

dossier

Transformer le management des commissaires



Ariane
2018



Lu
pour vous



Reportage :
Vietnam
aux mille
visages





63^e promotion : une sortie en fanfare...

Les élèves de la 63^e promotion de commissaires de police s'apprêtent à quitter les monts d'Or pour rejoindre les postes tout récemment choisis. Avec pour devise *Virtus Unita Fortior* (l'union fait la force), les 41 stagiaires ont su entretenir un esprit de camaraderie et un sentiment d'appartenance forts tout au long de cette scolarité. C'est la raison pour laquelle, à l'unanimité, la promotion a décidé de renouer avec une tradition perdue depuis son aînée la 50^e, le gala de fin d'année.

Le soutien bienveillant de la direction de l'ENSP aura permis à cette initiative de voir le jour, tout comme la création de l'*association des élèves et anciens élèves commissaires de police* (AECP). L'objet de cette dernière est d'entretenir le lien entre les promotions, ainsi que les différents publics de l'école, notamment les auditeurs étrangers. L'AECP perdurera grâce à la mobilisation d'un comité d'élèves, renouvelé chaque année, mais également de vos idées et contributions. Sa première réalisation a donc pour objet vous réunir dans le cadre d'une soirée de prestige à vocation caritative.

Le gala des commissaires, version 2013, se tiendra non loin de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, le **jeudi 20 juin**. D'accès aisé, le château de Janzé est un domaine du beaujolais au charme naturellement prestigieux. Les 250 convives et les plus hautes autorités de notre institution y seront accueillis pour une soirée hors du commun. Sous les marronniers du château, un cocktail délicat sera accompagné par une formation de cuivres de la musique de la Police nationale. C'est dans l'ancien pressoir du château, aux pierres ocre mises en lumières, que sera servi un dîner avant l'ouverture du bal. La tenue de soirée est exigée autour des stagiaires en grand uniforme.

Tenant à démontrer leur **engagement** teinté d'abnégation et de solidarité, les membres de l'AECP ont souhaité à cette occasion parrainer une structure caritative. *Rêves* est une association fondée en 1994 par un policier de la région lyonnaise et qui œuvre chaque jour afin de réaliser les vœux d'enfants atteints de graves maladies. Les bénéfices de la soirée seront intégralement reversés à *Rêves* et l'AECP s'est par ailleurs engagée à participer à la réalisation d'un vœu d'enfant d'ici l'été 2013.

Enfin des partenaires sélectionnés pour leur engagement en lien étroit avec l'institution policière, et le domaine de la sécurité intérieure en général, seront représentés au cours de cette soirée.

Quelques commissaires des 29, 33, 35, 43, 50, 54, 57, 58, 59, 61 et 64^e promotions s'y sont déjà donné rendez-vous. Des places sont encore disponibles avant la mi-avril et les conjoint(e)s sont les bienvenus.

Au plaisir de vous accueillir ...

Julien PORTRON
Président de l'AECP

Contact : eleves-commissaires-asso@interieur.gouv.fr
Droit d'entrée 75 euros, adhérent AECP 65 euros.
Statuts de l'AECP : cf. site Intranet ENSP.

LA TRIBUNE
DU COMMISSAIRE
N° 126

Directeur de la publication :
Nathalie SKIBA

Éditeur :
TCP MEDIA DIFFUSION
Tour Gambetta
1 et 2, square Henri Regnault
Appt 163 – 92400 COURBEVOIE

Crédit photos :
Syndicat des Commissaires
de la Police Nationale

Rédacteur en chef :
Emmanuel ROUX

Conception et impression :
Guivarch l'imprimerie
6, rue Guynemer
22190 PLÉRIN
Tél. : 02 96 79 87 77

IMPRIM'VERT®

Dépôt légal :
à parution

N° CPPAP :
0 517 S 06954



Amorcer le virage

La Police Nationale est, comme souvent pour cette administration publique en perpétuelle (r)évolution, à la croisée de nombreux chemins. Les réformes en cours ou annoncées sont encore nombreuses.

Les Zones de Sécurité Prioritaires, présentées dans la Tribune précédente, font l'objet des premières réunions de bilan intermédiaires, et leurs effets sont déjà réels dans la conduite des politiques de sécurité.

La révision de l'outil statistique, demandée depuis longtemps par les commissaires de police qui rejettent la dictature du "chiffre unique", devrait faire sentir ses effets bénéfiques sur le management des services, si le pouvoir politique démontre le courage et la capacité pédagogique pour aller au bout de cette réforme. L'excellente analyse de Christophe SOULLEZ (page 19) ouvre des perspectives de lecture et d'analyse des statistiques, et permet d'orienter les services à partir d'une véritable recherche de la performance et du service rendu à la population.

Ce management par objectif, prospectif et moderne, dispose avec le Projet de Performance Individuel que mettent en œuvre les commissaires, d'une matrice forte de transformation des services. Le témoignage de Christian MEYER (page 18) nous montre que ce levier de réflexion passe l'épreuve du terrain, y compris dans les secteurs les plus difficiles. L'Administration doit y investir plus de moyens pour en assurer l'animation et le suivi, à la hauteur de l'ambition initiale.

Mais la véritable richesse de la Police Nationale reste constituée par les hommes et les femmes qui la composent, à tous les grades de tous les corps. Or, une bonne partie de ce potentiel a été trop longtemps négligé, puisque les plus hautes fonctions de chacun de ces grades de tous ces corps sont occupées surtout par... des

hommes ! Le Syndicat des Commissaires de la Police Nationale alertait l'Administration dès juillet 2011 sur cette regrettable situation, par un très long dossier établi par Sylvie FEUCHER dans la Tribune n°119. Nous sommes donc heureux de publier dans ce numéro la présentation du cycle ARIANE 2018 (page 11), ainsi que des témoignages de collègues l'ayant suivi en 2012/2013 et qui nous rapportent tout ce qu'elles en ont retiré (pages 14 à 16).

Le corps des commissaires sera toujours un serviteur loyal, mais exigeant des politiques publiques.

Placés à la tête des services, les commissaires de police attendent de leur administration de gestion une rénovation en profondeur des outils et modes de leur management individuel et collectif. Nous sommes certains que la réforme du Bureau des commissaires de la Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale, qui a su placer la qualité de service comme marqueur essentiel de sa relation aux membres du corps, pourra donner un nouveau souffle à la gestion collective des commissaires de police. La cohérence, la visibilité, l'accompagnement de la mobilité, donneront aux commissaires de police plus de sérénité pour s'engager dans la conduite du changement et le pilotage opérationnel des services de police.

Une très prochaine Tribune du commissaire abordera la question de la formation au service de tous ces projets de modernisation de la Police Nationale, à la suite des "Assises de la Formation" qui se sont tenues en février 2013.

Et comme le SCPN est toujours passionné par l'Histoire, nous remercions tout particulièrement Luc RUDOLPH pour son engagement continu pour la reconnaissance de la place et du rôle des policiers dans des moments terribles de notre histoire. La plaque apposée le 31 janvier 2013 sur la brasserie ZIMMER, place du Chatelet à Paris, marquera dans la durée la noblesse du comportement des plus braves d'entre nous (page 6). Son ouvrage, « *Policiers rebelles* » (éditions LBM), est un véritable voyage dans le temps du courage. Plus léger mais tout aussi passionnant, « *La vie intime des commissariats* » (Mercure de France) est présentée par notre collègue Cyril ALAVOINE, et nous plonge dans cette nostalgie d'un Paris disparu.

Bonne lecture !

Le Secrétaire Général
Emmanuel ROUX





LES COORDONNÉES DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU SYNDICAT DES COMMISSAIRES DE LA POLICE NATIONALE



Emmanuel ROUX

Secrétaire Général

01 49 67 02 42

06 08 95 77 84

sg@le-scpn.fr



Céline BERTHON

Secrétaire Général Adjoint

01 49 67 02 43

06 09 68 80 89

sga@le-scpn.fr

Secrétariat

Christelle TAFFET

01 49 67 02 40

Sandra DEBOEVER

01 49 67 02 41

secretariat@le-scpn.fr

secretariat2@le-scpn.fr

Notre adresse

Tour Gambetta ■ 1-2, square Henri Régnault ■ Appart 163
92400 COURBEVOIE LA DÉFENSE 6

Notre site internet
www.le-scpn.fr





Actualités

6 Plaque Zimmer

Dossier

Transformer le management des commissaires

- 7 Un management moderne pour un corps de conception et de direction moderne
- 11 Le cycle « ARIANE 2018 »
- 14 Ariane et son fil
- 15 Retour sur Ariane
- 16 Un regard sur Ariane
- 18 Le projet de performance individuelle passe l'épreuve du terrain
- 19 Les statistiques de la délinquance comme outils de management : entre mythe et réalité

Tribune libre

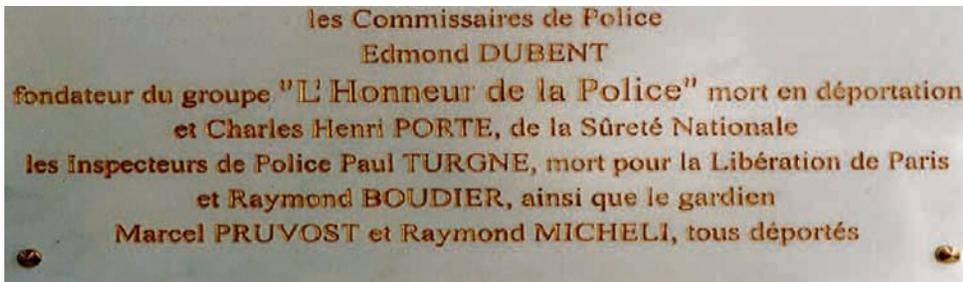
26 La vie intime des commissariats

Reportage

28 Vietnam aux mille visages...

Lu pour vous





« La plaque reproduite ci-dessus a été apposée le 31 janvier 2013 sur le mur de la brasserie *Zimmer*, place du Châtelet, à Paris.

Elle rend hommage à deux de nos collègues et à leurs quatre collaborateurs, arrêtés en ce lieu, le 28 décembre 1943 par les auxiliaires français des services de sécurité allemands.

Edmond DUBENT était commissaire de police à la Direction des Services Techniques de la Préfecture de Police (PP) et résistant de vieille date, deux fois sanctionné par les Autorités de Vichy. Adjoint du brigadier Arsène PONCEY – mort en déportation –, responsable du groupe *Valmy* de l'*Armée Volontaire*, DUBENT rassemble les débris de la structure après l'arrestation de PONCEY en mars 1943, par les Brigades spéciales de la PP. Il recrute intensément jusqu'à faire du groupe qu'il crée, *L'Honneur de la Police*, le plus important réseau de résistance au sein de la PP, avec près de 1 500 membres. Il organise son groupe en suivant la structure de la PP. Cela permettra aux deux autres structures de résistance de la PP, en suivant son exemple, d'agir d'un même élan lors de l'insurrection pour la libération de Paris. Après son arrestation, DUBENT est déporté et mourra à Nordhausen en 1945.

Le commissaire Charles Henri PORTE est, lui, le premier adjoint de Jean MOULIN dans la Résistance, quand tous deux sont en poste à Chartres : le policier fournira au préfet ses premiers faux-papiers. Plus tard, devenu chef de la sécurité de la *Délégation Générale*, c'est PORTE qui sera chargé d'enquêter sur l'arrestation

de MOULIN. Il sera alors à nouveau le premier à porter ses soupçons sur René HARDY. Réunis grâce à l'inspecteur de la PP Léon GIRARDET, les deux commissaires ont pour objectif de commettre un attentat contre la Gestapo française de la rue Lauriston. Ce sont les policiers qui tombent dans un piège. PORTE rentrera de déportation en 1945, dans des conditions difficiles. Leurs quatre assistants parviendront à s'évader, près de Vitry-le-François, du train qui les conduit en Allemagne. Ils poursuivront la lutte pour la liberté.

Soulignons le rôle du Syndicat des Commissaires de la Police Nationale dans la « résurrection » de ces collègues héroïques et oubliés : Luc RUDOLPH, auteur des premières recherches sur le sujet et ancien Secrétaire National de notre syndicat, leur rend hommage dans son dernier opus *Policiers Rebelles* (paru en 2012), et Sylvie FEUCHER, notre ancien Secrétaire Général, avait contribué à cet hommage à l'occasion du 65^e anniversaire de l'ENSP, en participant à une exposition et en publiant un fascicule sur les commissaires résistants.

À la Préfecture de Police, le travail a été soutenu par deux préfets successifs : Michel GAUDIN, l'initiateur et Bernard BOUCAULT, le continuateur. La plaque reflète aussi l'implication du maire de Paris, M. Bertrand DELANOË dans cette réhabilitation tardive des policiers résistants. Claude BALAND, directeur Général de la Police Nationale a souhaité que le même travail se fasse pour toute la Police et a accordé son soutien actif pour le second ouvrage sur lequel travaille Luc RUDOLPH. »

Emmanuel ROUX
Commissaire divisionnaire
43^e promotion
Secrétaire Général du SCPN

DOSSIER

Transformer le management des commissaires

UN MANAGEMENT MODERNE POUR UN CORPS DE CONCEPTION ET DE DIRECTION MODERNE

Nous, commissaires de police, sommes tous dans l'espérance d'une gestion de notre parcours professionnel qui nous offre un peu de visibilité, d'anticipation, de cohérence... bref : de sens.

Par ailleurs, pour de bonnes ou de mauvaises raisons, nous avons tout de même le sentiment d'appartenir à une direction d'emploi, une spécialité. Nos yeux lisent bien "Police Nationale" sur notre bulletin de salaire, mais notre cœur voit souvent "DCCRS", "Police Judiciaire", "Préfecture de Police" ou "Sécurité Publique" au fronton de notre carrière.

