



PLAN STRATÉGIQUE
DE
L'INSTITUT NATIONAL
DES HAUTES ÉTUDES
DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE

2018-2021



PRÉAMBULE

Le décret du 28 octobre 2009, en plaçant l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) sous la tutelle du Premier ministre, consacre l'articulation des domaines de compétence des ministères de l'intérieur et de la justice. Ce faisant, il érige l'Institut en opérateur de veille, d'études, de recherche, de formation et de diffusion des connaissances dans les domaines de la sécurité et de la justice.

Cette dimension interministérielle intrinsèque et explicite mérite d'être soulignée et réaffirmée tant elle est fondatrice. Aujourd'hui plus que jamais, elle répond à la volonté exprimée au sommet de l'Etat d'adopter une démarche globale dans l'identification des risques et des menaces comme dans les réponses qu'il convient de leur apporter. Elle constitue la marque d'une démocratie enracinée, en perpétuelle recherche du meilleur équilibre entre le droit et la force. Elle participe du respect des principes fondateurs qui régissent la République française et l'Union européenne.

Décret n° 2009-1321 du 28 octobre 2009 relatif à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice

Article 1

Il est créé un établissement public national à caractère administratif dénommé « Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice » et placé sous la tutelle du Premier ministre. Le siège de l'établissement est fixé à l'École militaire à Paris. Il peut être modifié par décision du Premier ministre prise sur proposition du conseil d'administration.

Article 2

Dans les domaines de la formation, des études, de la recherche, de la veille et de l'analyse stratégique en matière de sécurité intérieure, sanitaire, environnementale et économique ainsi que dans ceux intéressant la justice et les questions juridiques, l'institut a pour missions de :

- > réunir des responsables de haut niveau, magistrats et cadres appartenant à la fonction publique civile et militaire ainsi qu'aux différents secteurs d'activité de la nation, des Etats membres de l'Union européenne ou d'autres Etats, en vue d'approfondir en commun leur connaissance des questions de sécurité ;
- > préparer à l'exercice de responsabilités des cadres supérieurs, français et étrangers exerçant leur activité dans les domaines de recherche couverts par l'institut ;

- > promouvoir et diffuser toutes connaissances utiles en matière de sécurité intérieure, sanitaire, environnementale, économique et de justice. A cette fin, il coopère avec les autres organismes chargés de la diffusion des savoirs en matière de sécurité nationale, de défense et de justice. Dans les domaines relevant de sa mission, l'institut peut conduire, seul ou en coopération avec d'autres organismes français ou étrangers, des études et des recherches. Il peut apporter son concours aux ministères et aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche. En liaison avec le ministre chargé de l'enseignement supérieur, il contribue à promouvoir les enseignements universitaires portant sur les questions de sécurité intérieure, sanitaire, environnementale, économique, de droit et de justice. L'institut est chargé d'étudier les évolutions statistiques de l'ensemble du processus pénal, les faits constatés par les décisions de justice, l'exécution des peines et des sanctions pénales ainsi que la récidive au sein d'une structure interne dénommée « Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales », décrite au chapitre II du titre Ier du présent décret.



AVANT-PROPOS



La force de l'INHESJ tient à son histoire marquée par une approche interministérielle constante des enjeux de sécurité et de justice. Cette approche est consacrée en 2017 par les feuilles de route de la ministre de la justice et du ministre de l'intérieur, comme par la revue stratégique de défense et de sécurité nationale.

Depuis sa création, en 1989 comme Institut des hautes études de sécurité intérieure (IHESI), jusqu'au décret du

28 octobre 2009 lui conférant sa dénomination actuelle d'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), l'Institut incarne une approche de la sécurité résolument interministérielle. La doctrine et les concepts ont pu évoluer (sécurité intérieure, sécurité globale, sécurité nationale) mais tous consacrent ce même caractère interministériel des analyses et des politiques publiques qu'ils fondent.

