récentes du cadre juridique et prennent connaissance des analyses produites par l'Office central de lutte contre le travail illégal (OCLTI).** D'autre part, la cohésion du réseau est assurée par l'échange constant de messages tant téléphoniques qu'électroniques entre correspondants et enquêteurs (qui peuvent être joints à tout moment de la journée et de la nuit).

Les enquêteurs et correspondants de la CeLTIF assurent une action de sensibilisation et de formation auprès des autres militaires des brigades du département. Le but est d'apprendre à chacun quelles anomalies doivent retenir l'attention, quels types de lieux méritent d'être inspectés et quels éléments de soupçon doivent être recherchés (défaut d'étiquetage ou d'affichage, mentions absentes sur le livre de police, non-conformité aux règles de sécurité…). Le but est aussi de dispenser à tous les gendarmes un socle de compétences techniques et juridiques en matière d'établissement des procédures et de respect des conditions de réalisation des contrôles, ainsi que de leur inculquer les bons réflexes professionnels. Les enquêteurs de la Cellule se rendent fréquemment dans les unités territoriales – par exemple pour vérifier et exploiter un renseignement recueilli par une patrouille - et interviennent régulièrement dans les séances d'instruction organisées par les compagnies, où ils abordent des thèmes tels que les missions de la CeLTIF, la fraude documentaire ou les phénomènes émergeants d'exploitation par le travail.

Le réseau partenarial sur lequel s'appuie la gendarmerie pour accroître la portée et l'impact de son action se construit et s'organise autour du Comité opérationnel départemental anti-fraude (CODAF). Cette instance anime, sous l'égide du procureur de la République, une « coordination territoriale opérationnelle renforcée » entre l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales), l'Inspection du travail (qui dépend de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi – DIRECCTE) et la CeLTIF.

Dans le cadre de cette collaboration, sont partagées des données et des connaissances sur les réseaux délinquants et les pratiques frauduleuses, des méthodes de vérification, des savoir-faire procéduraux, des outils de travail et des retours d'expérience. Les agents des différents corps de contrôle qui participent au CODAF ont accès à une série de modules de formation où ils apprennent à détecter, relever, analyser juridiquement et traiter les éléments constitutifs d'infractions complexes. Ils s'y initient aux techniques de contrôle conjoint et s'y familiarisent avec les cultures professionnelles des administrations et organismes partenaires. Sont

également mis à disposition des membres du CODAF des guides méthodologiques, fiches pédagogiques et recueils de jurisprudence grâce auxquels ils peuvent perfectionner leurs compétences. **Le CODAF offre ainsi aux gendarmes de la CeLTIF un contexte propice au développement d'une spécialisation pointue qui leur permet de bénéficier d'une autorité fonctionnelle au sein du réseau interne dont ils assurent l'animation.**

Sur un plan opérationnel, l'approche partenariale coordonnée par le CODAF et relayée par la CeLTIF facilite les échanges d'informations sur les situations suspectes et la communication réciproque des signalements, grâce notamment à un système de fiches navettes. Elle permet ainsi de mieux cibler les contrôles, préparer des actions communes et gérer les réquisitions. Le traitement pluridisciplinaire des affaires permet de rassembler contre les auteurs présumés d'infractions une plus large palette d'éléments d'investigation. Ainsi, les poursuites pénales engagées à leur encontre ont de plus grandes chances d'aboutir à des condamnations, les enquêtes patrimoniales visant la confiscation des avoirs criminels donnent de meilleurs résultats et divers leviers non judiciaires de sanction peuvent être actionnés contre les fraudeurs (suppression de prestation sociale, récupération des produits de la fraude, redressement fiscal, éloignement du territoire des étrangers en situation irrégulière…). La CeLTIF collabore également avec le GIR de Bretagne.

Une gestion multiforme et pluridisciplinaire des violences intrafamiliales – le réseau BPF

Un mode d'organisation et de fonctionnement similaire a été instauré par le GGD35 pour gérer une autre de ses priorités stratégiques, à savoir la lutte contre les violences intrafamiliales (VIF). La coordination de cette action thématique est effectuée par la Brigade de protection des familles (BPF), sous l'égide de l'OAPJ et de l'OPP. Cette entité, créée en 2009, est composée de personnels spécifiquement formés sur les violences intrafamiliales, qui ont acquis une expertise en matière de prévention des différents types de violence intrafamiliale, de gestion des interventions d'urgence, de mise en œuvre des réponses judiciaires, de mise en place d'actions partenariales d'accompagnement et de suivi des victimes. Ces personnels sont affectés dans différentes unités et mettent en œuvre cette entité en tant que de besoin. La BPF vient en appui des brigades territoriales quand celles-ci sont confrontées à une affaire particulièrement grave ou complexe.