Et cependant, nous observons que l'activité de police est transversale, que la lutte contre le crime ou le maintien de la paix publique est à la croisée de plusieurs métiers, que nos pratiques professionnelles s'internationalisent, que nous avons tant de réunions interprofessionnelles...

Et puis nous avons une famille, un conjoint qui aime son travail, des enfants scolarisés qui ont aussi besoin de stabilité, des parents âgés ou malades dont l'éloignement nous coûte, des amis qu'internet ou Skype rapprochent si peu.

Toutes ces forces, contradictoires, nécessitent une vision large et intégrée de la construction de notre carrière : il nous faut être des spécialistes de plusieurs domaines, au service d'une administration publique qui repose sur notre compétence et notre motivation, accompagnés dans une mobilité que la crise rend complexe.

Le Corps des commissaires est donc bien à un moment important de sa vie administrative : il a été fortement soutenu dans sa légitimité par les deux rapports de l'IGA et de l'IGPN, le Ministre de l'Intérieur se repose de plus en plus sur les chefs de service pour déployer ses réformes, notre capacité à communiquer au cours d'événements a été renforcée...

Tandis que d'autres se complaisent ou se perdent dans des combats stériles et égocentriques, les commissaires de police restent pleinement engagés dans la direction opérationnelle, concrète et quotidienne des services.

Ce positionnement du Corps des commissaires, tout autant attachés à leur fonction managériale qu'à leur appartenance au métier de policier de terrain, fonde l'attente de leur service de gestion. Nous ne pouvons répondre à aucun modèle existant : celui des gendarmes, trop dirigiste, est fondé sur le statut militaire. Celui des autres corps actifs, très global, ne répond pas à la taille réduite de notre effectif qui permet une gestion très individualisée. Celui du Corps préfectoral, marqué par une forte commutabilité ne répond pas à la forte variété des fonctions occupées par les commissaires de police.

Le modèle actuel, qui construit nos carrières et nos parcours à partir du hasard et de la nécessité (voir TCP n°115 : « Substituer anticipation et gestion à hasard et nécessité : la carrière idéale d'un commissaire de police ») n'est pas satisfaisant, eu égard aux attentes et contraintes décrites plus haut. Cette frustration, légitime, conduit parfois à des propositions qui flattent la démagogie, mais sont parfaitement impossible à mettre en œuvre. Trop rallonger (voire doubler) la durée réglementaire de maintien sur un poste bloquerait rapidement toutes les mutations, contrevenant rapidement à l'objectif initial : qui est prêt à attendre huit ans qu'un poste se libère, voire 16 ans s'il n'est pas retenu initialement en CAP ?



Pour être sérieux, nous voyons deux pistes d'évolution pour la gestion du Corps de Conception et de Direction :

- une gestion centralisée par le Bureau des commissaires de la DRCPN,
- un renforcement de sa fonction de management opérationnel des services.

Ces deux réformes répondent à une même logique, recentrer le Corps sur ses fondamentaux professionnels en assurant une gestion intelligente de ses membres.

1. Une gestion lisible et prospective des membres du Corps de Conception et de Direction

1.1. Différencier gestion du Corps (BCP) et appui managérial (Directions)

Le partage des tâches entre les services de ressources humaines et le BCP n'est actuellement pas clair. Certaines Directions ont développé des savoir-faire très élaborés, consacrant une ressource importante à la gestion de "ses" commissaires. Le bénéfice pour les commissaires a été immédiat et il nous faut rendre un hommage appuyé à celles et ceux qui y ont contribué.

Toutefois, et pour reprendre une formule entendue il y a bien longtemps, "l'optimisation de la somme est toujours supérieure à la somme des optimisations". En clair, une bonne stratégie intégrée (centralisée) sera toujours plus efficace qu'un effort fragmenté.

Il sera difficile pour les directions les plus engagées de renoncer à une parcelle de leur capacité de gestion ; mais elles y gagneront plus de fluidité et de marge de manœuvre dans la recherche de candidats pour des postes complexes ou de solutions de reclassement.

Nous assistons souvent à des « valse-hésitations » entre cabinet du DGPN, BCP, directions, à l'occasion de la recherche de solutions individuelles pour des commissaires se trouvant dans des situations délicates. Notre action syndicale est alors importante, mais l'Administration doit mieux s'organiser, sans perdre les savoir-faire inventés çà et là.

Nous considérons donc que la gestion quotidienne, l'appui managérial, le conseil de court terme, doivent relever des directions d'emploi. Mais c'est le Bureau des commissaires de la DRCPN qui doit assurer la gestion de moyen et long terme des parcours individuels, préparer les tableaux d'avancements (on voit chaque année les incohérences d'une gestion fragmentée de l'avancement), promouvoir et accompagner la mobilité. Bien évidemment, cela impose de reconfigurer ce BCP, en accroissant son effectif et en reformulant son mandat à l'égard du Corps.

1.2. Créer un dialogue interactif de gestion individuelle

La qualité de service dont le Corps bénéficie actuellement est déjà très remarquable. Mais les commissaires de police demandent que l'administration organise formellement un dialogue qui permette aux deux parties, administration et fonctionnaire, de dégager des solutions qui permettent d'assurer la meilleure occupation des postes par les meilleurs candidats.

La cellule mobilité du BCP avait préparé il y a quelques années un excellent questionnaire, auto-administré, qui a été diffusé à tous les membres du CCD. Cet outil nécessite un suivi concret, car il permet de porter ce dialogue à échéances régulières.

L'unicité d'interlocuteur, le dialogue prévisionnel, l'accompagnement de la mobilité, devraient permettre d'accroître considérablement la confiance et de réduire notablement le nombre de postes vacants. Combien de commissaires de police seraient tentés par une prise de risque importante face à une affectation à fort enjeu, combien de commissaires de police seraient prêts à faire un effort particulier en termes de mobilité géographique ?

Mais ce risque et cet effort nécessitent d'obtenir de l'administration un engagement sur "la suite" : comment se traduira pour eux la valorisation de leur engagement ?

Dans certains cas, répondant à des moments précis de la carrière et à des postes sensibles, l'administration pourrait envisager avec le titulaire actuel une demi-douzaine de postes "n+1" éventuels, mais également positionner le même nombre de successeurs potentiels sur ledit poste. Il s'engagerait alors une réelle fluidité des parcours aux moments-clefs des carrières et on éviterait de même la vacance de postes sensibles.

Du dialogue interactif de gestion individuelle pourra naître une certaine forme de contractualisation de la carrière, au double profit de l'administration et des commissaires.

1.3. Organiser la mobilité fonctionnelle (assurer compétence et polyvalence)

Comme cela a été dit en ouverture, l'exercice de la fonction policière nécessite de plus en plus une vision multipolaire des situations. Notamment, l'internationalisation des pratiques et des normes conduit les chefs de police à adopter un regard nouveau sur leur métier. L'ordre public se judiciarise, l'investigation amène des troubles à l'ordre public, la notion de frontière se dissout sur l'ensemble du territoire, les menaces liées à la contestation ultra-violente se complexifie : les frontières entre les métiers de police sont de plus en plus floues.

Les responsables de la police doivent donc suivre un parcours professionnel qui leur apporte cette polyvalence. Cette mobilité fonctionnelle doit être construite, accompagnée par leur service de gestion, en relation constante avec l'ENSP.

Cette mobilité fonctionnelle n'impose en rien une mobilité géographique, et conduirait même à construire des parcours régionaux de moyen terme (2 à 3 postes).

1.4. Accompagner la mobilité géographique

Le principe de la mobilité géographique n'est pas contesté, et de nombreux Corps de hauts fonctionnaires y sont astreints. Mais il n'est pas acceptable que cette mobilité ait un coût financier et personnel exorbitant pour les commissaires de police. Le dispositif Mutéa est une avancée. Mais nombreux sont les collègues qui gardent un souvenir cuisant de la convention sur le déménagement.

De même, la mise en œuvre du nouveau dispositif de concession de logement relève au mieux du parcours du combattant, au pire du harcèlement administratif par des services fiscaux plus prompts à exiger la fiscalisation que capables d'en faire bénéficier les titulaires.

Les bonnes pratiques sont pourtant à portée de vue, notamment chez nos camarades de la gendarmerie

nationale : congé de préparation au mouvement, prise en charge des déplacements préparatoires à la mutation, prime d'installation, aide à l'emploi du conjoint, à la scolarisation des enfants, dates d'affectation compatibles avec la vie familiale, généralisation des concessions de logement, intégration du double logement familial...

Le mépris affiché par certain(s) de nos responsables administratifs qui comparent les commissaires et les membres du Corps préfectoral, ou stigmatisent les postes restés vacants faute d'une bonne gestion administrative, devraient déployer leur énergie à l'invention et la mise en œuvre de solutions concrètes et efficaces.

2. Des commissaires de police confortés dans leur rôle de gouvernance opérationnelle des politiques locales de sécurité

2.1. Réaffirmer le principe hiérarchique dans les services de police (et soutenir son corollaire le dialogue social)

L'exercice du pouvoir hiérarchique, sur lequel repose le fonctionnement de toute structure organisée, mais qui représente un des fondamentaux d'une administration comme la Police Nationale, devient de plus en plus complexe. De démagogie en caricatures, le corps des commissaires fait l'objet d'attaques collectives ou individuelles, qui portent parfois atteinte à l'exercice de la mission. Le Syndicat des Commissaires de la Police Nationale ne portera jamais un mode de management brutal, détaché des personnels et créateur de risques psychosociaux (RPS). Notre engagement ancien, fort et permanent dans le domaine de la rénovation continue des pratiques managériales et de la formation en atteste. De même, très présents dans toutes les enceintes traitant de la prévention des RPS, les représentants du SCPN alertent systématiquement leurs mandants de situations délicates en valorisant l'efficacité du dialogue social.

La description parfois faite de ce dialogue social par certains représentants syndicaux confine tellement au ridicule qu'elle relève de la calomnie. Et les commissaires de police sont les boucs émissaires de pratiques managériales relevant de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, plus attachée à mettre en cause les chefs de service qu'à regarder avec objectivité comment le message hiérarchique traverse les divers niveaux de commandement.

Cette critique, nécessaire lorsqu'elle est fondée et mesurée, abusive quand elle est systématique et mensongère, sape les fondements de la police nationale. Nous sommes insérés dans une structure hiérarchisée, dirigée par le haut dans un contexte de dialogue social très engagé.

Ne pas soutenir aujourd'hui ce principe fondamental revient à éteindre le moteur de l'adaptation des services à la demande sociale de sécurité, et à mettre en péril à brève échéance le modèle civil de la police d'État.

2.2. Déconcentrer la décision opérationnelle

La société moderne ne peut plus se satisfaire d'un modèle technocratique et uniforme de priorisation de l'action publique. L'équilibre actuel des pouvoirs, entre centralisation et déconcentration n'est plus adapté à la demande sociale de sécurité.

Les élus locaux, les partenaires de l'action de sécurité (bailleurs sociaux, transporteurs publics, groupements économiques locaux...) ne se contentent plus d'être des fournisseurs de moyens sans accès à la discussion des priorités des services de l'État.

Notre modèle manque de cohérence tout en étant trop rigide.

La Police Nationale, à l'instar des autres acteurs publics titulaires d'un titre de contrainte, doit recevoir à échéances régulières un "mandat démocratique national", élaboré par une discussion de fond au Parlement, sur ce que la Nation attend de ses forces de sécurité. C'est ensuite, à partir de ce que le citoyen souverain déclare, que l'échelon politique (le Ministre de l'Intérieur) doit traduire ces priorités en plan stratégique national. Recevant ce cadre global, les responsables territoriaux des services de sécurité le déclinent localement, après discussion dans les enceintes de concertation (CLSPD notamment) en le traduisant concrètement par un plan local – idéalement régional – concerté (que les Contrats Locaux de Sécurité n'ont quasiment jamais réussi à représenter).

Les directions actives de la Police Nationale jouent dans ce schéma un rôle renforcé d'ingénierie, d'appui technique et opérationnel. Cela exige une Direction Générale organisée comme une direction active et non comme une préfecture, comprenant un directeur adjoint, les directeurs centraux jouant pleinement leur rôle de conseillers directs du Directeur Général.

2.3. Placer la Police Nationale comme animatrice locale des acteurs publics et privés de sécurité

Le concert local des partenaires et des acteurs de la sécurité intérieure a besoin d'un chef d'orchestre, pour animer et coordonner l'action. C'est au commissaire de

police que revient naturellement ce rôle : il est le représentant du Ministre de l'Intérieur, c'est un professionnel aux compétences reconnues issues d'une formation de très haut niveau, il bénéficie de l'appui des Directions Centrales, il est détaché de contingences qui pourraient contraindre son objectivité dans la priorisation des actions.

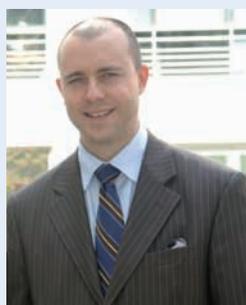
Le préfet, représentant de l'intégralité du périmètre de l'action publique, peut s'appuyer sur le commissaire de police pour déployer localement (au niveau de l'agglomération ou du département) le mandat sécuritaire (au sens large) défini par le Parlement.

C'est donc autour du commissaire de police que les acteurs publics (Police Municipale) et privés (sécurité privée du secteur marchand, professionnels des partenaires cités au 2.2.) vont définir et déployer la politique locale de sécurité. Cela impose que notre rôle doit être renforcé, notamment pour la préparation des conventions de coordination, les décisions d'agrément prises par le CNAPS, comme pour l'ensemble des consultations formelles prévues par les textes.

