



# La réforme de la filière judiciaire vue par un praticien

*par Jérémie Dumont, chef du SIPJ de Rouen  
et ancien secrétaire général adjoint du SCPN*

La réforme de la filière judiciaire s'est avérée être au fil des négociations relatives à la réforme de la Police nationale le film dans le film d'un feuilleton aussi chaotique qu'anxiogène pour bon nombre d'acteurs de terrain. Car s'il a souvent été dit que la Police judiciaire (la structure et surtout ses agents) s'auto projetait dans une forme de psychodrame dont elle était la seule actrice, il n'en demeure pas moins qu'aucune autre direction n'a été frappée avec une telle ampleur, tangible comme symbolique, par la réforme, qu'il s'agisse de l'impact sur les missions qu'elle exerçait et leur périmètre géographique voire matériel, mais également quant au sort de ses acteurs et en particulier de ses cadres. Il convient également d'ajouter, ainsi que l'ont démontré les débats féconds et parfois agités consécutifs à l'accélération de la conduite du changement, que les questionnements institutionnels sous-jacents, relatifs aux modalités de l'exercice de l'activité judiciaire n'avaient rien d'illégitime et superfétatoire, et ont retenu l'attention d'esprits tout à fait neutres et alertes, notamment au sein de la représentation nationale.

En tout état de cause, la réforme étant passée, les langues ne sont plus aussi tranchantes qu'au moment de l'imminence du bouleversement.

Aujourd'hui que les acteurs de la filière judiciaire se trouvent intégrés dans un système institutionnel renouvelé

et que le sens de l'intérêt général préside à la recherche de solutions de fonctionnement pérennes, il faut sans plus attendre, user du bilan transitoire d'un premier semestre de révolution copernicienne pour ne pas que le dispositif stagne ou souffre de maux aux conséquences rédhibitoires.

## **La question est ainsi simple : que faire pour faire fonctionner cette filière ?**

Dans un premier temps, il est patent que l'édification d'une culture commune constitue un préalable indispensable à la survie de long terme de l'investigation. Cet aspect a été trop négligé dans la conception de la réforme (1). Outre ce substrat culturel que l'on peut espérer fédérateur, il faut sanctuariser la filière, et garantir l'exercice serein des investigations dans un environnement institutionnel où la DCPJ n'est plus (2). Ces prérequis posés, il convient de s'intéresser au cœur du réacteur : le fonctionnement actuel des services d'investigation : il est urgent de résoudre le déficit capacitaire dans les territoires et de renforcer l'échelon central dans son rôle de coordination et d'impulsion (3). Cet effort est indispensable à la création de synergies que l'on peut d'ores et déjà tenter de mettre en œuvre (4). Ceci ne pourra toutefois avoir d'effet sans une réflexion active liée à des actions concrètes en faveur des cadres de la filière (5).

## 1. La nécessaire constitution d'une culture judiciaire élargie

La culture et les valeurs communes au sein du groupe sont un ciment et une garantie de durabilité de la structure et de fonctionnement fluide des unités au quotidien. Pour l'heure, la culture unique n'a pas encore pris au sein de la filière, il faut être objectif. Nous proposons de la créer, par deux vecteurs que sont la solidarité et la compétence.

### A. La création d'une identité culturelle par la solidarité

Une des idées de base de la réforme de la Police nationale était de mettre en exergue des « filières métiers » pour les réunir localement sous une autorité hiérarchique unique. Pour l'investigation il s'était agi, dès les premiers pas du comité de réforme piloté un temps par Frédéric DUPUCH, de définir ce qu'était précisément l'activité judiciaire. Un effort de qualification constituait en effet un préalable éminemment solide à toute réflexion structurée. Les réformateurs se sont alors adonnés à un travail taxonomique effervescent, tentés mêmes aux premières heures de la réflexion d'insérer dans la filière judiciaire des activités de Police administrative au prétexte qu'elles impliquaient la rédaction de « procès verbaux ». C'est finalement l'investigation judiciaire au sens strict qui a été retenue, abondée, puis retranchée des BMR de la PAF...

Les expérimentations à droit constant ont livré des résultats mitigés, disons-le, certaines se déroulant dans un climat de relative hostilité et prenant des atours de jeux de rôles pour le moins acrimonieux. Car ces prémices expérimentales n'ont, dans certains territoires, pas été épargnées par des poncifs consistant à considérer que la Police judiciaire ne travaillant pas, ou peu, ou du moins de manière trop confortable, il était légitime, voire urgent, qu'elle concourût au traitement des stocks de l'ancienne Sécurité publique en quittant son insupportable pays de cocagne administratif.

Certains attendaient donc la réforme de la Police nationale avec impatience, priant pour un « abaissement » du niveau de saisine de l'ancienne Police judiciaire. « Nous pensions qu'avec la réforme, la PJ allait enfin descendre de son piédestal », avons-nous déjà entendu, certains estimant qu'une bonne réforme devait naturellement se faire au détriment d'un de ses acteurs et procéder pour paraphraser Churchill, d'une égale répartition de la misère...