La BPF fait vivre un réseau de « référents VIF » dans les unités territoriales, qui associe également la BPDJ, les intervenants sociaux en unité de gendarmerie, certains enquêteurs des brigades de recherche, ainsi que les opérateurs du CORG (qui sont souvent en première ligne pour repérer des situations risquées ou critiques). **Les référents ont pour mission de conseiller et de former leurs camarades d'unité dans des domaines tels que l'accueil et l'écoute des victimes, les méthodes d'intervention, la conduite des enquêtes, l'audition des mineurs,** la rédaction des procédures, la collaboration avec les autres professionnels impliqués dans le traitement des VIF. La BPF s'efforce de susciter des vocations parmi les gendarmes, initie les nouveaux référents à l'exercice de leur fonction, encourage et appuie leur candidature à des stages professionnels. Les référents sont rassemblés périodiquement pour des sessions de formation durant lesquelles des représentants d'organismes partenaires font part de leurs expertises. Réciproquement, les gendarmes de la BPF apportent leur contribution à des stages professionnels organisés par d'autres institutions, où ils expliquent les aspects pénaux des violences intrafamiliales et le travail judiciaire de la gendarmerie.

La BPF aide les unités territoriales à constituer un réseau local de partenaires extérieurs et à y développer des procédures de coopération opérationnelle. Certaines d'entre elles concernent la transmission d'alertes et l'échange d'informations à propos des personnes en danger, conformément au principe du secret partagé. D'autres portent sur l'accélération et la coordination de leur prise en charge par les institutions et organismes concernés, à savoir les associations familiales et d'aide aux victimes, le planning familial, le centre d'information sur les droits des femmes et des familles, les centres d'hébergement, les services sociaux, éducatifs,

judiciaires et de santé, les collectivités locales. D'autres encore ont trait à l'incitation des victimes à porter plainte, le partage des données et l'analyse des problèmes, l'organisation de groupes de travail réunissant les responsables des différentes structures. La BPF fait office de médiateur quand survient un différend entre une unité de gendarmerie et un de ses partenaires locaux.

Les membres de la brigade jouissent d'une large autonomie d'organisation de leur travail pour tout ce qui touche aux relations avec les acteurs des réseaux (participation à des réunions et à des manifestations dans d'autres institutions, travail d'initiative dans le cadre d'actions conjointes…).

Ces partenariats, qui revêtent des formes, des configurations et des modes de pilotage différents selon les circonscriptions, ont notamment permis la création de places d'accueil d'urgence pour les femmes victimes de violences dans les territoires qui en étaient démunis. Ils ont aussi accouché de projets collectifs dans les domaines de l'information du public et de la formation commune des professionnels : séminaires thématiques, confections de livrets et de diaporamas pédagogiques, de plaquettes de présentation des dispositifs, d'annuaires de réseau, de fiches réflexes sur les conduites à tenir. Grâce à eux, un système d'enquêtes sociales rapides sur les familles en crise a été mis en place, qui fournit au parquet les éclairages dont il a besoin en cas de comparution immédiate.

Le dialogue interinstitutionnel a, en outre, permis d'améliorer le partage des tâches entre les intervenants : mieux épaulées par d'autres acteurs pour la prise en charge sociale des victimes, la gendarmerie a pu se recentrer sur le volet judiciaire des affaires. Il a, de plus, rendu l'offre institutionnelle plus facilement accessible et contribué à une meilleure orientation des victimes vers un mode de prise en charge adapté à leur cas. Enfin, l'action partenariale a permis de faire progresser les dépôts de plaintes par les victimes de violences intrafamiliales, qui ont plus que doublé depuis la fin des années 2000.