Le commissaire de police est un acteur essentiel de la politique nationale de sécurité. Il doit être porteur d'un mandat clair des représentants de la Nation quant aux priorités qu'il doit déployer, pour assurer son rôle d'animateur local.

L'importance de ce rôle doit le conduire à renforcer sa capacité de négociation, d'arbitrage, tant par un dialogue social nourri au sein de son service que par un dialogue continu avec ses partenaires professionnels.

La gestion du Corps de Conception et de Direction doit donc lui permettre d'exercer sereinement ses attributions, en construisant des carrières et en accompagnant les mobilités fonctionnelles et géographiques que le statut impose.



Emmanuel ROUX
Commissaire divisionnaire
43^e promotion
Secrétaire Général du SCPN

LE CYCLE « ARIANE 2018 »

Une formation innovante pour les cadres supérieurs féminins de la Police Nationale avec en toile de fond les objectifs paritaires d'accès aux postes à responsabilité

Sur proposition conjointe de la DRCPN et du CHEMI, le préfet Claude BALAND Directeur Général de la Police Nationale, a avalisé au cours de l'été 2012 la construction en collaboration avec l'École Nationale Supérieure de la Police d'un programme d'appui aux cadres supérieurs féminins de la Police Nationale à haut potentiel. Cette initiative s'inspire notamment des expériences nord-européennes (Suède, Pays-Bas...) de promotion des potentiels féminins.

1. Un programme faisant sens avec les priorités gouvernementales en termes de parité hommes-femmes et l'horizon 2018

D'une actualité avérée, ce programme conçu en forme de cycle court au profit d'un groupe 100 % féminin, s'intitule « ARIANE 2018 ». Il distingue le Ministère de l'Intérieur, la Police Nationale en particulier, sur le champ concret de la parité hommes-femmes.

Inspirée par l'échéance finale de la mise en application de la loi « SAUVADET » du 12 mars 2012 relative notamment à la lutte contre les discriminations, la date de 2018 est adjointe au nom du programme car le développement personnel s'inscrit dans un calendrier temps de plusieurs années. La pyramide des nominations est particulièrement contraignante en termes de Gestion Prévisionnelle d'Emplois et de Compétences (GPEC).

Tant au regard de la loi précitée que de son décret d'application du 30 avril 2012, il entre pleinement dans les priorités gouvernementales. Il s'inscrit également dans

le cadre d'une mesure préconisée par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), à la suite des textes précités, instaurant en faveur des femmes un accompagnement personnalisé, pour l'accès aux emplois à responsabilité.

2. Des objectifs et une formation inédite tournée vers l'accès des femmes cadres aux postes à responsabilité

Le programme « ARIANE 2018 », se décline en 6 objectifs majeurs :

- « **A** » comme **Anticipation** pour préparer les promotions féminines aux postes à responsabilité,
- « **R** » comme **Réseau** pour favoriser la relation entre cadres féminins,
- « **I** » comme **Information** pour densifier le niveau de connaissance professionnelle,
- « **A** » comme **Ambition** pour consolider et vérifier le niveau d'ambition professionnelle individuelle,
- « **N** » comme **Négociation** pour étoffer les connaissances de ce critère clé de la réussite d'un cadre dirigeant,
- « **E** » comme **E-formation** par la mobilisation des dernières technologies disponibles.



La colonne vertébrale du cycle initié dès la mi-septembre 2012 est constituée de 4 séminaires de consolidation. Ils sont conçus à partir d'items comme par exemple l'identification des points forts du management féminin, la construction des réseaux professionnels, la connaissance des cadres dirigeants féminins du Ministère de l'Intérieur, les points clés d'une carrière féminine...

Des intervenants de haut niveau participent à ces séminaires : cadres dirigeants du secteur public (préfets, directeurs, inspecteurs et contrôleurs généraux...), professeurs d'université, experts en ressources humaines, cadres dirigeants du secteur privé ou chefs d'entreprise...

Le cycle comporte aussi des enseignements à distance par le biais de la plateforme ALLCHEMI¹ et la mise à disposition de modules thématiques de formation électronique entrant dans leur champ professionnel et de responsabilités actuelles ou futures (le management, les affaires internationales, le contrôle, la communication...) ainsi qu'une série de séquences de visioformation en anglais.

3. Les participants au cycle, une cohorte de 13 commissaires divisionnaires volontaires et préalablement sélectionnés

Sur quelques 140 commissaires divisionnaires théoriquement susceptibles de suivre ce programme, la Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale (DRCPN) en a retenu 13 pour la première session de ce cycle, notamment sur des critères d'aptitude à développer un potentiel de direction pour les emplois supérieurs dans un délai de 2 à 5 ans suivant la fin du programme. Les candidates bénéficient d'une excellente évaluation, attestent de capacités de leadership et sont volontaires pour suivre ce cursus.



L'horizon de l'année 2018 visé par les textes équilibrant les nominations dans l'encadrement supérieur de l'État, a clairement été à l'esprit pour la phase de sélection et de constitution d'un groupe de 13 commissaires divisionnaires pouvant développer sur la période 2013-2018 une forte dynamique de carrière.

Le choix des 13 candidates retenues pour « ARIANE 2018 » relève de décision du Directeur Général de la Police Nationale sur la base des propositions des directeurs de services actifs.

Les 7 directions et services partenaires (DCSP, DCPJ, DCI, DCRI, SPHP, DSPAP et DPJPP) ont favorisé, en lien avec le bureau des commissaires de police, l'essor et la dynamique de ce cycle à travers la sélection initiale de leurs candidates.

4. Des séminaires thématiques conçus sur mesure, doublé d'un rôle de « think-tank » pour la cohorte

La conception de chaque séminaire par le CHEMI ou l'ENSP a été guidée par le souci constant de proposer des outils sur mesure et des apports à la hauteur des attentes, de la qualité d'attention et d'implication des participants au cycle. Durant chaque séminaire, elles travaillent sur leurs projets et points forts professionnels.

Le séminaire d'ouverture présidé par M. le Préfet Claude BALAND a eu comme fil conducteur l'affirmation d'une ambition professionnelle et le leadership du cadre dirigeant. Mmes Marie-France MONEGER, chef de l'Inspection Générale de la Police Nationale et Inge PHILIPS, cadre dirigeant de la police néerlandaise, et de M. Jean-François VERDIER, Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique ont fait partager leur vision sur l'accès des femmes aux postes à responsabilité, leurs forces et atouts en matière de leadership.

1. ALLCHEMI est une plateforme de e-formation pour cadres dirigeants du Ministère de l'Intérieur. Elle permet entre autres chose, l'échange et la construction de savoirs professionnels. (<http://allchemi.eu>).



Le deuxième séminaire organisé mi-novembre 2012 a porté sur le management du cadre dirigeant avec les témoignages de Mmes Brigitte GREZY, inspectrice générale des affaires sociales, Armelle CARMINATTI, vice-présidente Engagement et Diversité du groupe ACCENTURE, Marie-Pierre DELANNOY, cadre de la société SODEXO. Monsieur Michel FERRARI, professeur à l'université de Genève a aussi présenté ses travaux sur la féminisation des cadres dans les organisations et leur performance, en particulier sa corrélation en période de crise.

Après un troisième séminaire placé sous le signe d'un retour aux sources à l'ENSP et traitant des clés et facteurs de réussite pour le cadre dirigeant féminin au sein de l'institution policière, le cycle a connu son point d'orgue le vendredi 8 mars 2013, journée des droits de la femme.

Au-delà de la symbolique de la date, ce quatrième séminaire leur a permis d'échanger avec les plus hautes autorités du ministère, dont notamment Monsieur le Préfet Thierry LATASTE, Directeur de cabinet du ministre et Monsieur le Préfet Didier LALLEMENT, Secrétaire Général du ministère.

Avec la participation de Mmes Hélène DUCHENE, directrice au Ministère des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE) et présidente de l'association « femme et diplomatie » et Gisèle SZCZYGLAK, consultante en ressources humaines, cette journée a aussi abordé la question de la consolidation des réseaux professionnels chez les femmes cadres supérieurs et dirigeants.

À la clôture du séminaire du vendredi 8 mars 2013 et en présence de leurs directeurs centraux invités ou

de leurs représentants, les candidats ont présenté, sous le pilotage de Monsieur Philippe LUTZ, directeur adjoint de la DRCPN, le fruit de leur travail de réflexion collective sur les valeurs de la Police Nationale en 2013.

Construit sur le mode de fonctionnement d'un « think-tank », ce rapport condensé en 15 pages insiste sur trois aspects essentiels du sujet :

- la valeur fondatrice essentielle qu'est le respect de la personne, ce qui exige un niveau de discernement élevé et une grande exemplarité et impartialité,
- l'éthique professionnelle qui est en pleine évolution sociale et technologique avec notamment le développement des réseaux sociaux qui génère un besoin de transparence,
- le rôle clé de la hiérarchie dans le respect des valeurs, en illustrant notamment la place de l'autorité garante, du respect et de la transmission des valeurs.

Les lauréates de la première cohorte du groupe ARIANE pourront aussi, selon leurs souhaits, suivre sur 2013 et 2014 d'autres séminaires thématiques complémentaires au CHEMI.

Le programme « ARIANE 2018 » a montré sa force innovante, sa pertinence, son attractivité et sa raison d'être. Gage d'avenir, le programme fait aussi des émules, l'École Nationale d'Administration en partenariat avec l'École Nationale de la Magistrature s'étant aussi emparée du sujet.

Pour le Ministère de l'Intérieur, un cycle II « ARIANE » est en projet à l'échéance probable de l'automne 2013 avec comme objectif de le transversaliser, en constituant une cohorte de femmes cadres à haut potentiel choisies et issues de l'ensemble des directions du ministère.



Olivier MORTET
Commissaire divisionnaire
48^e promotion
Directeur de la formation au CHEMI

ARIANE ET SON FIL

J'ai découvert l'existence du programme « ARIANE 2018 » lorsque j'ai été sollicitée pour y participer. J'étais alors mise à disposition auprès du Ministère de la Défense et j'ai pensé que j'étais choisie parce que j'étais sûrement la seule femme commissaire « hors maison » répondant aux critères. En fait, lorsque nous en avons discuté entre nous lors d'une des sessions, nous avons découvert que nous ne connaissions pas vraiment les critères qui avaient présidé au choix de nos hiérarchies respectives. Sur quoi nos chefs se fondent-ils pour dire que nous sommes des cadres à haut potentiel ? Est-ce dû à l'analyse objective de nos qualités qui correspondraient à ce qu'ils voudraient voir prévaloir dans la police de demain, ou avons-nous simplement l'âge, le poste et le grade requis ?

La question est devenue plus cruciale lorsque nous avons découvert que le programme ARIANE ne serait pas renouvelé l'an prochain, qu'il n'y aurait pas une promotion par an, voire que nous serions la seule promotion. ARIANE n'est pas à proprement parler un programme de formation de cadres supérieurs, ce n'est pas la version féminine du Centre des Hautes Études du Ministère de l'Intérieur (CHEMI) ni d'aucune formation proposée par l'École Nationale Supérieure de la Police (ENSP), je pense que c'est plutôt un programme destiné à nous faire comprendre, à nous les femmes commissaires ayant atteint un certain niveau, les raisons pour lesquelles nous sommes si peu nombreuses à ce niveau-là. Nous avons toutes passé le concours au temps où il y avait des quotas maximaux pour les femmes, nous sommes accoutumées à être en minorité, nous trouvons cela normal, nous refusons toutes de nous considérer comme des victimes de la phallocratie. C'est au point que, lorsque nous avons discuté de cela, nous avons toutes ressenti à des degrés divers ce petit pincement d'orgueil : « je veux qu'on me reconnaisse pour mes

qualités, pas parce que je suis un quota ». Sauf que grâce aux différentes conférences, de très haut niveau, que nous avons eues, j'ai fini par comprendre que la plupart du temps, dans un monde aussi masculin que le nôtre, lorsqu'un homme est choisi pour « monter », c'est d'abord parce qu'il est un homme. Même les moins machistes de nos chefs et collègues réagissent ainsi. C'est normal, c'est statistique, c'est prouvé : la grande majorité des êtres humains choisissent d'abord ceux qui leur ressemblent pour leur confier des responsabilités qu'ils ont eux-mêmes exercées, que le groupe de référence soit basé sur le genre, la couleur de la peau, la religion, ou tout autre critère. Dans la police, la grande majorité des chefs sont des hommes ; ils choisissent donc d'abord et instinctivement des hommes, ensuite des hommes dont les qualités correspondent à ce qu'ils cherchent.

J'ai aussi appris grâce à ARIANE que les études montrent qu'une minorité fait basculer cette vision unisexe – et dans le cas présent unisexe – lorsqu'elle atteint 35 %. Nous avons encore du chemin à faire avant d'arriver à 35 % de femmes occupant des emplois élevés dans la police !

Prendre conscience de cela et s'éviter le doute de savoir si on a été choisie uniquement en raison d'un quota à respecter, assumer au contraire d'être un quota obligatoire pour permettre de modifier l'état actuel de « l'équilibre hommes/femmes » au sein des cadres de la police et en particulier dans les plus hauts postes, accepter de passer par le système des quotas pour préparer le terrain pour nos futures collègues, pour qu'elles aient une chance d'accéder, comme les hommes, aux plus hautes responsabilités : tout cela, je le retire de ces sessions d'ARIANE et je mesure la chance que j'ai eu d'y avoir accès. Et j'en viens à me demander pourquoi nous n'avons pas une initiation à ces concepts dans la formation initiale. Ne serait-ce que pour nous faire prendre conscience, à nous, managers et chefs de

service, que nos choix pour distinguer tel ou tel fonctionnaire ne sont pas si rationnels et si objectifs que nous le pensons. Ne serait-ce que pour avoir accès à ces études passionnantes sur les relations entre le taux de féminisation des entreprises et leurs performances ou leur résistance à la crise économique (ce qui doit pouvoir être élargi à d'autres diversifications des milieux étudiés). Nous ne sommes pas que des policiers, nous sommes aussi des managers et à ce titre, nous avons le devoir d'être conscients des causes profondes et des conséquences des décisions que nous prenons vis-à-vis de nos collaborateurs.