Dans le microcosme de l'investigation, rien n'était donc acquis pour la mise en place d'une culture commune et d'un sentiment d'appartenance réel à une même filière : certains ont perçu la mise en place de la filière comme une opération programmée de vampirisation des moyens de l'ancienne Police judiciaire, afin de résoudre les problèmes d'une

investigation de sécurité publique en grande souffrance et ces idées ont encore la vie dure.

Au « 3ème niveau », l'ancienne Police judiciaire, c'est pour l'heure un échec relatif. La suppression d'une direction centrale de plein exercice prive les anciens enquêteurs de la DCPJ d'un « totem » auquel ils se ralliaient et qui constituait pour eux une marque d'appartenance, une consécration quasiment unique dans l'univers culturel policier. La production de signes d'appartenance est en effet nécessaire pour souder un groupe humain et forger l'estime de soi (deux derniers étages de la pyramide de Maslow rappelons-le...). Aujourd'hui, ces symboles de ralliement ont disparu pour les enquêteurs du troisième niveau. Cette carence a-t-elle été substituée par la fierté d'appartenir à une « filière professionnelle » identifiée par l'administration ? Non. Dans l'imaginaire collectif, les investigateurs préféraient faire savoir qu'ils étaient enquêteurs au « SRPJ » plutôt que d'indiquer à leur interlocuteur qu'ils « appartiennent au niveau 3 de l'investigation au sein d'une direction interdépartementale ».

Cette réflexion sera simpliste et populiste aux yeux de certains, mais elle est pourtant tout simplement réelle, et confrontés que nous sommes à une institution en perte de sens, doit être prise avec sérieux par l'administration et les futurs responsables de la maison Police. La fierté d'appartenir se forge aussi par la production de signes et d'une identité institutionnelle. Or, la création d'une filière judiciaire a consisté en un regroupement désincarné des forces, aucunement à la production de symboles d'appartenance et ne suscite pas d'adhésion psychologique de la part des enquêteurs. Il y a urgence, car il ne faut surtout pas se figurer que mettre des profils variés dans une filière pour casser un tuyau d'orgue est, en soi, galvanisant pour les enquêteurs.

Des profils variés justement. L'appellation « filière métier » avait en quelque sorte pour ambition de façonner le réel à l'image des mots employés, tropisme trop commun de l'esprit de système. Or, il n'est pas du tout évident que tous les acteurs de la filière se reconnaissent encore comme exerçant le même métier, ou du moins, des incompréhensions demeurent. Le traitement de la criminalité organisée est très différent d'un traitement d'affaires judiciaires de proximité. Le travail dédié à la résorption d'un stock de dossiers et à l'absorption de l'entrant dans des services judiciaires sous forte tension nécessite des réflexes et une discipline professionnelle radicalement différents de ceux qui sont à déployer pour des dossiers au long cours. Le travail de 1er niveau est tout à fait noble et celui du 3ème également. Sans oublier le second. Ils répondent à des règles communes au premier rang desquelles celles de la procédure pénale, mais produisent des mœurs et une culture différentes. Cette différence de culture est également palpable parmi les cadres, qui, disons-le ne font pas le même travail. La

sensibilité des affaires les plus lourdes oblige les officiers de l'ancienne Police judiciaire à travailler dans le détail. Les officiers de l'ancienne sécurité publique ne peuvent pas se permettre de le faire et sont soumis à des impératifs de gestion des stocks qui impliquent un positionnement différent. Entre les deux, le second niveau peine parfois à trouver sa place, ayant le sentiment de risquer de se voir transmettre injustement des affaires décrites captieusement comme trop importantes pour le premier et trop faibles pour le 3ème.

Car les niveaux, au sein de la filière, s'observent, se jaugent et se comparent en permanence, quels que soient les efforts managériaux que la hiérarchie fera : « la difficulté de la DCT va-t-elle entraîner un transfert de dossiers pour le SLPJ ? La DCOS va-t-elle finalement traiter du niveau 2 ? Quel est le nombre de voitures de cette unité ? Pourquoi ne donnent-ils pas un effectif alors que leur charge n'est pas pire que la nôtre ? » etc. Au total, il semble que jamais l'on ne se soit autant observé entre services d'investigations, plus encore qu'à l'époque honnie des « tuyaux d'orgue ».

Ce constat en demi-teinte dressé, il convient de formuler des propositions adéquates destinées à façonner une culture commune.

Le premier réflexe doit être un réflexe de solidarité entre les niveaux. En Seine-Maritime, il nous a été possible de tester la solidarité entre enquêteurs des 2ème et 3ème niveaux, avec l'implication de la DCT sur des saisines particulièrement dures, notamment au printemps 2024 (Incarville et incendie de la synagogue de Rouen notamment).