Une forme de partenariat particulièrement innovante a été mise en place entre les gendarmes de la compagnie de Redon et le Pôle hospitalo-universitaire de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent à Rennes. Le but de cette collaboration, nouée en 2010, est la détection précoce et la prise en charge rapide des familles au sein desquelles s'expriment des violences traumatisantes (maltraitance, harcèlement, suicide, fugue…). L'assistance apportée aux mineurs en souffrance vise à éviter que ceux-ci ne répètent des schémas d'agresseur ou de victime plus tard dans leur vie. Elle a des effets positifs en termes de réussite scolaire, ainsi que de prévention des pathologies de santé, des conduites à risque, du décrochage et du harcèlement scolaires, des comportements délinquants. Elle permet aussi d'éviter la réitération des faits de violence au sein de la cellule familiale.

Dans un souci de proximité avec le terrain, a été créée une Équipe mobile pour enfants et adolescents (EMEA), qui associe médecins, infirmières, psychologues, éducateurs, travailleurs sociaux et gendarmes, dont les interventions se font en binôme. Le repérage des jeunes est réalisé grâce à un travail en réseau partenarial auquel participent des établissements scolaires, des services sociaux, la Protection judiciaire de la jeunesse, les associations d'aide aux victimes, des médecins et les unités de gendarmerie (CORG, unités territoriales). Des correspondants servent de relais dans chacune des institutions.

De jour comme de nuit, lorsque les gendarmes en intervention constatent la présence de mineurs au sein d'un foyer violent sur l'arrondissement de Redon, ils proposent aux parents de se faire aider par l'EMEA, indépendamment d'une éventuelle enquête judiciaire. En cas de refus, la situation préoccupante est tout de même signalée à l'équipe mobile au moyen d'une fiche navette qui est remplie par les militaires. Dans les jours qui suivent, l'EMEA recontacte la famille et tente de la convaincre de coopérer. Si les parents acceptent, l'EMEA prend le relais en se déplaçant dans un camping-car transformé en consultation mobile afin d'évaluer la santé du mineur. Cette rencontre peut aboutir à la mise en place d'un accompagnement pluridisciplinaire de l'enfant et de sa famille, à une prise en charge de courte durée par l'EMEA ou à une orientation vers d'autres structures compétentes. Plusieurs centaines de mineurs ont bénéficié de ce dispositif depuis sa création.

Enseignements de cette initiative

Le GGD35 a mis en place le même type de réseaux et de dispositifs thématiques – ou multithématiques – pour traiter d'autres phénomènes, en particulier les cambriolages (l'action s'articule autour d'unités temporaires, les Pelotons de lutte anti-cambriolages et les Brigades d'observation et de surveillance) et les violences scolaires (combattues par la BPDJ et le réseau des référents scolaires).

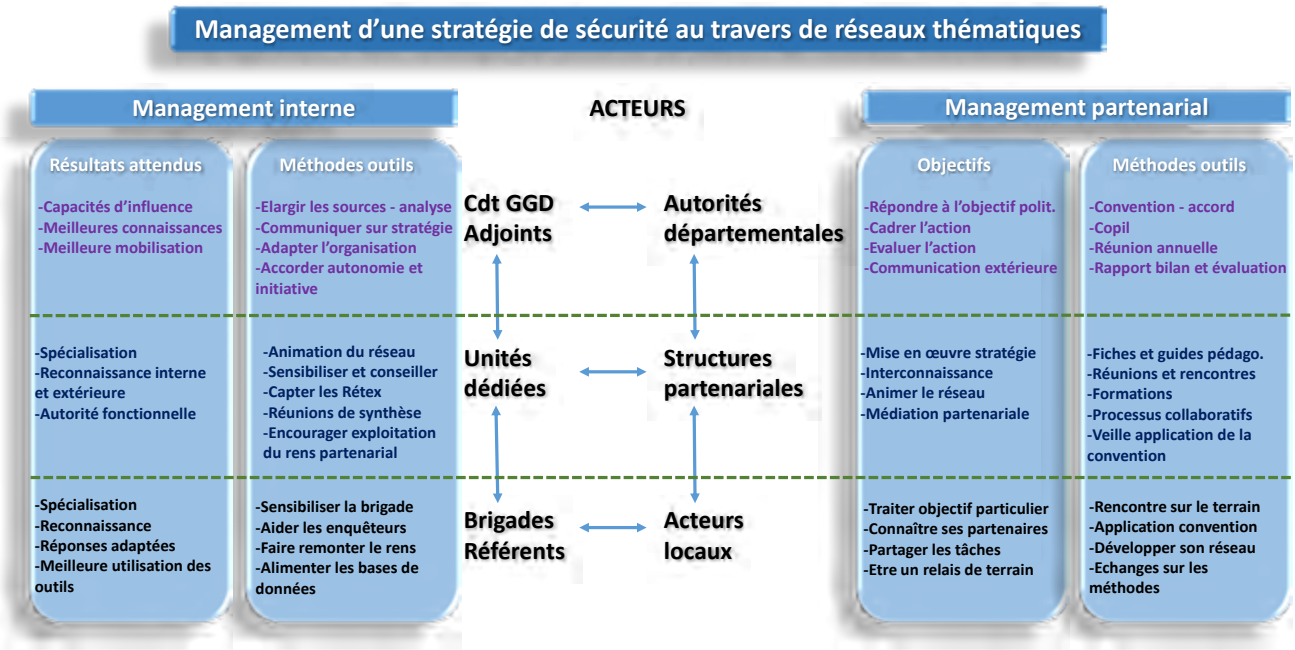
L'organisation en réseaux thématiques a pour avantage de favoriser la mobilisation de toutes les unités concernées au service des priorités stratégiques définies par le commandement, dans la durée et aux différents échelons hiérarchiques. La mise en œuvre d'une telle approche rencontre néanmoins un certain nombre d'écueils :

