

# Projet gendarmerie

## La feuille de route

### Notre objectif :

Dans la dynamique de la modernisation de l'action publique (MAP) au sein du ministère de l'intérieur, **recentrer le gendarme sur le service public de sécurité.**

### Pour y parvenir, nous devons :

- dégager pour tous les gendarmes, quel que soit leur niveau de responsabilité, du temps, de l'initiative et de la liberté d'action ;
- afin qu'ils puissent mieux concentrer leurs efforts sur la mission de sécurité ;
- tout en veillant à l'économie des moyens mis à leur disposition.

### La démarche de travail s'appuie sur :

- une philosophie : *refuser l'inertie* – moderniser, dans les unités comme dans les états-majors, les approches et les pratiques, pour « dépeussier » notre fonctionnement, redonner du souffle et du sens à l'action ;
- une exigence : *l'action collective* – qui fédère les énergies, en vue de recueillir les propositions d'où qu'elles émanent et d'irriguer tous les échelons d'un esprit de réforme et de rejet de l'immobilisme ;
- une méthode : *la remise en question* – un travail d'introspection sur les process, les habitudes, les pesanteurs, au travers d'une large concertation.

### Cette démarche se traduit par une « feuille de route » qui met en exergue 3 axes :

- axe n°1 : **renforcer l'action opérationnelle et la « production de sécurité »** – car la mission demeure la raison d'être de la gendarmerie ;
- axe n°2 : **alléger l'administration et le fonctionnement de l'institution** – car les gendarmes sont parfois contraints à l'« autoconsommation », ce qui les éloigne de leur cœur de métier ;
- axe n°3 : **valoriser l'Homme et les compétences** – car le « gendarme » (*entendre par là tous les hommes et les femmes qui servent au sein de la gendarmerie*) demeure le socle et le pivot de notre organisation. Sa fierté de servir est le moteur et la garantie de la qualité de notre action.

### Cette démarche est caractérisée par :

- *une volonté d'adaptation dans le temps*, qui s'appliquera avec détermination ;
- *un rythme et des améliorations progressives*, qui témoignent du refus de céder à la force inertielle de l'habitude et aux pesanteurs ;

- *un travail de fond*, qui intègre des mesures simples et d'autres plus ambitieuses ou plus complexes ; des mesures de court terme, mais aussi de moyen et de long termes.

#### **Le processus lancé depuis le 10 avril** montre :

- *un réel enthousiasme pour faire remonter les idées* : c'est le signe renouvelé de l'engagement des gendarmes, de leur passion pour leur métier et de leur attachement à la gendarmerie ;
- *un bon esprit collectif et individuel* : il n'y a pas eu de frilosité dans les idées ni d'« effet de filtre » de la part des échelons de commandement ;

#### **Il a permis de recueillir :**

- *plus de 1 300 propositions*, remontées du terrain par tous les canaux ;
- près de *500 projets de mesures concrètes*, à l'issue d'un travail d'exploitation et de synthèse, qui a visé soit à regrouper les propositions similaires, soit à bâtir – en additionnant certaines idées – des projets plus larges.

#### **Nous avons ainsi pu identifier 3 catégories de mesures :**

- *d'abord, des mesures déjà décidées mais qui ne semblent pas correctement appliquées* ou qui n'ont visiblement pas toujours été bien relayées ;
- *ensuite, des mesures nouvelles à mettre en œuvre immédiatement ou dans un délai bref*, dans tous les domaines : emploi, opérations, gestion des hommes, gestion des moyens, fonctionnement courant ;
- *enfin, des réflexions à lancer pour les moyen et long termes* sur des mesures d'ordre interne ou sur des mesures impliquant d'autres partenaires. Les remontées sont ainsi nombreuses sur des idées qui ont leur place dans le cadre de la MAP, qu'elles soient déjà inscrites au programme ministériel de modernisation et de simplification ou qu'elles puissent contribuer à le compléter dans l'avenir ;
- ainsi, il est déjà possible de réserver une *suite favorable à 120 premières mesures* réparties entre ces 3 catégories. Celles-ci sont annoncées le 12 juin.