Parallèlement, des binômes de la DCOS ont été envoyés auprès des enquêteurs de la DCT sous couvert de saisines SIPJ afin de soutenir des investigations lourdes relatives à des faits sériels. Sans pour autant abaisser le niveau de saisine de la DCT, cette dernière a déjà prêté main forte au SLPJ sur des saisines ne relevant pas de manière objective de son niveau, en prenant la direction d'enquête tout en renforçant le GAJ ou le groupe d'enquête saisi.

De même, la BRI Rouen a travaillé pour la première fois avec le SLPJ du Havre sur un dossier de trafic international de stupéfiants, alors que cette unité n'était sollicitée par les services hors du périmètre de la Police judiciaire que sur co saisine pour des actions ponctuelles d'effraction, avant la réforme. Elle travaille également régulièrement avec la DCT.

Cette systématisation des renforts ponctuels paraît anodine, mais elle ne l'est pas. Elle permet aux uns et aux autres d'acquérir une connaissance plus nette de leurs collègues, leurs conditions de travail et aussi la nature des contentieux qu'ils traitent, et les contraintes liées à leurs postes respectifs. Si la conservation d'une ligne directrice par la mise en place indispensable de protocoles locaux

préservateurs des 3 niveaux constitue un objectif majeur pour conserver la cohérence des portefeuilles, des « pas de côté » pratiqués par les enquêteurs sont tout à fait bénéfiques.

## **B. La création d'une identité culturelle par les compétences**

Alors que les totems constitués par l'identification à la DCPJ pour le 3ème niveau et l'appartenance à l'ancienne DCSP pour les enquêteurs des 2ème et 1er niveaux ont disparu, l'on ne peut que s'en remettre à la DNPJ pour unifier l'identité culturelle de la filière.

Ceci passe, basiquement par la production de symboles. L'attachement des enquêteurs de tous grades, j'insiste, à des signes, des logos, des termes, est réel et doit être comblé. Il faut accoler de manière systématique les termes PJ et SIPJ aux appellations des différents groupes actant dans cette filière. Les investigateurs en stupéfiants doivent se reconnaître dans l'OFAS, les cyber investigateurs dans l'OFAC, les acteurs de l'enquête criminelle ou de l'atteinte aux personnes dans les trois niveaux doivent avoir accès aux connaissances et à l'identité de structures comme l'OCRVP ou l'OFMIN, au sein des services territoriaux.

Les passages des offices centraux dans les territoires doivent être accélérés et les chefs de SIPJ peuvent utilement rassembler les anciens fonctionnaires de la Sécurité publique pour qu'ils profitent d'actions de sensibilisation et d'espaces de discussion, l'ensemble de la chaîne de la filière appartenant à cette culture commune incarnée par l'échelon central. À la manière de ce qui est fait par la SDAT qui labellise par la production de diplômes les participations à des exercices attentats, il pourrait être utile de reproduire ce procédé à des exercices relatifs à des contentieux variés (alerte enlèvement, constatations de victimes multiples hors contexte terroriste, etc.).

De même, la formation n'offre-t-elle des labels que dans des domaines restreints, notamment en ce qui concerne les ICC. Des labels diplômants doivent être mis en place sous la férule de la DNPJ pour valoriser les enquêteurs et leur apporter une reconnaissance professionnelle mais aussi culturelle, car leur compétence est leur identité.

Pourquoi ne pas par exemple offrir une véritable reconnaissance des acquis professionnels aux acteurs de la lutte contre la délinquance visant des mineurs ? Ce contentieux, en outre, transcende les trois niveaux.

Ces labels prendraient en tout état de cause la forme de véritables formations diplômantes officielles inscrites au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles), dont les agents, sous couvert de la DNPJ pourraient se prévaloir dans leurs CV, leurs signatures de

courriels, etc. Ils pourraient même avoir une reconnaissance européenne via les mécanismes ad hoc mis en place par l'UE, à l'image du collège européen du renseignement, mais pour les métiers de l'enquête.

Dans un système idéal, les fonctionnaires de tous les niveaux d'investigation pourraient donc bénéficier, sous couvert d'un référentiel établi par la DNPJ, d'une formation qualifiante (au-delà des simples stages) ou d'une reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (sous forme de VAE), dans tous les domaines (criminalité organisée, enquêtes criminelles de morts suspectes) et bénéficier d'une légitimité leur donnant un écho auprès des autorités judiciaires, et leur conférant un statut de formateur local.

Mêmes formations, mêmes labels professionnels, mêmes symboles, voici sans doute de quoi unifier davantage les acteurs de la filière.

Les enquêteurs davantage unis, doivent cependant pouvoir exercer leur métier avec sérénité.