Cette approche a été reprise par les rédacteurs du rapport « Déceler-étudier-former : une voie nouvelle pour la recherche stratégique », qui préfigurait, en 2008, la forme actuelle de l'INHESJ. Etablissement public administratif rattaché au Premier ministre, avec délégation de sa tutelle au secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale, l'Institut est en outre profondément lié, depuis cette date, à deux ministères de référence, le ministère de l'intérieur et le ministère de la justice ; ils participent conjointement à sa direction. L'Institut a élargi son champ de coopération à tous les « organismes chargés de la diffusion des savoirs en Matière de sécurité nationale, de défense et de justice. ».

Cette dimension interministérielle a été depuis l'origine la principale force de l'Institut. Elle le demeurera. Elle répond pleinement aux attentes du Gouvernement :

- elle converge naturellement avec la feuille de route pour 2017 du ministre de l'intérieur qui préconise « la mise en œuvre conjointe de la procédure pénale avec la Garde des sceaux ». En outre elle s'engage dans la construction d'une police de la sécurité quotidienne

qui, fondée sur une relation police-population de confiance, suppose une réflexion conjointe avec le ministère de la justice ;

- elle rejoint la stratégie de la Garde des sceaux, ministre de la justice, qui invite notamment à un travail de simplification de la procédure pénale, mené au sein des juridictions, avec les forces de police et de gendarmerie ;

Enfin, elle seule permet de répondre aux enjeux et aux menaces identifiés par la revue stratégique de défense et de sécurité nationale de cette même année 2017, souvent relevés par les livres blancs de 2008 et de 2013. Les menaces identifiées en 2013, dont les menaces terroristes, se sont concrétisées à une échelle et avec une célérité inattendues. Elles ne diminueront pas à court terme. L'accélération et l'ampleur des mouvements de populations, des échanges de biens et de données placent notre pays au contact permanent des risques aigus générés par la mondialisation ; ces risques obligent dès lors à élaborer des stratégies d'actions concertées entre ministères.

La démarche interministérielle de l'INHESJ doit être désormais inscrite dans une ambition à la fois plus prospective et plus opérationnelle pour affronter les défis inédits auxquels notre démocratie doit faire face

Si les risques et les menaces peuvent être perçus comme venant d'autres aires géopolitiques, notre démocratie est toutefois elle aussi confrontée à des tensions internes d'une intensité qui n'avait plus cours depuis les années 1990. Ces tensions, qui éprouvent la cohésion nationale, ont conduit et conduiront à sonder régulièrement les équilibres juridiques et institutionnels. Conséquence de ces menaces durablement installées et de ces défis d'une complexité inédite : les compétences de l'ensemble des ministères en charge de la sécurité

et de la justice seront mobilisées, pour les prochaines années, avec une intensité exceptionnelle, alors même que nous sommes encore confrontés à une délinquance quotidienne toujours bien active.

> Nous devons tout d'abord faire face à une menace globalisée et polymorphe

Terrorisme et radicalisation violente : après presque deux années passées sous le régime de l'état d'urgence, qui ont profondément marqué notre législation comme nos pratiques judiciaires, administratives, policières et de défense, nos institutions vont demeurer fortement sollicitées malgré les succès militaires remportés au Levant. Le retour sur le territoire national des Français ayant combattu à l'étranger sous le drapeau d'organisations terroristes constitue une menace inédite. En outre ce retour s'effectue parfois avec de très jeunes enfants nés sur place et éduqués en « combattants ». Ces réalités imposent un travail délicat et innovant, impliquant à la fois les ministères de l'intérieur, de la justice, des affaires sociales, de l'éducation nationale mais aussi les collectivités territoriales. A cette menace des « revenants », s'ajoute l'existence sur le territoire national d'un courant de radicalisation religieuse d'une partie de la population, souvent jeune, présentant un risque potentiel de passage à l'action violente.

Au-delà de la radicalisation islamiste, nos institutions doivent aussi faire face à la structuration de mouvements revendicatifs violents, très actifs lors de grandes manifestations. Inégalement répartis sur le territoire national mais capables de mobilisations d'envergure, ces mouvements violents convergent ponctuellement avec des groupes homologues étrangers.