- le manque de reconnaissance institutionnelle des efforts de professionnalisation réalisés dans le cadre du réseau, dans la mesure où les formations suivies ne sont pas validées par des certificats officiels et ne sont pas suffisamment prises en compte dans la progression de carrière ;

- le manque de liens horizontaux entre les unités spécialisées du même type (CeLTIF, BPF, BPDJ…) appartenant à différents groupements, qui fait obstacle au partage des expériences et à la diffusion des bonnes pratiques. La création de forums professionnels (rencontres régionales et nationales, plateforme collaborative d'échanges en ligne…) est souhaitée par beaucoup de participants aux réseaux thématiques ;

- la résistance de certains commandants de compagnie à ce genre d'action thématique, en raison de la perte d'autonomie professionnelle qu'une telle approche implique pour eux ;

- la difficulté à stocker l'information relative à certains des problèmes ciblés, en raison de la réglementation sur la constitution de fichiers, qui ne permet pas de conserver les données nominatives intéressant l'action préventive et partenariale.



6- ANALYSER LES PROBLÈMES EN VUE DE LES RÉSOUDRE

Ce chapitre a pour objet de présenter concrètement la partie dédiée à l'analyse dans la démarche de résolution de problème. L'analyse est le cœur de la réflexion et procède de l'utilisation de raisonnements qui tiennent compte de contextes et d'acteurs particuliers notamment dans le domaine de la sécurité publique.

Le but de l'analyse est d'aider les responsables gendarmes à mieux comprendre les phénomènes complexes qu'ils ont à traiter. Les techniques d'analyse permettent en effet d'identifier et d'expliquer les principaux ressorts d'un problème, ainsi que d'en saisir les dynamiques et les effets. L'analyse permet au responsable de situer la question qu'il doit traiter dans son contexte, de porter une évaluation sur elle, ainsi que de former des anticipations quant à son évolution et à ses conséquences à plus ou moins long terme. Elle lui donne la possibilité d'appréhender des aspects de la situation qui ne sont pas immédiatement perceptibles, tels que l'existence de causes sous-jacentes sur lesquelles la gendarmerie (ou un de ses partenaires) a la possibilité d'agir. Ainsi, le responsable est mieux à même de concevoir une stratégie de réponse qui a des chances d'être efficace.

L'analyse est un travail de réflexion qui consiste à rassembler, vérifier, évaluer, recouper, croiser et combiner des informations de diverses natures, issues de différentes sources, puis à appliquer des schémas d'interprétation et des méthodes de raisonnement en vue de produire des constats et des explications utiles à la prise de décision. Toute démarche d'analyse commence par une phase de constitution d'un corpus d'informations destiné à servir de matériau pour la réflexion. Celles-ci peuvent être récupérées à l'intérieur de la gendarmerie ou collectées au dehors, voire recueillies ou fabriquées par l'analyste lui-même.