## **2. La garantie de la sérénité des investigations**

La réforme de la Police nationale présente une viabilité largement tributaire de la personnalité des acteurs qui lui donnent corps dans les territoires. C'est justement la faiblesse du dispositif et la filière judiciaire est particulièrement exposée. Or c'est cette dernière qui doit le plus bénéficier de sérénité et d'une certaine « indépendance » pour la conduite des investigations.

Même si la doctrine a le mérite d'exister et que dans l'ensemble, les niveaux de compétence judiciaire sont globalement respectés, la menace d'une désorganisation de l'investigation par un directeur départemental/interdépartemental au profil inadapté plane encore. Une désorganisation interne par méconnaissance de la réalité du travail d'investigation doit être évitée.

Le mélange forcé des niveaux demeure encore un risque. Or, il convient de le marteler : la suffocation du 3ème niveau, voire du second par une injection de contentieux ne leur revenant pas n'aura rigoureusement aucun effet réellement palpable sur le premier et conduira inévitablement à la paralysie de l'intégralité de la chaîne.

Il faudra aussi demeurer vigilants quant au positionnement des cadres, notamment de certains DIPN, vis-à-vis de leur environnement institutionnel, de manière à éviter que certains fassent montre d'une transparence trop importante vis-à-vis de décideurs locaux, pour ce qui est de l'investigation sensible, y voyant sans doute la marque ostensible d'une « loyauté » qu'ils peinent à réfréner. Le risque demeure donc, quoi qu'on en dise, de connaître

des interférences dans des enquêtes judiciaires sensibles, certains acteurs publics s'estimant légitimes à recevoir tout type d'informations, même celles dont ils n'ont pas à connaître.

Des exemples nous sont remontés en effet, de cadres mis en difficulté dans tel ou tel territoire, par des préfets s'étonnant de ne pas avoir été prévenus d'une orientation d'enquête, ou encore d'édiles locaux particulièrement curieux. Cette menace doit dûment être prise en compte par la DNPJ et au niveau territorial.

De même, les chefs SIPJ, dans leur périmètre nettement plus partenarial, doivent être « protégés » d'éventuelles ingérences ou contacts nocifs par les DIPN. La multiplication des contacts des chefs SIPJ avec des instances qu'ils ne fréquentaient auparavant pas mérite une certaine attention (contacts éventuels avec des élus, etc.), en raison de la sensibilité des affaires traitées par les unités dédiées à la criminalité organisée et notamment à la délinquance politico-financière.

Les zones ont un rôle à jouer dans le maintien de cet équilibre. Les DZAPJ doivent s'estimer autorisés à recevoir des alertes de la part des chefs de filière, concernant les écueils susmentionnés et à prendre les mesures qui s'imposent. Ces écueils ont suffisamment été mis en exergue pendant les discussions pré-réformes pour se voir dorénavant négligés.

Culture commune, filière protégée des ingérences et des comportements délétères constituent des préalables de choix pour que le système fonctionne. Mais avec quels moyens ? Pour l'heure, le constat est triste.

## **3. Le traitement du déficit capacitaire de la filière judiciaire**

En effet, à l'heure actuelle, en tous les cas en Seine-Maritime, et dans d'autres territoires, le nombre de fonctionnaires dédiés à l'investigation ne permet pas la résorption réelle des stocks et commence à fragiliser la lutte contre la criminalité organisée (à l'exception notable de l'antenne PJ du Havre, pour laquelle on peut saluer les efforts consentis par l'administration pour la transformer et la renforcer). La filière est donc sous tension, avec le spectre de risques psycho sociaux, mais aussi d'un risque juridique pesant sur la hiérarchie, comme sur l'ensemble des enquêteurs. Lorsque l'on considère que certains groupes mineurs chargés des cas les plus graves de viols et violences sur des enfants présentent des ratios de près de 200 dossiers par enquêteur, avec plusieurs centaines de viols en attente, notre sang se glace.

Le dérisquage permanent des portefeuilles s'apparente ainsi pour les cadres de l'investigation à une randonnée



interminable au sein d'un champ de mines. Les task forces de résorption des stocks doivent impérativement être pérennisées sur les territoires, et les budgets y étant dédiés massivement multipliés et sanctuarisés. Les coupes dans les budgets de réservistes ont récemment été un coup de tonnerre et un signal délétère pour l'investigation. Le jeu a assez duré, pour la préservation de la sécurité juridique et administrative de nos cadres mais aussi et surtout pour les victimes. Le problème de la faculté de traitement de l'entrant par les services judiciaires n'est pas nouveau (cf commission d'enquête au sénat en 2018 où nous étions intervenus avec le SCPN), mais aucune solution à la hauteur n'a jamais été mise en œuvre par les pouvoirs publics.