Criminalité organisée et trafics illicites: le phénomène de globalisation procède et se nourrit d'une accélération des mouvements de populations, des échanges de biens et de données qui échappent largement au contrôle des Etats. La criminalité organisée s'est fortement restructurée, notamment en s'appropriant les outils numériques, et en profitant des aubaines offertes par de nouveaux théâtres de conflits. Les trafics en tous genres prospèrent¹, et concernent autant les êtres humains que tout type de biens : drogues, armes, contrefaçons, biens archéologiques.

Cette menace est aggravée par la porosité des circuits de financement illicites qui, indistinctement, irriguent les organisations criminelles comme les organisations terroristes.

Cybercriminalité : dans un contexte de croissance exponentielle du nombre de systèmes et d'objets interconnectés, les attaques cybernétiques ont des conséquences toujours plus lourdes : déstabilisation d'institutions, mise en danger d'entreprises, rançonnages de simples particuliers... Les réponses possibles demeurent limitées car l'attribution des attaques reste difficile et les poursuites de leurs auteurs, aléatoires. Le « tout cyber » (cybercriminalité, propagande, sabotage, espionnage) s'affranchit des frontières du monde physique au bénéfice de groupes criminels ou étatiques qui savent exploiter la transition numérique à leur avantage.

> Nous devons anticiper des risques nouveaux et renouveler notre doctrine de la gestion de crises

L'intensification des mouvements de personnes et des échanges de biens et de données - circulation de mercenaires, crise migratoire, trafics d'armes, émergence de monnaies « alternatives » non sujettes au contrôle financier (*bitcoin*) - génère des risques cumulatifs (pandémiques, cybernétiques, environnementaux etc.). Ce caractère cumulatif porte en germe l'émergence de risques systémiques à même d'entraîner la perturbation voire l'arrêt de fonctions collectives vitales (soins hospitaliers, transports en commun, production d'électricité ou d'eau potable...). Faire face à une situation de crise en évitant la rupture des services collectifs d'importance vitale nécessite une professionnalisation accrue de l'ensemble des acteurs en charge de la gestion de crises.

> La révolution numérique est un défi majeur qu'il nous appartient de relever

Le développement des *big data* et *open data*, conjugué aux progrès fulgurants de la science algorithmique, de la technologie numérique et de l'intelligence artificielle, constitue le défi majeur de la décennie dans les domaines de la sécurité et de la justice. Faire face nécessite de repenser les équilibres entre exigences de sécurité et garanties des libertés fondamentales, entre missions régaliennes et activités de sécurité privée. Plus particulièrement, au sein même de l'institution judiciaire, il est indispensable d'anticiper l'opportunité et les conséquences de l'introduction d'un traitement algorithmique des contentieux, notamment pour le contentieux pénal.

(1) Leur chiffre d'affaires à 750 milliards d'euros pour l'année 2015 par l'Office des nations unies contre la drogue et le crime - ONUDC.

La complexité et la sensibilité de ces questions nécessitent que, dans une indispensable perspective interministérielle, l'accent soit mis sur des travaux de prospective, par un recours accru à des chercheurs comme à des partenaires publics et privés de haut niveau. Cette ambition prospective doit aussi satisfaire à un impératif opérationnel : l'INHESJ doit offrir aux décideurs publics un corpus de réflexions et des connaissances orientés vers le long terme, affranchi du temps court de la communication politique.

Un tronc commun de principes directeurs, armature de la doctrine de sécurité et de justice de l'INHESJ, structurera le déploiement des axes du nouveau plan stratégique

Le présent plan stratégique entend s'inscrire dans la continuité du précédent plan, adopté par le conseil d'administration pour la première fois depuis la création de l'INHESJ en mars 2015 et qui s'est achevé en mars

2017. Parmi les sept axes stratégiques arrêtés, ses objectifs « conforter l'excellence dans la formation des décideurs », « améliorer la visibilité de l'institut », « mieux communiquer », et « conforter l'ONDRP » ont été remplis même si la consolidation des résultats obtenus demeure encore une priorité. En revanche, les axes « développer les études et les recherches », « mieux diffuser les connaissances », « organisation » doivent être consolidés dans le présent plan.