Il faut donc qu'ARIANE déroule son fil et l'offre à d'autres que les 13 privilégiées que nous sommes. Peut-être sous une autre forme, pour le plus grand nombre, pour les hommes comme pour les femmes.

Quels que soient les critères qui ont réellement prévalu pour nous sélectionner, nous les 13 d'ARIANE 2018 avons la responsabilité d'ouvrir le chemin de la réflexion sur l'équilibre des genres au sein de la Police Nationale. Pas parce qu'il s'agit d'obéir à un dogme, mais parce que nous sommes sincèrement persuadées – et nous disposons maintenant d'arguments scientifiques et sociologiques pour le prouver – que cet équilibre enrichira la police et la rendra encore plus efficace dans le respect des valeurs de la République.

Lucile ROLLAND
Commissaire divisionnaire
39^e promotion

RETOUR SUR ARIANE

J'ai été contactée par la Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale (DRCPN) pour savoir si je souhaitais participer au programme « ARIANE 2018 ». Il s'agissait avec 12 autres femmes commissaires divisionnaires de suivre quatre séminaires thématiques tournés sur les problématiques managériales dans la Fonction Publique, dans le secteur privé et à l'étranger. Nous avons été chargées de produire une réflexion sur les valeurs dans la Police Nationale, présentée le 8 mars 2013, au Ministère de l'Intérieur, lors du séminaire de clôture.

Nous sommes censées constituer un vivier de commissaires féminins susceptibles d'occuper un emploi supérieur dans les 5 ans à venir. Ce programme est directement inspiré de la loi du 12 mars 2012 qui impose une représentation équilibrée des hommes et femmes pour les nominations aux emplois supérieurs de la haute fonction publique. Le non respect des prescriptions légales entraîne des pénalités financières pour les ministères concernés. La Police Nationale est directement impactée en raison du très faible nombre de femmes dans les emplois de contrôleur général, inspecteur général et directeur des services actifs.

Au delà de l'objectif affiché, ce fut incontestablement une expérience enrichissante ; nous provenons toutes d'horizons très différents puisque la plupart des directions de la Police Nationale sont représentées.

Il faut souligner la qualité des intervenants ; j'ai en particulier le souvenir de l'exposé et des échanges sur le thème du « cadre dirigeant d'état en 2012 : autorité et leadership » avec Jean François Verdier, directeur général de l'administration et de la fonction publique. Partant du constat que 60 % des cadres A sont des femmes, 20 % seulement occupent des postes de direction alors même qu'elles représentent 37 % du vivier (des

personnes remplissant les conditions pour accéder aux emplois supérieurs).

Ce « gaspillage » des talents trouve son origine dans le fameux « plafond de verre », sorte de barrière invisible créée par des préjugés comportementaux ou des principes organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux hautes responsabilités. À cet égard, fut maintes fois soulignée la faible capacité pour les femmes à mobiliser des réseaux, à s'appuyer sur des mentors qui peuvent apporter un soutien déterminant.

Face à ce phénomène universel qui touche tant le secteur public que le monde de l'entreprise, des politiques volontaristes ont été menées. Des pays du nord de l'Europe ont même adopté une législation contraignante en matière d'accès des femmes aux responsabilités. Certaines entreprises, essentiellement dans le secteur tertiaire, ont fait de la mixité dans leurs instances dirigeantes, une priorité managériale.

Il faut noter que nous étions plusieurs à manifester une certaine réticence à l'instauration de quotas ou mesures de discrimination positive tel que le prévoit la loi de 2012, considérant que les seules compétences doivent présider à la sélection pour les postes à responsabilité. Il est toutefois naïf de compter sur l'évolution naturelle de la société pour faire changer les mentalités et permettre un accès égal entre les hommes et les femmes aux emplois supérieurs. Les participantes au programme « ARIANE 2018 » en sont aujourd'hui toutes convaincues. Tout comme il nous paraît absolument essentiel que la loi ne conduise pas à des nominations inopportunes, ce qui enlèverait toute crédibilité aux nobles intentions poursuivies par le législateur.

Valérie MARTINEAU
Commissaire divisionnaire
44^e promotion
DTSP adjoint Seine-Saint-Denis (93)

UN REGARD SUR ARIANE

Entretien avec Héléna THOMAS, lauréate du cycle ARIANE 2018

Vous faites partie du premier cycle « ARIANE 2018 » mis en place par la Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale (DRCPN). Pouvez-vous nous présenter ce projet ?

Nous sommes 13 femmes du grade de commissaire divisionnaire à avoir été sélectionnées par nos directions respectives pour faire partie de la première session du cycle ARIANE 2018. Il s'agit d'une formation destinée « à des femmes à haut potentiel » afin de constituer un vivier permettant aux directions et services respectifs de se préparer à répondre aux directives imposées par le récent décret d'application du 30 avril 2012 de la loi du 12 mars 2012 relative à la lutte contre les discriminations, visant à imposer la présence de femmes dans les postes supérieurs pour respecter la parité.

Ce programme mis en œuvre par la DRCPN s'inspire des modèles mis en place dans plusieurs pays nordiques (Suède et Pays-Bas en tête) lesquels, confrontés à la même carence de cadre féminin dans les emplois supérieurs, ont développé un programme et élaboré une stratégie de sélection en vue de promouvoir leurs cadres féminins. Ce programme a donné de bons résultats depuis sa mise en œuvre chez nos partenaires. Ce phénomène n'est pas propre à la France mais il est particulièrement criant dans notre pays.

Pourriez-vous nous donner quelques chiffres et précisions sur les modalités pratiques de la mise en œuvre de ce décret au sein du Ministère de l'Intérieur ?

Une étude récente, réalisée sur 10 promotions (de la 35 à la 45^e), a mis en exergue que si le pourcentage hommes/femmes se retrouvait à l'identique du grade

de commissaire à celui de divisionnaire, il n'en allait plus du tout de même pour les grades supérieurs (contrôleurs et inspecteurs généraux où la déperdition atteignait plus de 90 % des nominations).

Le nouveau décret impose, dès 2013 à chaque direction, de proposer la candidature au minimum d'une femme par poste à pourvoir. La finalité est de parvenir à 40 % de présence féminine au terme de 5 ans par le biais d'un pourcentage de nominations croissantes entre 2013 et 2018. Les directions s'affranchissant du respect de la règle se verraient financièrement sanctionnées.

Êtes-vous confiante dans la réalisation de ce projet ARIANE ?

Oui, totalement. Je sens les choses bouger au rythme d'ailleurs de la société qui évolue rapidement sur ce sujet.

À deux reprises, le Directeur Général de la Police Nationale s'est déplacé pour nous exprimer, sans la moindre ambiguïté, l'intérêt tout particulier qu'il portait à ce projet phare de la DRCPN. En ces deux occasions, j'ai ressenti une profonde implication de sa part. Sans doute existe-t-il une vraie problématique clairement identifiée qui dépasse le cadre national. La France doit s'inscrire dans cette dynamique européenne et suivre les exemples déjà réalisés.

Comment se passe concrètement cette formation ?

Cette formation s'est déroulée sous forme de sessions d'une journée au cours desquelles nous avons reçu des intervenants de très haut niveau de la société civile, du monde des affaires, du monde syndical, de l'enseignement supérieur, de la haute administration sans oublier l'implication des représentants de notre ministère (pour ne citer que le DGPN, le DRCPN, le chef du bureau des commissaires, la présidente du comité exécutif d'Interpol, la directrice de l'ENSP...).

Ces rencontres se sont pour la plupart tenues au CHEMI sous forme d'exposés précédents des échanges interactifs entre l'orateur et les participants. À ceci s'ajoutent une formation linguistique et l'accès à des bases de données par internet nous permettant de nous documenter. Cette session pourrait se poursuivre au-delà de la durée initialement programmée afin d'assurer un suivi des participants.

Qu'attendez-vous personnellement de cette formation ARIANE ?

Le Service de Protection des Hautes Personnalités (SPHP) connaît actuellement une réforme d'une grande ampleur par l'intégration de deux autres services, le Service de Sécurité du Ministère de l'Intérieur (SSMI) et le Service Central Automobile (SCA) qui passeront prochainement sous une direction unique.

Mon expérience de ce service, mon implication dans les deux derniers sommets internationaux majeurs que furent le G8 et le G20 ainsi qu'aux côtés de l'actuel Groupe de Sécurité de la Présidence de la République (GSPR) lors de certains déplacements présidentiels, pourraient me laisser entrevoir un nouveau positionnement dans un poste de direction de la nouvelle entité ou encore au sein de la DGPN.

Jusqu'à ce jour, je suis la seule femme commissaire à avoir intégré le SPHP et à y être demeurée en dépit de la totale disponibilité qu'exige ce service. Les réformes de fond qu'impliquera la création d'une nouvelle structure constituent une aventure motivante.



Hélène THOMAS
Commissaire divisionnaire
42^e promotion
Sous-directeur de la sécurité
des Hautes personnalités étrangères
SPHP

LE PROJET DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE PASSE L'ÉPREUVE DU TERRAIN

Illustration de la pratique en Seine Saint-Denis (93)

Au sein de mon District, avec les 8 commissaires de police placés sous mon autorité, j'essaie de cultiver l'esprit d'équipe, tout en favorisant leur sens de la responsabilité et de la performance individuelle au service de l'intérêt général.

Les commissaires de police ont besoin, encore plus dans ces circonscriptions très difficiles, que l'on **donne du sens à leur investissement lourd, des perspectives et de la reconnaissance.**

Le Chef de District peut les guider, les conseiller, les recentrer, fixer des priorités adaptées aux réalités notamment à la structuration de la délinquance, attirer leur attention sur des points à travailler par exemple dans l'élucidation des délits les plus prégnants, l'accueil du public, etc.

Le projet de performance individuelle (PPI) est un outil de management intéressant et nouveau pour la hiérarchie des commissaires de police et pour l'Administration.

Il permet de les responsabiliser encore plus finement, de les faire travailler plus en profondeur sur leurs propres diagnostics locaux, de manière dirigée et technique. Toute chose qu'ils pouvaient faire sans le PPI diront certains...

Il est important de préciser à ce stade qu'à aucun moment, les commissaires de police n'ont fixé des objectifs chiffrés à atteindre à leur personnel, ni n'ont généré aucune pression supplémentaire. C'est bien leur propre plus-value par l'organisation et les moyens alloués qui permet de faire évoluer quotidiennement la prestation de service public en l'espèce.

La vraie nouveauté introduite par le PPI, c'est qu'il constitue à côté de la notation annuelle un moment privilégié d'entretien et d'évaluation très technique sur un ou plusieurs objectifs individuels pertinents à atteindre.

Mais il introduit surtout une possibilité de récompense tangible et immédiate, et un retour sur investissement direct, tandis que la notation classique et les perspectives d'avancement sont forcément plus lointaines et aléatoires.



Dans mon District, 100 % des commissaires de police ont établi un PPI en 2012 et en 2013, quelle que soit d'ailleurs leur sensibilité syndicale. 100 % de ces PPI ont été validés par l'Administration au cours des 2 années et la plupart se sont soldés par une attribution à 40 %. Le travail en amont a constitué, une fois leur projet préparé, à les regarder ensemble dans le détail, tant sur le choix des objectifs que sur les moyens engagés pour les atteindre.

Mon rôle a consisté à recentrer certains sur des objectifs plus pertinents répondant davantage aux priorités de l'Administration, à demander ici un développement plus argumenté ou des critères de performance plus ambitieux, dans le but de crédibiliser les projets.

L'évaluation à n+1 se fait de la manière la plus rigoureuse, sans complaisance, les objectifs précédemment fixés étant atteints ou non atteints.

Après deux ans de recul, les commissaires de police du District de Saint-Denis manifestent un intérêt préservé et entier pour le dispositif malgré les critiques formulées et certaines vicissitudes que chacun a pu constater notamment sur les délais restreints d'élaboration.

Christian MEYER
Commissaire divisionnaire
49^e promotion
Chef de district et Commissaire central
à SAINT-DENIS (93)

LES STATISTIQUES DE LA DÉLINQUANCE COMME OUTILS DE MANAGEMENT : ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ

Le 18 janvier dernier, après que l'Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales (ONDRP) eut présenté le bilan des crimes et délits enregistrés par les services de police et les unités de gendarmerie en 2012, le Ministre de l'Intérieur, Manuel VALLS, lors de sa conférence de presse, a annoncé une présentation renouvelée de certains indicateurs sur les crimes et délits constatés.

Contrairement à ce qui a parfois été dit dans la presse, il ne s'agissait pas – encore – de modifier l'outil statistique en lui-même, mais de créer, aux côtés des indicateurs déjà en vigueur d'autres regroupements de faits constatés répondant, *a priori*, à des objectifs opérationnels. Par ailleurs, et en vue de compléter les dispositifs d'évaluation de l'efficacité des services, les directions générales de la Police et de la Gendarmerie Nationales ont élaboré des nouveaux tableaux de bord assez novateurs portant sur une batterie d'informations susceptibles de mieux rendre compte de la variété des missions et de l'activité des services.