Il est donc urgent de considérer que certaines difficultés de fonctionnement ont pour origine des **déficits de ressources humaines**. La ligne philosophique de la réforme, amplement promue pendant la période des pourparlers, consistait à faire savoir aux cadres de la Police judiciaire qu'ils allaient, en prenant les rênes de la « PJ » dans les départements, contribuer, par leur expérience à la résolution des problèmes éprouvés auparavant par la sécurité publique. D'une part, l'on voit mal pourquoi, sur des problématiques de gestion des stocks, des spécialistes de la criminalité organisée, allaient par essence mieux faire que leurs prédécesseurs, et d'autre part, à moyens constants quels que soient les trésors d'ingénierie managériale et le sens de la prospective stratégique démontrés par les cadres, il est parfois difficile de générer un choc positif durable.

Au quotidien, le déficit en effectifs a des effets extrêmement pénibles sur le management. Quelle est la position du chef de service, qui n'a d'autre choix, au sein d'une filière dont l'unité culturelle est pour le moins « pastel » que de déshabiller Pierre pour habiller Paul ? Dans l'ancien système de tuyaux d'orgues, les transferts d'une direction à l'autre avaient des conséquences difficiles pour la direction « lésée », mais présentaient l'avantage de ne pas générer de ressentiment au sein d'un même service censé fonctionner en synergie permanente.

**Il est possible de proposer des solutions variées pour affronter ce marasme.**

### **Définir convenablement un effectif cible**

En premier lieu, l'effectif cible au plan national doit être interrogé une fois encore. Ce que l'administration considère comme suffisant pour affronter un contentieux de masse est-il vraiment rationnel ? Les effectifs dédiés à l'investigation de pointe sont-ils vraiment adaptés en nombre ? L'administration centrale et particulièrement la DNPJ pourraient communiquer sur ce point. L'ancienne DCPJ avait mis en place un système d'évaluation des besoins en fonction de critères très spécifiques (nombre de techniques spéciales d'enquêtes, portefeuille etc...). Il conviendrait de

s'assurer d'un dispositif rationnel et unifié de l'évaluation des besoins de tous les niveaux.

Mais il ne suffira pas d'atteindre un niveau de ressources humaines critique, il faudra également ajouter de la souplesse de gestion interne. L'on ne peut que s'étonner de l'absence de possibilité de réaliser des mouvements internes fluides au niveau de la DIPN, en raison de la rigidité des règles liées à l'affectation administrative des personnels, ceci en totale inadéquation avec l'esprit de la réforme. Il est urgent que la gestion RH centrale s'adapte. Car faciliter les échanges entre les niveaux constitue une garantie d'absorption du contentieux, d'adaptation des tailles critiques d'unité, de rapidité des réponses. Une telle souplesse aurait également pour effet de diffuser, par la facilité des mutations, un esprit de filière en consacrant une gestion organique de cette dernière.

### **Oser le traitement différencié des zones à risque**

Ensuite, il faudra oser le traitement différencié de certains services. L'on ne soigne pas un rhume comme on s'attaque à une pneumonie. Certains maux nécessitent une antibiothérapie à large spectre. Il en va de même pour sauver des services. Comment admettre par exemple que des entités figurant dans le top 10 des services judiciaires les plus noyés ne puissent bénéficier de task forces présentes à l'année et en nombre et que le dérisquage de leur portefeuille souffre d'un simple appui zonal semestriel ? C'est tout bonnement inadmissible et ceci constitue un saupoudrage d'une administration se donnant bonne conscience alors que les procédures vieillissent et que les victimes attendent. Nous militons ainsi pour la multiplication, au plan national de traitements de chocs pour sauver les services de la noyade dans leurs océans de dossiers. Plutôt que 3 réservistes pendant une semaine, c'est 10 pendant un an qu'il faudrait.

### **4. Quelles synergies actives au quotidien ?**

Création d'une culture commune, garantie de la sérénité des enquêtes, moyens rationnels et fin des vœux pieux et promesses, notre filière judiciaire se voit ainsi consolidée. Mais comment doit-elle ou devrait-elle fonctionner ?

#### **A. Premier point : au quotidien, il faut admettre et appuyer l'autorité du chef de filière**

L'attention portée au statut du chef de filière dans son environnement intra DIPN, voire au-delà est primordial pour garantir un fonctionnement convenable du dispositif. Première observation, le chef SIPJ souffre de la dichotomie entre autorité hiérarchique et fonctionnelle. Une tension certaine est en effet occasionnée par ce mode de fonctionnement. Ce concept au vent en poupe n'a eu de cesse ces dernières années de susciter des interrogations voire un certain scepticisme. Il est cependant actuellement