6.1- Principales lois scientifiques en criminologie

Certaines techniques d'analyse sont aujourd'hui couramment utilisées dans les unités de gendarmerie : analyse criminelle, cartographie de la délinquance. D'autres sont davantage méconnues. C'est le cas des méthodes d'analyse stratégique, c'est-à-dire des démarches de diagnostic préalable qui visent à éclairer la conception d'une stratégie de sécurité. La plus usitée d'entre elles est le « triangle d'analyse des problèmes ».

Le triangle d'analyse des problèmes (TAP) est une méthode de raisonnement qui a été conçue pour permettre à un responsable de service de sécurité intérieure d'élaborer une stratégie de résolution d'un problème de sécurité.

Cette technique a pour but d'aider son utilisateur à mieux comprendre un phénomène récurrent et persistant de désordre et de délinquance. Il s'agit d'identifier les aspects du problème qui se prêtent le mieux à une action de la gendarmerie ou de ses partenaires, pour ensuite concevoir et mettre en œuvre une solution taillée sur mesure.

Cette technique d'analyse se fonde sur un ensemble de lois scientifiques qui ont été découvertes par les criminologues. Celles-ci sont au nombre de cinq.

1. **Les méthodes policières réactives, à savoir la patrouille dissuasive motorisée, la réponse rapide aux appels d'urgence et l'investigation judiciaire des infractions signalées, sont souvent impuissantes à résoudre durablement les problèmes de sécurité** (sauf dans certains cas particuliers). Par exemple, patrouiller sur les lieux où se produit une vague d'agressions peut atténuer le problème tant que le déploiement d'effectifs de voie publique se poursuit, mais cela ne résout pas la cause du problème, et celui-ci a de forts

risques de réapparaître dès que la gendarmerie se tournera vers d'autres priorités. Il existe une tentation très forte, au sein de la gendarmerie, d'initier une réponse routinière dès lors qu'un problème est identifié, par exemple augmenter le nombre de patrouilles ou intensifier l'action des services répressifs, alors même que la source du problème est mal cernée et que les réponses habituelles auront probablement un effet limité.

2. **Pour être efficace, l'action de sécurité doit combiner un maximum de modalités d'intervention différentes** (répression, prévention de la délinquance, travail social, prévention situationnelle, rénovation urbaine…) **et associer un maximum de partenaires** (acteurs administratifs, privés, associatifs, victimes actuelles ou potentielles, citoyens-voisins vigilants…).
3. On ne peut traiter efficacement que des problèmes bien identifiés et circonscrits. On ne peut pas développer une stratégie de résolution de problème pour prendre en charge une catégorie d'infractions aussi large que « les vols de voiture ». En effet, ce type d'infraction recouvre de multiples comportements qui sont de natures très diverses, répondent à des motivations différentes, ne requièrent pas le même degré d'organisation ni de savoir-faire, n'impliquent pas les mêmes genres de délinquants : vol de véhicule pour s'amuser, pour disposer temporairement d'un moyen de transport (éventuellement dans le but de commettre un autre délit), pour prélever et revendre des pièces détachées (garage clandestin), pour exporter les véhicules à l'étranger (réseau international de crime organisé), car-jacking, *etc.* Le « vol de voiture » regroupe différentes formes de délinquances qui appellent des réponses différentes, adaptées aux caractéristiques de chaque problème. Par conséquent, lorsqu'une recrudescence est constatée dans une certaine catégorie d'infractions, il convient d'identifier précisément quels types de faits sont en augmentation.
4. **Les délinquants et fauteurs de troubles sont plus attentifs aux risques immédiats, tels qu'ils les évaluent au moment de passer à l'acte,** que sensibles à la sévérité des sanctions qu'ils encourent. En d'autres mots, les auteurs d'infractions réagissent surtout à des opportunités et à des circonstances directement perceptibles, telles que les obstacles visibles à la commission de l'infraction.
5. **Le meilleur moyen de réduire un phénomène générateur d'insécurité est d'intervenir en amont, sur les facteurs qui sont à l'origine du problème, afin de diminuer la probabilité de survenance des infractions.** Toutefois, on doit essentiellement s'intéresser aux causes immédiates du problème, aux éléments de la situation qui favorisent la commission d'infractions (visibilité d'une cible tentante pour les délinquants, manque de protection de cette cible…). En effet, tant l'intervention policière que l'action partenariale sont impuissantes à modifier les causes profondes (pauvreté, chômage, racisme, ségrégation urbaine…) de la criminalité et des désordres.