Ces « nouveaux » indicateurs, et notamment les quatre qui vont pouvoir être déclinés dès maintenant (atteintes à la santé et à l'environnement, infractions à la réglementation, grande criminalité et comportements portant atteinte à la tranquillité publique), ont été élaborés en concertation avec l'ONDRP. S'ils correspondent, dans leur grande ligne, à des phénomènes criminels identifiés (et reprennent ainsi la logique initiée par l'ONDRP lors de la construction de ses propres indicateurs), il n'en reste pas moins qu'ils reposent intégralement

sur l'état 4001¹. Ils sont donc soumis aux mêmes imperfections que les autres indicateurs et notamment au très faible niveau de précision et de qualification des index de l'état 4001. Ainsi, par exemple, il est évident que certains faits qui vont être comptabilisés dans l'indicateur grande criminalité ne seront pas de cette nature.

La mise en place d'un indicateur sur les délits routiers, qui représentent près de 30 % de l'activité des services, mais qui n'apparaissent pas dans l'état 4001, représente un immense progrès. Il faudra toutefois attendre de voir dans quelles mesures police et gendarmerie sont susceptibles de transmettre ce type de données.

Les indicateurs liés à la cyber-délinquance ou aux violences intrafamiliales ne seront pas opérationnels avant plusieurs mois. Ils sont liés au déploiement du nouveau logiciel de rédaction des procédures de la Police Nationale et surtout aux capacités d'extraction et de traitement des données du logiciel statistique qui sera mis en place. Il conviendra par ailleurs de définir préalablement la composition de ces indicateurs et leurs définitions sachant qu'ils reposeront, non sur l'état 4001, mais sur les codes NATINF² utilisés au Ministère de la Justice.

Aujourd'hui, et dès lors que Police et Gendarmerie Nationales ont deux systèmes différents de rédaction des procédures, seul l'état 4001 est commun aux deux forces en matière de statistiques institutionnelles. Dès lors que le Logiciel de Rédaction des Procédures de la Police Nationale (LRPPN) sera pleinement opérationnel cela nécessitera d'analyser si les extractions de données réalisées seront compatibles et homogénéisables avec celles issues du Logiciel de Rédaction des Procédures de la Gendarmerie Nationale (LRPGN). C'est seulement dans ce cas, et après des phases de test, qu'il sera possible de commencer à construire de nouvelles catégories d'infractions basées non plus sur l'état 4001 mais sur les codes NATINF.

1. L'État 4001 : Source administrative relevant les faits constatés (délits et crimes) par les services de police, de gendarmerie et la préfecture de police de Paris (nomenclature différente sur la capitale), c'est-à-dire les crimes ou délits portés à la connaissance de ces services ou découverts par ceux-ci. L'État 4001 concerne exclusivement les faits faisant l'objet d'une procédure judiciaire transmise au parquet (à la suite d'une plainte ou d'une enquête de police pour les faits les plus graves)

2. NATINF : Bases de données des infractions.

Nous sommes donc encore très loin d'une modification radicale de l'outil statistique. Il faudra attendre de nombreux mois avant de voir émerger les premières exploitations des nouveaux systèmes d'information et donc être susceptibles de mettre en place une nouvelle nomenclature et surtout pouvoir enfin réaliser des analyses plus fines et détaillées des phénomènes criminels.

Comme l'ONDRP le répète depuis maintenant plusieurs années, la problématique liée aux statistiques de la délinquance et sa mesure ne provient pas nécessairement de l'outil statistique mais de l'usage qui en est fait. Il est par ailleurs essentiel de rappeler que l'outil statistique administratif est soumis à de nombreuses influences extérieures impactant les données qu'il fournit.

Une collecte sincère

Dans le cadre de la statistique administrative, il est indispensable que l'enregistrement des plaintes soit sincère et qu'il corresponde à la réalité des démarches effectuées par les victimes. Cela sous-entend d'une part que le code de procédure pénale soit respecté notamment dans sa partie sur la réception des plaintes par les fonctionnaires de police et les militaires de la gendarmerie et d'autre part que la Charte d'accueil du public et des victimes affichée dans les commissariats et brigades de gendarmerie soit appliquée notamment dans son article 5 qui prévoit que « Les services de la Police Nationale et de la Gendarmerie Nationale sont tenus de recevoir les plaintes déposées par les victimes d'infractions pénales, quel que soit le lieu de commission ».

Il n'appartient pas, en effet, aux forces de police de décider si tel fait porté à sa connaissance relève ou non d'une qualification pénale. Il leur revient de donner une première qualification mais la décision finale est du ressort exclusif du parquet qui est le seul susceptible de décider si telle ou telle infraction ayant fait l'objet d'une plainte est juridiquement qualifiée et peut faire l'objet de poursuites.



De fait, aujourd'hui, il peut encore exister des stratégies visant à contourner les règles méthodologiques d'enregistrement des faits (contraventionnalisation de certaines infractions, refus de prendre une plainte, etc.). Il peut aussi arriver que des orientations pénales créent des ruptures statistiques. C'est notamment ce qui a été révélé il y a deux ans par l'ONDRP lorsque le Ministère de la Justice a donné comme instruction de ne plus prendre de plainte pour les débits frauduleux commis sur internet sans dépossession de la carte bancaire. Il est donc primordial que les règles ne changent pas au gré du vent et surtout que policiers et gendarmes enregistrent sincèrement tous les faits portés à leur connaissance. Toutefois, l'outil statistique sera toujours soumis aux aléas du comportement humain de celui ou celle qui rédigera la procédure. C'est vrai dans tous les pays au monde et c'est une situation qui existera avec n'importe quel système statistique.

Une modernisation des systèmes d'information, notamment liée à une meilleure automatisation de l'enregistrement des faits et à une plus grande qualité des informations enregistrées, peut permettre d'améliorer la fiabilité des outils statistiques administratifs mais peut aussi être à l'origine de ruptures de séries statistiques.

C'est ce qui semble notamment se passer depuis janvier 2012 dans la zone de compétence de la Gendarmerie Nationale avec le déploiement du nouveau système PUSLAR (voir le dernier bilan annuel de l'ONDRP).

Il est évident que dès l'instant où l'on modifie nos systèmes d'information, ce qui est actuellement en cours, l'outil statistique supporte de forts à-coups à la hausse. On peut cependant pousser la réflexion et se demander si la soudaine montée de ces chiffres est fondamentalement une mauvaise chose. L'ONDRP affirme depuis une dizaine d'années que cela aura au contraire de nombreuses conséquences positives puisque nous disposerons, dans l'idéal, de statistiques plus fiables, et surtout plus détaillées, permettant d'apporter des réponses appropriées à chaque type de délinquance grâce à la qualité des informations fournies.

La statistique comme outil de management

La collecte de statistiques sur la délinquance peut avoir entre autres objectifs celui d'aider à des prises de décisions opérationnelles. On dépasse le cadre de l'étude et de l'analyse ou, plutôt, on le met au profit d'une action de management. Cela concerne les forces de l'ordre dont la mission est la lutte contre la délinquance. L'utilisation de statistiques dans la gestion des moyens humains et matériels engagés dans la prévention et la répression des crimes et délits, se heurtent aux nombreuses limites de l'état 4001, outil ancien, peu précis et non évolutif. À cette difficulté, s'ajoute celle liée au rôle de juge et partie des services qui enregistrent l'information statistique à partir de laquelle ils seront ensuite jugés.

Dans l'édition en ligne du quotidien New York Daily News du 2 février 2010, on pouvait apprendre qu'une enquête avait été lancée à l'encontre d'une circonscription de police du quartier de Brooklyn (le « 81st Precinct ») suspectée d'avoir falsifié ses statistiques. L'existence de deux pratiques interdites ayant pour but de faire diminuer le taux de criminalité (« *drive down the crime rate* ») devait être vérifiée : l'enregistrement de faits dans une catégorie de plus faible gravité (« *recorded felonies as*

misdemeanors »³) et le refus de prendre des plaintes (« *refused to take complaints from victims* »).

Cet exemple illustre un effet négatif de l'utilisation des statistiques sur la délinquance à des fins de management de l'action des services de police. La volonté légitime de pouvoir évaluer et comparer les performances peut aussi créer les conditions de nombreuses dérives.

Si chaque responsable de circonscription est soumis à un objectif de réduction de 5 % des faits que ses services constatent dans un laps de temps court, il ne pourra véritablement intervenir que sur la dernière étape du processus, l'enregistrement, et non sur les faits commis qui ne peuvent être influencés que par des actions de moyen terme. Il sera alors fortement tenté d'utiliser les mauvaises pratiques évoquées dans l'exemple new-yorkais.

L'absence de données susceptibles de rendre compte de façon simple et concise de la situation d'une circonscription, d'une ville ou d'un pays en matière de délinquance, devrait avoir des conséquences sur la façon d'envisager le management des forces de police à grand renfort de statistiques. Cela s'oppose au souhait de la hiérarchie de pouvoir disposer d'un moyen de contrôler le travail des services de terrain.

On peut alors en venir à jouer une comédie où on considère que la délinquance enregistrée est la délinquance commise et à juger que la variation des faits constatés est celle de la délinquance. Cette démarche repose sur l'envie que les chiffres connus, ceux sur la délinquance enregistrée, soient susceptibles au premier coup d'œil de renseigner sur l'état de la délinquance commise. Mais ce n'est pas le cas !

On prend ainsi comme point de départ des chiffres qu'on interprète mal puis on incite les agents de terrain, qui savent d'expérience que les chiffres et la délinquance qu'ils observent peuvent être complètement déconnectés, à améliorer les chiffres au détriment de véritables actions de fond. C'est ainsi qu'on peut en venir à féliciter ceux qui sont les plus habiles à faire baisser leur activité d'enregistrement ou à augmenter leurs indicateurs de

3. Les infractions appelées « felonies » comprennent les crimes et délits les plus graves alors que les « misdemeanors » ne sont pas passibles de plus d'un an de prison.

performance par des artifices statistiques n'ayant aucun rapport avec la situation sur le terrain.

Toutefois, si on accepte la complexité liée à l'usage des statistiques de la délinquance, elles peuvent devenir une aide très utile au management. On peut, dans cette perspective, s'en tenir aux statistiques sur la délinquance enregistrée mais, si c'est possible, on peut aussi solliciter les enquêtes auprès de la population.

Chaque plainte déposée dans un service de police ou chaque intervention sur le lieu d'un fait permet d'associer à chaque infraction constatée un moment (la date et l'heure des faits décrits dans la plainte ou ceux de l'intervention) et une localisation. Ces informations sur la répartition dans le temps et dans l'espace des faits portés à la connaissance du service, peuvent jouer un rôle majeur dans les choix d'organisation de la présence sur le terrain des agents. Leur rôle dans le management n'est cependant pas hégémonique car, sans doctrine d'emploi des forces de police, elles n'indiquent pas où et quand les déployer. Elles sont indispensables mais pas suffisantes.

Le préalable à toute exploitation opérationnelle des statistiques est la conception d'une base de données détaillée sur les faits constatés. Si on prévoit d'y enregistrer en particulier des descriptions des modes opératoires ou encore le profil d'âge et sexe des victimes, on peut réagir à toute augmentation entre deux périodes de temps d'une catégorie de faits constatés en analysant ces composantes. Cela offre la possibilité de savoir si une hausse concerne tout particulièrement un mode opératoire précis ou un type de victimes. Il est alors possible de mettre en place des actions de prévention ciblées. C'est notamment ce qui devrait – enfin – être le cas avec les nouveaux logiciels de rédaction des procédures et les bases qui y sont associées.

La nécessité d'une approche multi-sources

Il y a une très grande différence entre ce que la police enregistre et ce que les victimes déclarent. C'est pourquoi, depuis 2004, l'ONDRP rappelle que les statistiques sur les crimes et délits constatés par la Police et la



Gendarmerie Nationales ne reflètent pas le niveau réel de la criminalité mais uniquement l'activité d'enregistrement des services.

Cela s'explique logiquement par le fait que les victimes, selon le type d'infractions, n'osent ou ne veulent pas déposer plainte. La peur des représailles, un dommage minime, la volonté de trouver une solution alternative (dans les conflits familiaux par exemple), les délais d'attente lors de l'enregistrement d'une plainte ou encore la méfiance vis-à-vis des autorités, sont ainsi autant de facteurs dissuasifs qui font que les chiffres de la délinquance sont toujours en deçà de la réalité.

Les enquêtes de victimation, menées depuis 2007 par l'INSEE et l'ONDRP, ont montré par exemple que seulement 10 % des personnes sujettes à des violences conjugales et 10 % des victimes de viols vont aller jusqu'au bout de la procédure du dépôt de plainte. On estime que seulement 30 % des victimes de violences physiques et 50 % des victimes des vols avec violence vont être dans le même cas. Il est donc évident que des efforts peuvent-être faits en termes d'enregistrement des délits. Ces progrès peuvent passer par des campagnes d'incitation au dépôt de plainte, par une amélioration de l'accueil dans les commissariats, par le renforcement des

liens de confiance entre la population et les forces de police mais également par la simplification de procédure à travers la généralisation de la pré-plainte en ligne. Si, demain, il est dit aux victimes de certaines infractions de faible gravité que, dorénavant, au lieu de faire la queue pendant une heure au commissariat elles pourront désormais prendre un rendez-vous à l'avance, il est clair que le nombre de plaintes enregistrées sera plus élevé et que les statistiques augmenteront. Est-ce pour autant qu'il y aura plus de délits ? Non... Cela voudra simplement dire qu'ils sont mieux révélés.