généralisé. Or, exercer une autorité fonctionnelle lorsque l'on est un service central, voire zonal, garant d'une uniformité de gestion sur un plan supra territorial est une tâche si ce n'est aisée du moins susceptible d'un exercice serein ou distancié. Assurer une autorité fonctionnelle (par exemple sur un SLPJ de circonscription) dans un contexte opérationnel tendu, les mains dans le cambouis, procède d'une toute autre expérience. Nombreux sont ainsi les commissaires d'investigation en SIPJ qui passent leurs journées à régler des « arbitrages », les conflits de compétences entre services d'investigation étant au quotidien davantage des conflits négatifs que positifs. Il faudra, pour exercer en sérénité, avoir l'aval, d'un DIPN respectueux de vos prérogatives, pour imposer certains choix à des structures sur lesquelles vous n'avez pas d'autorité hiérarchique. Dans le cas contraire il ne restera plus au chef SIPJ qu'à subir. Cette doctrine du pouvoir d'arbitrage doit être officiellement validée, un DIPN ayant du reste, d'autres préoccupations au quotidien. Le chef de filière doit ainsi être positionné sur les décisions opérationnelles, maîtriser l'arbitrage mais également être impliqué **dans toutes les décisions RH relatives à la filière**, afin d'établir en lien avec le DIPN des axes de priorité en matière d'avancement et de formation. Étant le seul, hormis le DIPN bénéficiant d'une vision globale et normalement désintéressée, quand il ne s'agit pas du SIPJ au sens strict, il doit avoir son mot à dire.

## **B. La nécessaire résurrection de la circulation de l'information entre les territoires et la centrale**

Le constat est gênant : la circulation de l'information entre les échelons territoriaux et l'échelon central a pâti d'une mise en place mal maîtrisée de la réforme. Le fait d'avoir vidé la DCPJ de sa substance lui consacrant l'ADN d'une simple direction métier, d'avoir placé l'écran des DIPN et des zones entre l'opérationnel et les sous directions nanterriennes a des conséquences négatives, ainsi que nombre d'observateurs l'avaient malheureusement prédit. L'échelon central souffre d'une remontée bigarrée de l'information, et les services territoriaux n'ont plus, par exemple à l'occasion des permanences, un interlocuteur opérationnel fiable comme l'était l'état major DCPJ. Qui renseigne efficacement sur les ressources des offices en pleine nuit ? Qui fait une liaison utile et avisée en cas de menace régionale ? L'obsession de la mutualisation a engendré l'appauvrissement des solutions.

Il faut ainsi rétablir l'exigence de la production de notes confidentielles, et mettre en place des espaces de réflexion entre les échelons centraux et territoriaux pour identifier et évaluer les besoins des uns et des autres d'un bout à l'autre de la chaîne. L'attente de notes simplifiées et ramassées du CIPN dans un objectif d'information d'autorité est légitime, mais il ne saurait effacer le besoin de notes plus complètes dont l'objectif est le rapprochement judiciaire et l'analyse criminelle de haut de spectre.

## **C. Une filière transcendant les services sous l'impulsion de ses chefs**

Le chef de filière correctement positionné doit pouvoir, tout en respectant les hiérarchies partenaires, les transcender par son action. Au plan local comme national. L'on attend, au niveau national de la DNPJ, qu'elle assume son rôle de chef de filât **en émettant des objectifs nationaux, voire zonaux**, basés sur l'analyse des offices et du SIRASCO, en produisant des doctrines régulières dans les domaines ultra spécialisés et en effectuant des **déplacements** répétés dans les territoires. La DNPJ recèle en elle un formidable pouvoir structurant de l'action des services. Pourquoi des feuilles de routes ne seraient-elles pas adressées aux zones dans des domaines spécifiques de la criminalité organisée ?

Cette action structurante doit aussi s'exprimer dans le pilotage opérationnel, dans les domaines du contrôle qualité de la résorption des stocks, etc. Les services territoriaux seraient demandeurs de visioconférences, de déplacements in situ pour des audits et plus généralement d'un contact régulier avec les autorités centrales pour la gestion de la masse, afin de bénéficier pleinement du savoir des organes nanterriens de la stratégie.

Au niveau local, le chef de filière et ses services doivent également créer ces synergies. Le SIPJ est leader de la filière et référent dans la matière, pour entraîner tous les acteurs du judiciaire au plan départemental, voire interdépartemental. Comment ?

D'abord avec les DPO. Les divisions du pilotage opérationnel constituent une opportunité de mettre en place une certaine gouvernance de la filière (avec toutefois l'écueil de leur simple autorité fonctionnelle, rappelons-le). Elles sont hélas elles aussi largement sous dotées, quand on considère que certains SPJ de grande taille bénéficient d'une DPO armée... d'un seul fonctionnaire. Si, à Rouen la phase préparatoire menée par la préfiguration, en lien étroit avec la DTPJ, a permis d'anticiper grâce notamment aux anciens moyens de la SD la mise en place d'une DPO en grande tension, mais crédible, certains territoires n'ont pas eu cette chance. Heureusement le message a été entendu par la DNPJ, laquelle a lancé un recensement des besoins pour les DPO, qui devra se solder par un abondement quantitatif mais aussi qualitatif avec l'injection de cadres A, par exemple des attachés, au sein de ces structures. La DPO travaillera de manière pro active, en générant des réunions entre référents qualité en auditant les services dans des thématiques points clefs tels que les scellés etc. Sa production d'un tableau de bord détaillé, comme mis en place à Rouen, servira de référence pour détecter les points de faiblesse, les bonnes pratiques de certains SLPJ et les besoins en effectifs, pour donner une appréciation critique et objectivée des situations au DIPN.