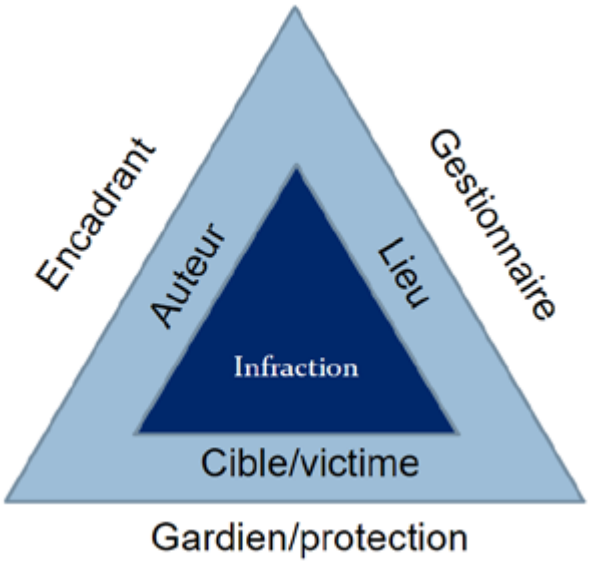
6.2- Le triangle d'analyse des problèmes

Pour que des faits de prédation puissent avoir lieu (délinquance prédatrice), il faut que soient simultanément présents dans un même lieu et à un même moment un auteur potentiel et une victime ou une cible présentant une tentation pour cet auteur. Il faut aussi que soient absents ou défaillants les éléments de contrôle et de contrainte qui sont susceptibles d'empêcher l'auteur de commettre son infraction.

Concernant la cible ou la victime, les facteurs de contrôle sont la prise de mesures pour assurer sa protection. Celles-ci peuvent consister, par exemple, en un système de sécurisation contre le vol pour les téléphones portables, en la bonne gestion des mots de passe sur son ordinateur pour éviter le piratage de données personnelles, dans le fait de demander à ses voisins de surveiller sa résidence pendant qu'on est absent…

Concernant les auteurs, les facteurs de contrôle sont les personnes ou les institutions qui exercent une surveillance ou une influence sur son comportement (parents, amis, enseignant, médecin, supérieur hiérarchique, collègues de travail…).

Concernant les lieux, le facteur de contrôle est la personne ou l'organisme chargé d'en assurer la gestion et d'y réguler les comportements.



Une stratégie de résolution de problème s'efforce d'agir sur les facteurs de contrôle :

- **inciter les victimes** potentielles à adopter des comportements qui réduisent leurs chances d'être effectivement prises pour cible ;
- **modifier les lieux** pour rendre plus difficile la commission de l'infraction ;
- **agir sur les motivations des auteurs** potentiels pour les décourager de passer à l'acte (par exemple en plaçant un autocollant sur une villa indiquant la présence d'une alarme et le marquage de tous les objets de valeur, en installant un panneau « participation citoyenne » à l'entrée d'un lotissement…).

Élaborer une stratégie de résolution de problème suppose donc de passer en revue tous les facteurs qui peuvent motiver, faciliter ou entraver la décision de commettre un délit. Il s'agit d'agir sur la perception que l'auteur a du risque immédiat qu'il court et du profit que pourrait lui apporter l'infraction commise.

L'analyse doit chercher à comprendre pourquoi les auteurs commettent des délits autant que comment ils les commettent.

A cet effet, elle doit décomposer l'action criminelle en une série de séquences :

- quels sont les trajets et moyens de transport qui sont empruntés par les auteurs pour parvenir sur les lieux du délit ;
- comment les cibles sont repérées et sélectionnées ;
- comment elles sont atteintes ;
- comment les témoins et mesures de protection sont évités ;
- comment l'auteur repart-il du lieu de l'infraction avec son butin ;
- comment utilise-t-il son butin (par exemple comment l'écoule-t-il), *etc.*

Pour chaque étape, l'analyste doit se demander ce qui motive les décisions adoptées par les auteurs. Autrement dit, pour chaque séquence, on essaie de déterminer ce sur quoi se basent les auteurs pour apprécier les obstacles et les récompenses à leur action (ce qui les incite à agir et ce qui les retient d'agir).

De cette analyse, on déduit les points d'application possibles pour une action gendarmique ou partenariale, dont le but doit être de dissuader ou d'empêcher l'auteur d'effectuer l'action considérée. On construit ainsi une gamme de mesures qui ciblent différentes composantes ou aspects du problème.