Et c'est bien pour cette raison qu'aux côtés de la statistique policière, nous avons besoin d'un autre système de mesure. La France s'en est dotée en 2007 comme les États-Unis 30 ans auparavant ou la Grande-Bretagne 15 années plus tôt. Aujourd'hui, nous devons conserver et pérenniser les enquêtes de victimation qui nous permettent d'avoir une vision plus juste de la réalité de la délinquance et qui ne sont pas soumises aux influences extérieures portant sur la statistique administrative.

Ainsi les enquêtes de victimation, sous réserve d'un échantillon de taille suffisante, peuvent apporter des éclairages sur plusieurs points. Elles peuvent servir à établir un bilan multi sources des évolutions de la délinquance en comparaison avec les données sur la délinquance enregistrée. Le suivi dans le temps de la proportion d'atteintes faisant l'objet d'une plainte et l'analyse des motifs de non report renseignent sur la perception des victimes sur la plainte, et plus généralement sur la confiance qu'elles accordent à la police pour traiter les atteintes subies. Les questions sur le sentiment d'insécurité dont on peut considérer que le recul est aussi un objectif permettent de faire intervenir une dimension plus subjective, tout comme celle sur la confiance accordée par la population à la police, voire sur ses attentes.

La statistique est aujourd'hui un outil de management largement répandu pour les forces de l'ordre. Son apport dépend de la variété des sources qu'on sollicite, du niveau de détail des informations qu'on collecte, de la qualité des indicateurs qu'on conçoit et de l'usage qu'on en fait en matière d'évaluation. L'approche simpliste avec le chiffre unique ou d'autres statistiques peu pertinentes et des objectifs inadaptés, contraint les services à consacrer du temps à améliorer les statistiques, par des stratégies de contournement ou d'adaptation, sans aucun effet sur la délinquance commise.

Les statistiques administratives, un outil parmi d'autres

Par ailleurs les statistiques sur les faits constatés par les policiers et les gendarmes ne doivent pas être l'*alpha* et l'*omega* du jugement que l'on doit porter sur nos services de sécurité.

Il existe d'autres indicateurs tout aussi importants et qui sont pourtant loin d'être encore assez utilisés ou développés. Je pense notamment à ceux concernant l'élucidation des crimes, l'accueil des victimes ou encore le comportement des policiers à l'égard des citoyens. Les forces de sécurité appartiennent au service public et sont donc tenues non seulement d'avoir une certaine efficacité sur le plan judiciaire, mais ont un rôle d'accueil des victimes, des missions de prévention et se doivent également d'avoir un comportement exemplaire au contact des populations au milieu desquelles elles évoluent.

La recherche d'indicateurs pertinents sur les performances des services doit donc conduire à diversifier les sources statistiques. Des données d'activité comme le temps de présence sur le terrain, le délai d'intervention suite à un appel ou le temps d'attente pour déposer plainte, devraient être aussi utilisées pour mesurer et améliorer l'efficacité des services.

N'oublions pas non plus que l'efficacité de l'activité policière ne peut pas porter uniquement sur les faits de délinquance qui sont visibles, ce qu'on appelle parfois la délinquance de voie publique ou de proximité. Ainsi la prévention du terrorisme, les démantèlements de réseau du crime organisé ou encore la lutte contre l'économie souterraine sont des activités qui n'apparaissent pas nécessairement dans les statistiques policières de manière aussi détaillée qu'elles devraient l'être au regard de leur importance et des moyens qui y sont consacrés. Dans ce domaine, il est clair que les succès sont moins identifiables statistiquement que la résolution de vols avec violences. Pourtant, il est tout aussi important de lutter contre l'économie souterraine, ce qui demande du temps et des délais parfois incompatibles avec le cycle médiatico-politique, que d'élucider quelques affaires de vols à la tire.

Enfin, une réelle analyse des politiques publiques de sécurité doit passer par une combinaison des statistiques provenant de la police et de la gendarmerie avec celles émanant du Ministère de la Justice. Car les deux institutions, chacune dans leurs rôles et leurs compétences, préviennent et luttent contre la délinquance. C'est donc une approche globale qui doit prévaloir et non une vision fragmentée où seul le Ministère de l'Intérieur serait comptable d'une aggravation ou d'une baisse de la criminalité.

Évaluer : entre culture du résultat et politique du chiffre

On peut appeler le pilotage de la politique de sécurité à l'aide d'objectifs statistiques : « culture du résultat » ou « politique du chiffre » selon qu'on souhaite y associer une connotation plus ou moins positive. L'expression « culture du résultat » est cependant à double tranchant, surtout si on considère qu'il faut la promouvoir dans un contexte dont elle serait absente. Il est en effet difficile d'imaginer qu'une administration puisse fonctionner au cours d'une période donnée sans une forme particulière de résultat qui serait l'objectif de l'action des agents.



Évoquer « l'introduction d'une culture du résultat » signifie en fait que les résultats qui doivent être obtenus par les agents sont de nature statistique. Elle comporte le risque déjà évoqué précédemment d'une incitation à la manipulation des données car les agents sont souvent les producteurs des chiffres sur lesquels ils sont jugés.

Sans une véritable culture de l'évaluation, la fixation d'objectifs statistiques peut conduire à leur dévoiement : plutôt que d'agir sur les phénomènes de délinquance, les agents peuvent mettre en œuvre des techniques qui améliorent les chiffres de façon artificielle ce qui peut être précisément dénommé « la politique du chiffre ».

Si on veut en éviter les effets pervers, **le préalable à l'utilisation des statistiques comme outil de management est donc la diffusion d'une autre culture, celle de l'évaluation.** C'est au niveau des décideurs politiques qu'il faut qu'elle se développe car ce sont eux qui fixent les objectifs et qui jugent les performances.

Une présentation d'une baisse du total des faits constatés comme étant une baisse de la délinquance peut légitimement conduire à s'interroger sur la volonté de faire effectivement baisser la délinquance commise. Les statisticiens et les chercheurs ont établi depuis plusieurs décennies qu'un tel amalgame est la source d'erreurs d'interprétation. Il faut donc persévérer dans la pédagogie pour éviter les communications de cette nature.

Confondre l'activité d'enregistrement des faits par la police et la gendarmerie avec la délinquance commise est, pour les décideurs politiques ayant des objectifs de court terme, une tentation d'autant plus grande qu'elle peut leur donner le sentiment que leur action est efficace. Seule une approche multi sources à l'aide de résultats d'enquête de victimation peut permettre de dépasser les limites d'interprétation des statistiques sur les faits constatés prises isolément.

Pour ne plus se contenter de chiffres favorables, mais sans rapport avec le vécu quotidien des personnes en matière de sécurité, il faut faire appel à l'intégrité intellectuelle des décideurs politiques. La culture de

l'évaluation exige qu'on accepte l'idée d'un bilan négatif, ou partiellement négatif. Si on la refuse, on aboutit nécessairement à la manipulation statistique puisque de mauvais résultats sont tout simplement inévitablement. Seule une éthique personnelle faisant d'une véritable amélioration de la situation la délinquance le seul objectif de l'action politique, est susceptible d'empêcher que la culture du résultat ne tourne à la politique du chiffre.

Un des moyens d'inciter les décideurs politiques à ne plus s'en tenir à des chiffres d'apparence serait la diffusion d'une certaine culture statistique dans les médias. Aucun journaliste sérieux ne devrait plus jamais choisir le terme « délinquance » sans autre forme de précision pour désigner la délinquance enregistrée. En l'absence de relais médiatiques, les présentations trompeuses pourraient petit à petit être abandonnées au profit de diffusion de statistiques plus honnêtes.

Une prise de conscience passe aussi par la réfutation d'une autre idée reçue, celle selon laquelle une police et une gendarmerie efficaces doivent nécessairement faire baisser le nombre de crimes et délits qu'elles enregistrent.

À ce titre, il faut rappeler que la Police et la Gendarmerie Nationales ne produisent pas le crime. Elles sont en charge de le prévenir et d'en rechercher les auteurs. Mais, dans ces missions, ce ne sont pas les seuls acteurs. Elles font partie d'une chaîne pénale où chacun d'eux va avoir une part de responsabilité. L'autorité judiciaire et l'administration pénitentiaire sont tout aussi partie prenante de l'évolution de la criminalité que les forces de l'ordre.

On peut même dépasser le cadre de la réponse pénale pour en venir à une réflexion sur les mutations que connaissent nos sociétés. Lorsqu'un pays connaît une révolution numérique comme la France l'a connue depuis la fin des années 2000, de nouveaux types d'atteintes apparaissent, comme le vol de téléphone portable ou les escroqueries qui utilisent l'internet comme vecteur ou comme moyen. Les policiers et les gendarmes ne peuvent être tenus pour responsables lorsque les plaintes pour vols de téléphones ou pour escroqueries sur Internet connaissent de fortes hausses alors même que ce sont les évolutions de la société qui ont démultiplié les opportunités de passage à l'acte pour les délinquants.

C'est donc largement lors du choix des indicateurs statistiques sur lequel seront jugés les services que se joue l'efficacité de la politique d'évaluation. Aux indicateurs quantitatifs, il faut obligatoirement ajouter des indicateurs que l'on appelle qualitatifs car ils permettent de donner une vision bien plus fine de l'action des services. Ce sont ces indicateurs qui font actuellement défaut et qu'il convient de développer à l'avenir.

Enfin, l'analyse de la criminalité nécessite une observation en tendance sur des périodes plus ou moins longues. Cela concerne tant la statistique policière que les données issues de l'enquête de victimation.

Cette logique du temps long devrait du reste prévaloir plus souvent dans l'élaboration des stratégies de prévention et de lutte contre la délinquance. Dans une société où l'information circule très vite, où la réaction instantanée est devenue une règle et où parfois les « coups » politiques ou médiatiques sont recherchés, on est encore trop souvent sur des logiques de réponse immédiate. Or, les cycles criminels ne collent pas exactement aux cycles politiques. La criminalité ne change pas du jour au lendemain parce que les gouvernements alternent. Les criminels ne modifient pas leurs habitudes en quelques semaines parce qu'un ministre aurait changé. Il en est d'ailleurs de même des plus de 200 000 fonctionnaires de police et militaires de la gendarmerie qui continuent à travailler de manière pérenne avec les mêmes pratiques professionnelles. Les impulsions politiques et les réformes, là aussi si on ne se contente pas uniquement de les regarder sous le prisme du seul Ministère de l'Intérieur, vont avoir un impact sur la durée et si elles sont assez profondes pour modifier l'organisation des services ou encore les pratiques professionnelles des agents. Il est clair aussi que les messages délivrés aux fonctionnaires ou adressés indirectement aux potentiels criminels vont contribuer à la motivation des uns ou à la démotivation des autres. Mais cela ne peut s'apprécier que dans la durée...



Christophe SOULLEZ
Chef du département de l'Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales (ONDRP) à l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ).
Il est notamment le co-auteur, avec Alain BAUER, de « Une histoire criminelle de la France » (Odile Jacob, 2012) et « La criminologie pour les Nuls » (First, 2012).
Christophe.soullez@inhesj.com

LA VIE INTIME DES COMMISSARIATS

Dans « la vie intime des commissariats¹ », Ernest RAYNAUD, à la fois commissaire de police et membre de la société des poètes français, nous décrit avec un humanisme et une sensibilité, où toujours transparaît un sens aigu de la chose publique, la vie d'un commissaire de quartier à Paris sous la III^e République.

Les grandeurs du métier de commissaire de police...

Beaucoup de commissaires de sécurité publique risquent de se reconnaître dans tel ou tel des passages de ce livre tant, dans les grands principes (moins sans doute dans les modalités d'application, voire l'esprit), le métier est resté le même au travers des époques.

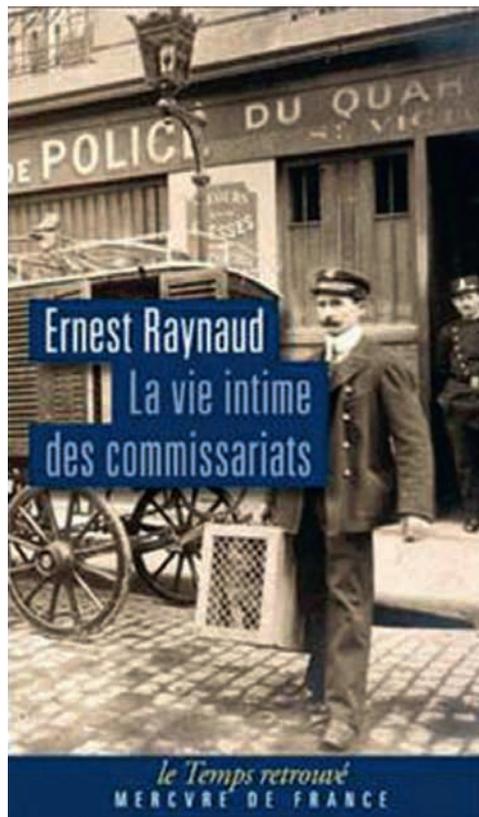
Le commissaire de police à Paris est alors un fonctionnaire de l'État placé sous l'autorité directe du préfet, agent de l'autorité administrative – il veille à l'application des lois et règlements relatifs à la sûreté publique, tout comme il prévient les infractions aux différents arrêtés existants – et officier de police judiciaire aux fonctions déterminées par le code d'instruction criminelle. La circulaire interne du 6 décembre 1853 précise :

« les commissaires de police doivent s'attacher à protéger les citoyens sans les vexer ; éviter les négligences et les écarts d'un zèle immodéré ou mal entendu ; savoir tenir compte des susceptibilités des populations ; agir toujours avec prudence et modération... ».