Le SIPJ, par son truchement, veille à bénéficier en permanence d'un portrait général de la filière. Outre les données chiffrées, un bilan complet des formations, des compétences rares et des éventuelles lacunes, ou points forts dans ces domaines servira de tableau de bord au chef SIPJ afin de répondre à des questions basiques ou complexes (la filière est-elle suffisamment dotée en enquêteurs sous pseudonyme, mercure est-il maîtrisé dans les SLPJ etc).

Le chef de filât s'exerce aussi grâce à tous les cadres du SIPJ. A Rouen, il a été progressivement admis, que, sauf avis contraire de la direction de permanence, le chef d'astreinte SIPJ avait la main sur la gestion des saisines et disposait d'une préséance pour estimer de quel niveau relevait tel ou tel fait. Il importe toutefois au quotidien de veiller à la continuité de l'action d'investigation et à ce que tous les actes nécessaires soient dressés par les effectifs primo intervenants.

Sur le plan opérationnel, il est utile que le chef de filière, comme c'est le cas en Seine-Maritime, prenne le pas, en lien avec le ou les chefs CPN sur le traitement judiciaire de phénomènes sériels en montant par note de service des cellules d'analyse et de répression d'un phénomène émergent ou dangereusement exponentiel (croissance des vols de véhicules par exemple). Des cellules ou structures de concertation peuvent être mises en place, impliquant des enquêteurs du SIPJ et du ou des SLPJ, avec l'assistance de groupes de synthèse tels que le SIRASCO.

L'incarnation de la filière ne se réalise pas uniquement dans des actes d'autorité (arbitrages, décisions sur des astreintes, etc.) ou d'analyse. Il doit aussi prendre forme dans les modalités pratiques de l'orchestration de la filière.

Ainsi, le premier vecteur à mettre en œuvre est celui de l'organisation de la circulation de l'information. Outre les réunions périodiques entre les niveaux, un positionnement utile des cadres du SIPJ, comme réceptacles des informations opérationnelles doit être mis en place, au besoin par note de service : obligation de remonter de telle ou telle information au chef de la brigade financière par tout service (phénomène sériel ou émergent) modalité de traitement des informations reçues au poste de Police relatives aux stupéfiants, etc. Il conviendra aussi de décloisonner au maximum le fruit du travail de synthèse réalisé par le SIRASCO, ce qui n'était pas nécessairement le cas auparavant, reconnaissons-le. Les organes de synthèse et leurs compétences rares (analyse criminelle, etc.) doivent être dans la mesure du possible mis à disposition de structures qui n'y avaient pas ou peu accès de par le passé.

Ces compétences rares doivent d'ailleurs être connues, et il sera loisible de diffuser à toute la filière la liste des référents dans des matières particulières (fausse monnaie, ESP, compétences spéciales de Police scientifique,

investigations cyber etc...) de manière à ce que tous les enquêteurs, quel que soit leur service d'affectation, puissent immédiatement trouver un référent ou une source utile de conseil.

Ces référents pourront être désignés par note de service dans des domaines où la formation est validante (ICC, référents PIAC, voire référents contrôle qualité...). Les têtes de fil du troisième niveau auront vocation à coordonner et animer le réseau, ce qui donnera corps à la filière (chef OFAC avec ses référents ICC, chef GIAC avec les correspondants dans les SLPJ etc...). Ce fonctionnement en réseau, par-delà les hiérarchies locales, semble comme on l'a dit indiqué pour donner corps à la filière et diffuser les savoir-faire. Il s'agit ici de reproduire en miroir le système mis en place par exemple par la sous direction financières de la DNPJ, laquelle anime régulièrement ses réseaux locaux. La Police scientifique, habituée à ces modalités de fonctionnement, a rapidement assimilé les enjeux d'une telle cohabitation quotidienne entre autorité hiérarchique et fonctionnelle et a redoublé (pour le cas rouennais) le nombre de ses audits sur le département.

Cette fonction d'audit et de diffusion des savoirs en interne doit être couplée avec des actions de formation pure et simple, prises en charge par des cadres du 3ème niveau à destination des enquêteurs des SLPJ, voire de la DCT. Ceci peut être le cas en matière de téléphonie pour ce qui est des découvertes de cadavres.

Ces synergies diverses reposent sur le chef de filière et ses cadres. L'ultime thématique de notre propos sera de déterminer qui ils doivent être.