Par exemple, contre une vague de cambriolages, une stratégie peut combiner des mesures telles que : faire une campagne de communication pour inciter les cibles à prendre toute une série de précautions (s'équiper d'alarmes…), mettre en place un système de participation citoyenne, donner l'impression aux cambrioleurs qu'il est dangereux d'essayer de revendre les bijoux volés parce que les receleurs de la région font l'objet d'une étroite surveillance policière… Ces mesures concernent différentes séquences de l'activité de cambriolage.

En ce qui concerne l'analyse des lieux, on doit s'interroger sur ce qui fait leur attractivité pour les délinquants, par exemple la présence de nombreuses opportunités de prédation (les foules attirent les pickpockets) ou l'existence de cibles ayant une grande valeur pour les délinquants (vols ciblant les étudiants en état d'ébriété à la sortie des boites de nuit).

On s'interroge aussi sur les facteurs qui facilitent la commission des faits : la facilité d'accès du lieu pour les délinquants (proximité avec un quartier pauvre), absence de contrôle à l'entrée et à la sortie, l'absence de caméras de surveillance ou de gardiens, signes de mauvaise gestion du lieu (vitres brisées).

Les solutions s'appliquant au lieu relèvent souvent de la prévention situationnelle (ou prévention technique de la malveillance). Celle-ci consiste à introduire des modifications qui visent quatre objectifs :

1. **augmenter l'effort nécessaire pour commettre le délit,** en rendant la cible plus difficile à atteindre (grâce à des barrières physiques…), en contrôlant les accès (installation d'accès électroniques…) ; en éloignant les auteurs (fermeture de certains lieux à la circulation pendant certains créneaux horaires, interdiction de la vente d'alcool dans certains magasins à partir d'une certaine heure pour éviter les regroupements de SDF…) ; en entravant l'accès aux ressources nécessaires pour commettre l'infraction (remplacer les bouteilles de bière par des verres en plastique si le problème est leur utilisation comme projectiles lors de soirées étudiantes…) ;
2. **augmenter le risque lié à la commission du délit,** en mettant en place des gardiens, en favorisant la surveillance du voisinage (éclairage, architecture des bâtiments) ; en réduisant l'anonymat (sectorisation des patrouilles pour favoriser la connaissance des jeunes du quartier) ; en mobilisant le gestionnaire du lieu (formation des chauffeurs de bus pour gérer les conflits avec les passagers…) ; en installant des systèmes de vidéoprotection…
3. **réduire le bénéfice du délit,** en cachant ou en retirant les cibles (mettre des rideaux pour que l'intérieur du domicile ne soit pas visible de l'extérieur, refuges pour femmes victime de violence conjugale…), en désorganisant les marchés criminels (contrôle des revendeurs de produits d'occasion, des brocanteurs, des vendeurs de rue…) ; en rendant sans valeur le fruit du délit (systèmes de blocage des téléphones portables en cas de vol, marquage des billets volés par de l'encre…) ;
4. **réduire les motivations à commettre des délits,** en fixant et en affichant des règles claires concernant ce qui est permis ou interdit ; en provoquant une prise de conscience des conséquences négatives du délit (campagnes contre les mauvais comportements au volant, contre l'alcoolisme…) ; en facilitant le respect des règles (système de contrôle des flux de supporters pour éviter les affrontements, prix fixes pour certaines courses dans les taxis…) ; en rendant plus difficile la consommation de substances psychoactives…

Il est à noter que les mesures de ce genre impliquent généralement une action partenariale, notamment avec le gestionnaire des lieux où se déroule le problème.

On répète le même raisonnement pour les victimes/cibles et pour les auteurs.

Par exemple, concernant les auteurs, on essaie de déterminer les facteurs qui facilitent le passage à l'acte : accès à des moyens d'action (moyens de transport, de communication, armes…), encouragement de l'entourage (phénomènes de bande), prise de substances psychoactives qui réduisent les inhibitions. Il est parfois possible de diminuer ce genre de facteurs facilitateurs.

Au contact des jeunes, pour mieux se connaître et favoriser une confiance réciproque.