C'est bien ainsi qu'Ernest RAYNAUD conçoit son métier ; il n'en exclut ni la fermeté, ni l'exercice de ses compétences répressives, mais n'oublie jamais non plus la bienveillance et l'esprit de conciliation, cherchant, comme MONTAIGNE, à distinguer les fautes venant de notre faiblesse, de celles venant de notre malice, sachant bien par ailleurs qu'il serait trop simple de penser qu'il y a d'un côté les honnêtes gens et la canaille de l'autre...

Il en décrit les multiples facettes, la vie mouvementée et les contrastes. Le métier de commissaire de police amène en effet des bouges les plus sombres aux mondanités les plus fastes, de l'interrogatoire des vagabonds et autres « apaches » à la ronde dans les théâtres et music-halls, des corvées matinales d'exhumations au déluge de paperasses (déjà...) et autres certifications d'actes.

Il en a également une très haute image, mettant en avant le tout nouveau mode de recrutement des commissaires de police parisiens qui, depuis 1870, introduit dans leur nomination la notion de mérite et le passage d'épreuves, en lieu et place de l'achat d'une charge ou d'une élection. Après avoir



1. *La vie intime des commissariats*, aux éditions Mercure de France, collection *Le temps retrouvé*.

été raillés par les chansonniers, après avoir vu leurs effigies malmenées dans les farces, ils sont désormais « plus respectés que craints ». Il n'hésite pas, avec la grandiloquence du poète, à parer le commissaire de police des vertus du prêtre, du poète et du soldat : « comme le poète, le commissaire est appelé à se pencher sur la misère humaine, à y compatir et à la soulager ; comme le soldat, il est appelé à protéger et à défendre ses concitoyens à ses propres risques, quelques fois au péril de sa vie même, et s'il est forcé de sévir, il a licence, comme le prêtre, de pardonner et d'absoudre. ».

...Et ses multiples anecdotes

Il n'est sans doute pas inutile de rappeler qu'Ernest RAYNAUD exerce son métier dans une période particulièrement troublée de notre histoire, entre deux guerres avec le voisin allemand, avec un climat social difficile issu de la crise économique qui va frapper la France entre 1882 et 1889, et marqué par de multiples grèves et manifestations, un climat politique tendu entre monarchistes, ligues, anarchistes et instabilité des

gouvernements, un climat affairiste et de défiance vis-à-vis des institutions avec le scandale de Panama, sans parler de l'affaire DREYFUS.

C'est de cette période qu'Ernest RAYNAUD va tirer les multiples anecdotes qui illustrent son récit, de l'instrumentalisation de l'affaire de Fort Chabrol en 1899, pour lutter contre les anarchistes qui menacent alors la stabilité du régime, à la rivalité entre Sarah BERNHARDT et la DUSE, de ses constats d'adultères à ses enquêtes criminelles, de la brigade mondaine à la description de Paris « ville du Front » pendant la première Guerre Mondiale. Certaines de ces anecdotes sont drôles, d'autres plus dures, toutes sont terriblement humaines.

Enfin, difficile de conclure sans évoquer les premières lignes du récit dans lesquelles Ernest RAYNAUD rappelle avec humour qu'à Paris les commissariats étaient désignés par une lumière rouge... qui avait évidemment une toute autre signification dans les villes de province. Cette lumière imaginée par le lieutenant de police MACHAULT au début du 18^e siècle était blanche à l'origine, elle est devenue rouge avec la Révolution !

Ernest RAYNAUD est né à Paris le 22 février 1864, il est mort le 10 octobre 1936. Il fut écrivain et poète, membre de la société des poètes français, en même temps que commissaire de police. À ceux qui s'étonnent de ce mélange des genres, il répond : « l'imagination du poète, fertile en hypothèses, n'est pas inutile au magistrat chargé de débrouiller une énigme judiciaire ou d'identifier un malfaiteur inconnu, pas plus que l'expérience du magistrat, instruit des hommes et des choses, n'est inutile au poète, épris de chimères, et toujours en danger de se perdre aux étoiles »... Le ton est donné, Ernest RAYNAUD tire de son métier de commissaire la connaissance des grandeurs et faiblesses des hommes, quand son activité littéraire lui donne le talent pour nous conter au travers de multiples anecdotes les bonheurs et servitudes de sa fonction.



Portrait par Frédéric Auguste CAZALS

Cyril ALAVOINE

Commissaire divisionnaire

48^e promotion

Chargé de mission pour le suivi de la planification de sécurité nationale et de la gestion des crises à la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC)



Vietnam aux mille visages...

La baie d'Halong drapée dans une brume hivernale, par 16°C. Un ciel laiteux pour ajouter une touche de mystère au chapelet des 1 969 îles dénichetées qui émergent partout de ce golfe du Tonkin. Comme pour redonner vie au dragon géant. Par les battements de sa queue, il aurait entaillé les montagnes et engendré vallées et crevasses. En plongeant dans les flots, le chaos de pierre se serait empli d'eau, ne laissant émerger que la foulditude d'îlots, grottes et tunnels visibles aujourd'hui. Une légende savamment entretenue par les marins locaux.

Inlassablement, les bateaux-hôtels se faufilent dans le labyrinthe karstique. Par centaines. Voiles « ailes de papillon » orangées, parfois déployées, ils hantent le lieu classé au Patrimoine mondial de l'humanité par l'Unesco depuis 1994. Embarquement immédiat pour une escapade de 24 heures à bord d'une jonque : une poignée de cabines, luxueuses et habillées de teck, un service soigné et même une séance de tai-chi et un cours de cuisine traditionnelle sur le pont supérieur. Le chef arbore fièrement les couleurs de la compagnie « Paradise Cruises ». Puis la magie s'invite à l'escale de nuit. Dans le calme absolu des eaux, le bateau jette l'ancre auprès de quelques congénères. L'horizon se dessine sur les silhouettes découpées des îlots, toujours aussi

En baie d'Halong



Démonstration de cuisine sur le pont supérieur





Village flottant

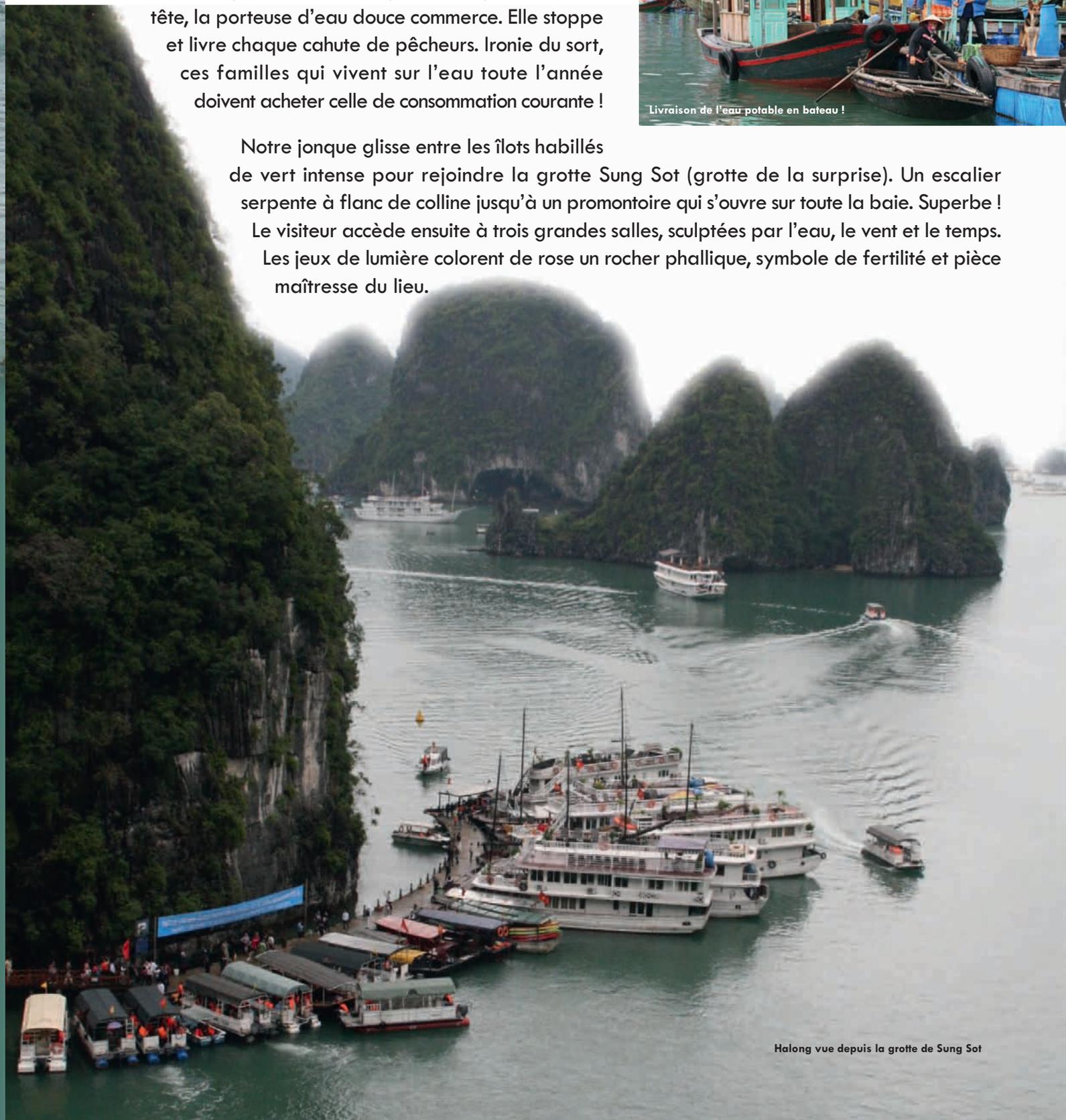


énigmatiques. Au petit matin, la baie vitrée de chaque cabine devient carte postale : un village flottant. Là, à un jet de pierre. Avec un singulier cérémonial matinal. Arcboutée sur les rames de sa barque, l'habituel chapeau conique rivé sur la tête, la porteuse d'eau douce commerce. Elle stoppe et livre chaque cahute de pêcheurs. Ironie du sort, ces familles qui vivent sur l'eau toute l'année doivent acheter celle de consommation courante !



Livraison de l'eau potable en bateau !

Notre jonque glisse entre les îlots habillés de vert intense pour rejoindre la grotte Sung Sot (grotte de la surprise). Un escalier serpente à flanc de colline jusqu'à un promontoire qui s'ouvre sur toute la baie. Superbe ! Le visiteur accède ensuite à trois grandes salles, sculptées par l'eau, le vent et le temps. Les jeux de lumière colorent de rose un rocher phallique, symbole de fertilité et pièce maîtresse du lieu.



Halong vue depuis la grotte de Sung Sot



La piscine de l'Evason Ana Mandara donne sur la mer



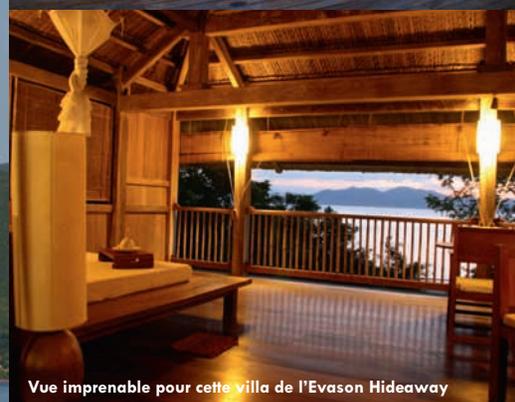
Pêcheur traditionnel de Nha Trang



Caroline de Monaco se réfugie régulièrement ici



3 km de télécabines !

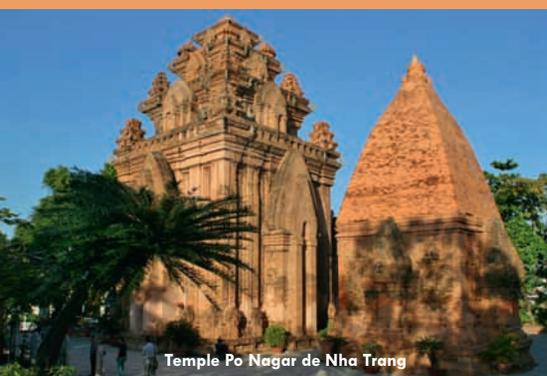


Vue imprenable pour cette villa de l'Evason Hideaway

Robinsonnade à Nha Trang

En une heure trente, l'avion bondit de 1 200 kilomètres vers le Sud et gagne 15°C supplémentaires en retrouvant le soleil omniprésent (neuf mois de l'année) de Nha Trang. Vietnam aux mille visages. Dans une vaste baie, la mer de Chine embrasse un littoral en proie à la fièvre immobilière : actuellement, un hôtel n'hésite pas à creuser un tunnel pour s'offrir un accès direct à la plage et éviter la route surchargée. Sur le flanc de l'île d'en face, des lettres géantes à la manière d'Hollywood signalent le complexe hôtelier Vinpearl. L'accès se fait par... des télécabines qui enjambent la mer sur trois kilomètres ! Le prix du billet (400,000 dong, 16 euros) donne notamment accès à la plus grande piscine à vagues du Sud-Est asiatique. Aux antipodes de ce gigantisme, quelques oasis de « zénitude » se lovent dans les rides du paysage. Végétation luxuriante, piscine à débordement qui se mire dans la mer et charme romantique à l'Evason Ana Mandara. Mieux encore, un petit coin de paradis tropical accessible après vingt minutes de vedette rapide. Sur la presqu'île de Ninh Van Bay, des bungalows au toit de palmes bordent une anse de sable blond.

Dans un chaos de basalte poli qui rappelle Les Seychelles, adossée à la jungle d'une colline, chaque villa de 176 m² dispose de sa piscine. Bois et bambou pour les intérieurs, salle de bain à ciel ouvert dans un concept écolo rustique chic. Rien d'étonnant à ce que la beach villa la plus isolée soit occupée par... Caroline de Monaco.