## **5. Comment garantir un encadrement qualitatif de la filière ?**

La réforme de la Police nationale a eu un effet titanesque sur la haute hiérarchie de la Police judiciaire. La « caste » des directeurs des services de PJ territoriaux a été supprimée. Il n'existe donc plus de groupe professionnel expérimenté, fidélisé à l'investigation et qui se destine à une carrière sur le territoire national, emportant au gré des postes un bagage chaque fois plus épais en termes de connaissance de la Police judiciaire de haut niveau. Si certains peuvent s'en satisfaire, l'on ne peut que dresser le constat d'une fragilisation du savoir faire au plus haut niveau de la hiérarchie judiciaire. Comme conserver un encadrement optimal ?

Le premier vecteur est celui de la « confection de profils ». En effet, le risque induit par la réforme est celui de la « déspecialisation » progressive du CCD en matière d'investigation. Il faut ainsi, pour faire écho à ce que nous mentionnions plus haut, avoir recours, y compris pour le CCD, à des formations validantes, qui labellisent les profils, ou à la validation des acquis de l'expérience professionnelle.



L'investigation le mérite. Ainsi, un chef de service nouvellement nommé peu expérimenté pourrait se voir soumis à une batterie de stages, un postulant pour un poste sensible ou technique devrait-il objectivement faire preuve de sa légitimité, qui serait vérifiée par les services RH de la DNPJ, sur la base d'une grille de lecture normée, objective et opposable à tous. Cette solution a également le mérite de positionner avec des critères clairs la DNPJ comme véritable DRH de la filière car garante de la qualité de recrutement des chefs de service.

Par ailleurs, l'expérience du premier semestre de la réforme démontre que les chefs SIPJ se trouvent éloignés de l'opérationnel. Ce sujet doit être pris en compte.

La position du chef SIPJ ou de chef DPO procède en effet, comparativement à l'ancien travail d'un directeur PJ d'un net élargissement du spectre de compétences, d'autres activités s'étant invitées dans les prérogatives redéfinies des anciennes têtes de file de la Police judiciaire. On compte naturellement parmi elles le contrôle qualité, la direction de l'intégralité de la filière PTS, la gestion stratégique des avoirs criminels pour tous les niveaux d'investigation, une prééminence totale pour les questions techniques (cybercriminalité, etc...), la gestion des stocks et du flux quotidien... Cette modification du périmètre missionnel peut être intellectuellement stimulante, nous n'en doutons pas et elle constitue une remise en cause des réflexes professionnels acquis au long terme certainement salutaire. Mais elle éloigne de l'opérationnel, dans une matière où l'étroitesse du chaînage hiérarchique compte particulièrement, comme à la DGSI. Il faudrait donc, à contre-courant, créer des postes de jeunes commissaires dans les SIPJ de manière à assurer une présence optimale du CCD dans ce domaine et laisser l'opportunité à nos collègues de bénéficier de postes formateurs leur conférant à terme une légitimité nécessaire pour s'approprier des postes de direction dans des domaines techniques.

En conclusion, l'expérience de six mois de réforme de la Police nationale du point de vue de la filière judiciaire nous amène à la conclusion selon laquelle une réelle impulsion doit encore être donnée pour que les nouveaux chefs de la filière fassent du dispositif quelque chose de puissant. Cette impulsion n'existera pas et aucun choc positif ne sera possible sans un abondement en effectifs, une prise en main très ferme de la filière par la DNPJ et les chefs de SIPJ locaux, maintenant que les rennes nous sont données et une réflexion réelle sur la création d'une culture commune valorisant les compétences des enquêteurs de tous les horizons.

## Jérémie Dumont



### Bio express

**Âge : 43 ans.**

**Grade : commissaire divisionnaire, Chef du SIPJ de Rouen.**

**Promo ENSP : 57ème promotion de commissaires.**

**Parcours succinct :** ancien Secrétaire Général Adjoint du SCPN. Après une première affectation en Sécurité publique à la DPUP à Paris entre 2007 et 2011 (17ème et 6ème arrondissements), rejoint la Police judiciaire en qualité de chef d'état-major de la DRPJ de Versailles (2011-2014), avant de devenir chef de division au service central des courses et jeux (2014-2017). Engagé au SCPN en qualité de Secrétaire National, puis de Secrétaire Général Adjoint de 2017 à 2019, il regagne ensuite les rangs de la Police judiciaire comme directeur adjoint du SRPJ de Rouen, devenu ensuite DTPJ de Rouen en septembre 2019. Chef du SIPJ de Rouen depuis le 1er avril 2024.

#### GLOSSAIRE :

ESP : Enquête Sous Pseudonyme

ICC : Investigateur en Cybercriminalité

OFAC : Office Anti-Cybercriminalité

PIAC : Plateforme d'Identification des Avoirs Criminels

DCT : Division de la Criminalité Territoriale

DPO : Division du Pilotage Opérationnel