BIBLIOGRAPHIE

- Boba, Rachel, Crime Analysis and Crime Mapping, Thousand Oak CA: Sage, 2005.
- Buckley John, Managing Intelligence: A Guide for Law Enforcement Professionals, Boca Raton, Florida, CRC Press, 2013.
- Carter David L., Law Enforcement Intelligence : A Guide for State, Local and Tribal Law Enforcement Agencies, Washington DC: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2004.
- Carter David L., Carter Jeremy G., "Intelligence-led policing: Conceptual Considerations for Public Policy", Criminal Justice Policy Review, vol. 20, n°3, 2009, p. 310-325.
- Carter Jeremy G., Intelligence-led Policing - A Policing Innovation, LFB Scholarly Publishing LLC, 2013.
- Cope Nina, "Intelligence-Led Policing or Policing Led Intelligence", British Journal of Criminology, vol.44, n°2, 2004, p. 188-203.
- Dean Geoffrey, Gottschalk Peter, Knowledge Management in Policing and Law Enforcement, Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Delpeuch Thierry, Ross Jacqueline E. (eds.), Comparing the Democratic Governance of Police Intelligence: New Models of Participation and Expertise in the United States and Europe, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016.
- Gill Peter, Rounding Up the Usual Suspects ? Developments in Contemporary Law Enforcement Intelligence, Aldershot: Ashgate, 2000.
- Gottschalk Petter, Policing Organized Crime: Intelligence Strategy Implementation, Boca Raton, Florida, CRC Press, 2009.
- Harfield Clive, MacVean Allyson, Grieve John G.D., Phillips David, The Handbook of Intelligent Policing. Consilience, Crime Control, and Community Safety, Oxford University Press, 2008.
- Harfield Clive, Harfield Karen, Intelligence. Investigation, Community and Partnership, Oxford University Press, 2008.
- Innes Martin, "Policing Uncertainty: Countering Terror through Community Intelligence and Democratic Policing", The annals of the American Academy of Political and Social Science, n°605, May 2006, p.222-241.
- Innes Martin, Fielding Nigel and Cope Nina, "The Appliance of a Science. The Theory and Practice of Crime Intelligence Analysis", British Journal of Criminology, 45 (1), 2005, p.39-57.
- Innes Martin, Sheptycki James W. E., "From Detection to Disruption: Intelligence and the Changing Logic of Police Crime Control in the United Kingdom", International Criminal Justice Review, vol. 14, 2004, p.1-24.
- James Adrian, Examining Intelligence-Led Policing. Developments in Research, Policy and Practice, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2013.

- Kleiven Maren Eline, "Where`s the Intelligence in the UK`s National Intelligence Model?", International Journal of Police Science and Management, vol. 9, n°3, 2007, p. 257-273.
- Maguire Mike, "Policing by Risks and Targets: Some Dimensions and Implications of Intelligence-led Social Control", Policing and Society, vol.9, n°4, 2000, p.315-337.
- Maguire Mike, John Tim, "Intelligence Led Policing, Managerialism and Community Engagement: Competing Priorities and the Role of the National Intelligence Model in the UK", Policing and Society, vol. 16, n°1, 2006, p. 67-85.
- Manning Peter, The Narcs' Game – Organizational and Informational Limits on Drug Law Enforcement – 2nd Edition, Prospects Heights IL: Waveland Press, 2004.
- McGarrell Edmund F., Freilich Joshua D., Chermak Steven, "Intelligence-led Policing as a Framework for Responding to Terrorism", Journal of Contemporary Criminal Justice, 23, 2007, p. 142-158.
- Ratcliffe Jerry H. (ed.), Strategic Thinking in Criminal Intelligence, Sydney: The Federation Press, 2nd Edition, 2009.
- Ratcliffe Jerry H., Intelligence-Led Policing, Cullompton UK: Willan Publishing, 2008.
- Ratcliffe Jerry, "Intelligence-Led Policing and the Problem of Turning Rhetoric Into Practice", Policing and Society, vol.12, n°1, 2002, p.53-66.
- Sheptycki James W.E., "Organizational Pathologies in Police Intelligence Systems. Some Contributions to the Lexicon of Intelligence-Led Policing", European Journal of Criminology, vol.1, n°3, 2004, p.307-332.

École des officiers
de la gendarmerie nationale

www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/eogn

01 64 14 33 00

Conception maquette : Atelier diffusion EOGN - 2017.
Crédit photo : Sirpa Gendarmerie.