Temple Po Nagar de Nha Trang

En rejoignant les hauteurs de Nha Trang, on s'élève vers la spiritualité. Les tours de brique rouge du temple Po Nagar, vestiges d'architecture cham, ont été érigées entre le VII^e et le XII^e siècle. De doux chants de fidèles

bouddhistes s'élèvent du téton rocheux qui domine le fleuve Cai. Plus loin, la pagode de Long Son. Des dragons en mosaïque de verre et céramique gardent le portique et la toiture. Assis au sommet de la colline, un énorme bouddha blanc haut de 14 mètres reçoit les pèlerins par vagues continues.



Il surveille la pagode de Long Son !



Prière au temple de Den Do près d'Hanoi

Vietnam aux mille visages. Après avoir traversé rizières et cultures maraîchères où les chapeaux coniques s'activent, retour dans le brouhaha d'Hanoï. Notre cyclopusse a bien du mal à se frayer un chemin dans le tsunami pétaradant de motos, vélos, bus, taxis, fourgonnettes. Cardiaques s'abstenir ! Après avoir longé le lac Hoan Kiem, le quartier des « 36 corporations » palpite. Naguère, chaque métier y disposait de sa rue. Aujourd'hui encore, les devantures sont regroupées par activité : ici les ébénistes, là les ferblantiers, maroquiniers, marchands de tapis, de bambous, etc. Dans les effluves de cannelle et d'épices mêlées, les étals s'improvisent sur le trottoir ; viandes, poissons, nems, primeurs, fleurs...



Transport en commun



Au marché de la ville d'Halong



En périphérie d'Hanoï



Scène de rue à Hanoï



Gloire au travail et à la patrie dans les rues d'Hanoï

Voilà qu'un coiffeur attache un miroir à un poteau et la rue devient salon. Incroyable ! Entre une double rangée de scooters, il est possible de goûter le phở, soupe de nouilles faite d'un bouillon d'os de poulet ou de bœuf, aromatisé d'herbes, de quoi se requinquer avant une balade face aux belles demeures coloniales, dont le mythique hôtel Metropole (1901). Sa façade en noir et blanc est utilisée comme toile de fond pour



L'hôtel Metropole d'Hanoï, toile de fond pour les photos de mariage

les photos des jeunes mariés qui s'y précipitent ! Saluer la mémoire d'Oncle Hô constitue notre au-revoir...

Philippe Ramond.

À savoir

- **Y Aller** : Vietnam Airlines assure 13 vols directs par semaine au départ de Roissy-CDG 2E sur le nouveau Boeing 777. À partir de 774 euros TTC A-R Paris-Hanoï ou Paris Ho Chi Minh Ville en vol non stop. La compagnie opère de nombreux vols intérieurs, vers plus de 20 villes, et accorde des prix préférentiels si ces vols intérieurs sont réservés avec le vol Paris CDG-Vietnam (se renseigner lors de la réservation), Vietnam Airlines est par ailleurs la seule compagnie à proposer un vol « Trans Indochine » qui permet de réunir en un voyage unique les trois joyaux de la région, patrimoines mondiaux de l'Unesco (baie d'Halong, Luang Prabang et Angkor) pour 80 euros A-R en sus du billet Paris-Vietnam. Contact : 01 44 55 39 90 (prix d'un appel local), www.vietnamairlines.com et dans toutes les agences de voyages.
- **Croisières baie d'Halong** : De mars à mai puis septembre-octobre restent les meilleures périodes. L'été est chaud et l'hiver s'y fait brumeux. Contact : Paradise Cruises, tél.+84 (0) 33 3842 368. www.paradisecruises.vn
- **Guide francophone** : Aussi cultivé qu'attentionné, Nguyen Ngoc Cuong connaît l'histoire et les moindres recoins d'Hanoï comme sa poche. Son français est parfait. Bref, le guide idéal. Contact : jadecuong@yahoo.com
- **Y dormir** : Guest House (10 euros la chambre) à Nha Tang www.son-daughter.com ; Six Senses, Evason Hideaway Ninh Van Bay (500 euros la nuit). www.sixsenses.com.
- **À lire**. Le Routard 2013 chez Hachette, 14,95 € et Lonely Planet Vietnam, entièrement mis à jour, 25 €.

BULLETIN D'ADHÉSION

A retourner au S.C.P.N.
Tour Gambetta – 1 & 2 square Henri Régnault - Appart 163 - 92400 COURBEVOIE – LA DEFENSE 6

① RENSEIGNEMENTS PERSONNELS :

NOM : PRÉNOM :
ÉPOUSE :
Date de naissance : Lieu de naissance :

② SITUATION ADMINISTRATIVE :

GRADE : Matricule :
Promotion :
Mode de recrutement : EXTERNE – INTERNE – CHOIX — V.A.P - AUTRE (Art. 70-2) *(Rayer les mentions inutiles)*

FONCTION :

Direction

Service

Adresse

Code postal Ville.....

Tél. Standard Tél. Secrétariat

Ligne Directe Tél. Portable.....

Fax Email

RETRAITÉ :

Date de mise à la retraite..... Adresse

Code postal Ville

Tél : Email

③ ADHÉSION : Première Adhésion – Ré adhésion *(Rayer la mention inutile)*

(Tout adhérent reçoit le Journal « La Tribune du Commissaire de Police »)

MONTANT DES COTISATIONS 2013

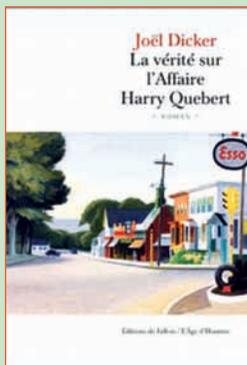
Elève commissaire	0 €
Commissaire Stagiaire	60 €
Commissaire (jusqu'au 5 ^{ème} échelon)	120 €
Commissaire (à compter du 6 ^{ème} échelon)	140 €
Commissaire Divisionnaire	160 €
Contrôleur Général, Inspecteur Général, Directeur ...	170 €
Retraité	60 €

**Je sollicite mon adhésion au Syndicat
des Commissaires de la Police Nationale.**

Fait à, le

Signature

LU POUR VOUS



À New York, au printemps 2008, alors que l'Amérique bruisse des prémices de l'élection présidentielle, Marcus Goldman, jeune écrivain à succès, est dans la tourmente : il est incapable d'écrire le nouveau roman qu'il doit remettre à son éditeur d'ici quelques mois. Le délai est près d'expirer quand soudain tout bascule pour lui : son ami et ancien professeur d'université, Harry QUEBERT, l'un des écrivains les plus respectés du pays, est rattrapé par son passé et se retrouve accusé d'avoir assassiné, en 1975, Nola KELLERGAN, une jeune fille de 15 ans, avec qui il aurait eu une liaison. Convaincu de l'innocence de Harry, Marcus abandonne tout pour se rendre dans le New Hampshire et mener son enquête. Il est rapidement dépassé par les événements : l'enquête s'enfonce

et il fait l'objet de menaces. Pour innocenter Harry et sauver sa carrière d'écrivain, il doit absolument répondre à trois questions : Qui a tué Nola KELLERGAN ? Que s'est-il passé dans le New Hampshire à l'été 1975 ? Et comment écrit-on un roman à succès ?

Sous ses airs de thriller à l'américaine, *La Vérité sur l'Affaire Harry QUEBERT* est une réflexion sur l'Amérique, sur les travers de la société moderne, sur la littérature, sur la justice et sur les médias.

Joël DICKER est né à Genève en 1985. *La Vérité sur l'Affaire Harry QUEBERT* est son deuxième roman. Il y dépeint une Amérique qu'il connaît bien pour y avoir beaucoup voyagé et longuement séjourné.

La vérité sur l'affaire Harry Québert, Joël DICKER

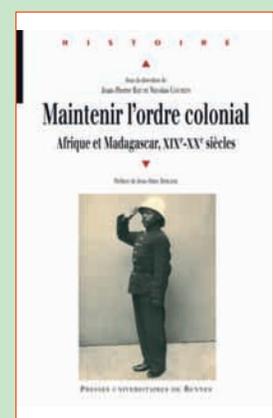
Basée sur des sources inédites dépouillées par de jeunes historiens, cette recherche novatrice suit l'émergence et les évolutions des formes du *colonial policing* dans les colonies d'Afrique et de Madagascar aux XIX^e et XX^e siècles, ainsi que l'emploi de méthodes et de techniques sophistiquées de contre-insurrection ou de renseignement. De Madagascar au Soudan britannique, du Cameroun à la Mauritanie, en passant par le Dahomey et la Haute-Volta, cet ouvrage fait ainsi vivre des corps très mal connus – tels que les méharistes, les gardes indigènes ou les premiers policiers en uniforme.

Avec une préface de **Jean-Marc BERLIERE**.

Jean-Pierre BAT est archiviste paléographe et agrégé et docteur en histoire.

Nicolas COURTIN, ancien agent contractuel du Service de coopération technique international de police (SCTIP) auprès de l'ambassade de France à Pékin (2004-2007), termine un master 2 à l'université de Versailles Saint-Quentin.

Maintenir l'ordre colonial, Afrique et Madagascar, XIX^e-XX^e siècles, Jean-Pierre Bat et Nicolas Courtin, PUF





Le 10 janvier 2011, après plus de soixante années de violence sur le sol espagnol, ETA annonce la fin de ses activités. Quelles sont les raisons qui l'ont conduite, sinon à déposer, en tous cas à baisser les armes ? Volonté réelle de rejoindre définitivement la voie politique ou conséquence des coups portés à l'organisation terroriste par la France et l'Espagne ?

Quelle analyse en faire et quelles perspectives en attendre ? Si la police judiciaire et les services de renseignement des deux pays se sont très tôt impliqués dans la coopération, la justice y est entrée plus récemment et par étapes. Les dix dernières années ont été celles de la coopération judiciaire : arrestations des principaux chefs d'ETA, mandats d'arrêt européens, équipes communes d'enquête, échanges fluides du renseignement judiciaire opérationnel, relations institutionnalisées de part et d'autre de la frontière, etc. Autant de

signes d'une justice en action qui a repris tout son rôle dans la coopération internationale. Mais entre l'annonce de la fin d'ETA et sa réalisation, il y a des marges que la coopération judiciaire et policière doit continuer à occuper. Dans le respect du droit et des libertés, les juges, procureurs et policiers qui la servent ne doivent pas relâcher la pression de la justice et du droit qui, seuls, sont en mesure de résorber un terrorisme anachronique qui n'est plus tolérable dans une démocratie.

Patrice Ollivier-Maurel est procureur de la République près le tribunal de Chartres. Il a aussi débuté sa carrière à l'instruction avant de rejoindre le ministère public. Nommé à Madrid en 2008, il a été avant cela vice-procureur au parquet de la juridiction interrégionale spécialisée du Tribunal de Marseille, en charge de la lutte contre la criminalité organisée.

Depuis septembre 2008, Samuel Vuelta Simon est directeur-adjoint de l'École nationale de la magistrature, responsable du site parisien. Juge d'instruction pendant dix ans, il a rejoint Madrid pour devenir le deuxième magistrat de liaison en 2004.

La justice française contre l'ETA, Samuel Vuelta Simon et Patrice Ollivier-Maurel, PUF

L'extraordinaire confusion qui a régné dans les deux mois qui séparent le débarquement en Normandie de la libération de Paris fut propice aux métamorphoses les plus invraisemblables, aux collusions les plus improbables. Ainsi ce centre de « résistance » formé de miliciens – dont les assassins de Georges MANDEL –, de quelques « gestapistes », de truands et trafiquants qui ont amassé des fortunes dans les arcanes de la collaboration et cherchent à se reconvertir en prévision des jours nouveaux ; ou ces FFI et FTP gagnés par l'ambiance qui succombent à la tentation et adoptent des comportements de gangsters...

Au-delà des légendes manichéennes, cet ouvrage dessine une réalité où toutes les frontières sont brouillées, où apparaissent de surprenantes compromissions, d'imprudents retournements de veste et de choquantes complicités.

L'histoire de la libération ne fut pas celle que l'on enseigne depuis 70 ans, cette histoire officielle qui offre une image si rassurante d'un peuple de résistants, patriotes et héroïques, luttant contre une « poignée de misérables » et de criminels...

Jean-Marc BERLIÈRE, professeur émérite d'histoire contemporaine à l'université de Bourgogne, a consacré de nombreux ouvrages à l'Occupation et à la Libération. Il est notamment l'auteur du très remarqué « Ainsi finissent les salauds ». Séquestrations et exécutions clandestines dans Paris libéré.

François LE GOARANT DE TROMELIN travaille depuis de longues années dans les archives sur la Milice et les mouvements de collaboration.

Liaisons dangereuses, Miliciens, truands, résistants, Paris 1944, Jean-Marc Berlière et François Le Goarant de Tromelin



OFFRE SPÉCIALE D'ABONNEMENT

4 numéros
20 €



COUPON D'ABONNEMENT

Coupon à retourner à :
TCP MEDIA DIFFUSION
Tour Gambetta
1-2, square Henri Régnauld
92400 COURBEVOIE
La Défense 6

Tél. 01 49 67 02 41
secretariat@le-scpn.fr

Nom : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Oui, je souhaite m'abonner pendant **un an**
(4 numéros) au magazine LA TRIBUNE DU
COMMISSAIRE DE POLICE au tarif spécial
de **20 € seulement** (au lieu de 24 € prix
diffusé).

Mode de paiement

- Virement bancaire : Banque 30004 Guichet 00810 – Compte 00004944925
- Chèque à l'ordre de LA TRIBUNE DU COMMISSAIRE