#### **Ce mouvement de rénovation s'inscrit dans la durée :**

- *notre projet est un processus dynamique qui reste ouvert* : chacun peut faire remonter de nouvelles propositions, à tout moment. Une « équipe-projet » permanente est mise en place au plus près du DGGN, au sein de son cabinet, pour entretenir cette dynamique ;
- *nous mettrons progressivement en œuvre toutes les propositions retenues* : il reste encore de très nombreuses idées pertinentes tirées de la consultation initiale. Elles sont en cours d'étude au sein de la DGGN et celles dont la mise en œuvre est possible seront déclinées à intervalle régulier, aussi longtemps que cela sera nécessaire ;
- notre objectif est de lancer la *deuxième vague d'annonces de la feuille de route début décembre 2013*.

Le projet n'a de sens que s'il **produit réellement des effets positifs** :

- *nous avons tous la responsabilité de faire vivre le projet* : jusqu'au niveau du commandant de brigade, chaque chef doit veiller à bien relayer et mettre en œuvre les mesures de modernisation. Au-delà, chaque chef doit aussi s'inspirer de l'impulsion donnée pour s'appliquer la méthode à lui-même. Il en va de même pour chaque gendarme, dans son unité ou son service. Des clés seront données pour faciliter cette démarche, notamment au travers de moyens d'auto-évaluation qui seront diffusés prochainement ;
- *les actions retenues vont être évaluées et les progrès seront mesurés, afin d'envisager les aménagements nécessaires* : un dispositif dédié d'accompagnement est mis sur pied, pour appuyer la conduite du changement et pour s'assurer que les réformes produisent bien des effets bénéfiques. La mission du pilotage et de la performance (MPP) est mandatée pour animer ce dispositif, qui s'appuiera concrètement sur l'instauration d'une « hotline » pour l'allègement des charges à destination des titulaires d'un commandement et des membres du CFMG et des IRP ;
- *nous vérifierons sur le terrain l'effectivité des mesures* : il s'agit tout particulièrement de veiller à ce que les mesures soient bien appliquées et qu'elles ne soient pas « gommées » par la persistance – voire l'émergence – de pratiques locales inadaptées ou contradictoires. Des équipes dédiées de la DGGN effectueront des visites de contrôle dans les unités ; l'IGGN orientera dans cette optique ses audits et ses inspections.

La véritable finalité du projet, au-delà de la feuille de route, c'est d'**insuffler à tous les échelons de l'institution « un nouvel esprit pour une nouvelle gendarmerie »** :

- *une nouvelle détermination* : la volonté de faire évoluer les choses est totale, cela implique à tous les niveaux engagement et adhésion. Il s'agit aussi d'amorcer une pompe, de continuer à stimuler les énergies et de maintenir ouvert le robinet des bonnes idées ;
- *un nouvel esprit collectif* : conscients de la nécessité de combattre l'immobilisme, le confort des habitudes et les méthodes de travail du passé, il nous faut faire vivre l'esprit de réforme et instaurer – à tous les niveaux de responsabilité, quels que soient notre statut ou notre grade – une culture de la modernisation qui combatte les lourdeurs et la résistance au changement ;
- *une nouvelle philosophie du commandement* : bâtir un nouveau modèle dans les approches et dans les relations de commandement – pour insuffler en permanence du positif et du mouvement, en veillant chacun dans ses fonctions à s'appliquer la même méthode pour créer un effet amplificateur. Logiquement, la conduite du changement et la modernisation s'inscriront au rang des critères d'évaluation des chefs ;

- *un nouveau comportement individuel* : s'imprégner de la lettre autant que de l'esprit, pour que chacun à son niveau – dans les états-majors comme dans les unités opérationnelles, depuis la brigade jusqu'à la DGGN – soit un acteur de la rénovation.

*Nous entrons de plain-pied dans un nouveau cycle de la vie de la gendarmerie, avec volontarisme et ambition. C'est à ce prix que nous resterons tous – gendarmes, gendarmes adjoints volontaires, militaires des corps de soutien technique et administratif, personnel civil – en ordre de bataille face aux défis qui nous attendent.*

Ce nouveau cycle sera celui de la consolidation des fondations de notre institution et du renforcement de la portée de son action. Ainsi, recentrée sur sa mission de service et de sécurité au profit de la population, ayant « retrouvé de l'air », du temps et de l'initiative, la gendarmerie sera mieux armée pour se confronter à l'avenir.

le général d'armée  
**Denis Favier**

*Directeur général de la  
gendarmerie nationale*