En outre, au-delà de la définition d'axes stratégiques évolutifs et circonscrits dans un temps limité, l'activité de l'INHESJ doit s'appuyer sur des principes directeurs qui demeureront. Ces principes constituent une doctrine de sécurité et de justice autour de trois *continuum*, auxquels doit être désormais ajoutée la dimension essentielle du management stratégique de la crise. La capacité de résilience des organisations et des administrations participe désormais, en raison de l'intensité des crises, de la stabilité des institutions et de la sauvegarde de la cohésion nationale.

> Le continuum « défense-sécurité-justice »

Ce continuum affirmé par le *Livre blanc de la Défense et de la Sécurité nationale* de 2008, à l'origine du renouveau de la doctrine de sécurité globale portée par l'INHES puis par l'INHESJ, procède du constat de l'interdépendance de certaines menaces extérieures et intérieures (terrorisme, radicalisation violente,

cybercriminalité par exemple). Cette doctrine conclut à la nécessité d'une articulation étroite de l'action des trois ministères régaliens de la défense, l'intérieur, et la justice, afin de répondre avec cohérence et efficacité aux dangers identifiés.

Dans une telle conception, la Justice est bel et bien dans l'Etat. L'institution judiciaire, à sa place et dans le cadre strict des principes constitutionnels qui régissent son statut, a pour mission de contribuer aux politiques de sécurité en cohérence avec les autres politiques publiques conduites par les ministères de la défense, de l'intérieur mais aussi de tous autres ministères concernés. En revanche, l'acte juridictionnel, c'est-à-dire la décision des magistrats, relève de leur pleine appréciation. Ils demeurent seuls juges, notamment en matière pénale, de l'opportunité de leur réponse aux risques et menaces susceptibles de revêtir une qualification pénale, comme de la nature de cette réponse, qui ne saurait dépendre d'autres considérations que celles résultant de l'administration loyale de la preuve et du raisonnement motivé des juges.

> Le continuum entre recherche et action

La complexité et l'intensité des enjeux de sécurité et de justice nécessitent de recourir à des travaux scientifiques qu'il faut désormais articuler avec les exigences opérationnelles. Les recherches en sciences sociales et humaines accompagnent depuis longtemps la construction des politiques de sécurité. Toutefois, notre pays n'est pas à la pointe des modes de transfert de connaissances entre les chercheurs et les acteurs institutionnels. En France, les rapports entre les chercheurs et les décideurs publics ont été longtemps empreints de méfiance, voire de défiance.

Cette dichotomie entre chercheurs et acteurs institutionnels est en passe d'être surmontée, notamment en raison de l'enjeu pour la sécurité que constitue le phénomène de la radicalisation. La complexité des mécanismes psychologiques, sociologiques, anthropologiques, historiques et politiques à l'œuvre, oblige à une réflexion approfondie avant de pouvoir tracer les axes d'une politique publique pour décliner des stratégies et des programmes de prises en charge des publics concernés.

> Le continuum entre niveau central et niveau local

Notre organisation administrative est construite sur une architecture pyramidale, qui organise le processus de la décision publique sur un mode descendant. Ainsi, et même si depuis la décennie 1980, des politiques de

partenariats avec l'ensemble des acteurs locaux ont vu le jour, la conception des politiques publiques demeure marquée par le centralisme.

Or la détection et l'analyse fine des menaces et des risques à l'œuvre dans le pays supposent d'avoir une vision précise et locale des phénomènes observés. Qu'il s'agisse de la gestion de crise, d'intelligence économique, de protection de nos concitoyens et de nos entreprises, de prévention de la délinquance comme de prévention de la radicalisation, la fiabilité du diagnostic et l'efficacité de l'action publique passent par la capacité de l'Etat à associer tous les acteurs institutionnels, privés et publics, du niveau local au niveau central. Sans ce lien entre l'échelon central et les territoires, la décision perd son intelligence et le sens de l'action publique se délite.

Creuset des réflexions interministérielles sur la sécurité et la justice, lieu du débat républicain, l'INHESJ se tient aux côtés de l'Etat et au service de la Nation. La gravité des menaces auxquelles notre pays est durablement confronté nécessite que cette dimension interministérielle soit résolument mise au service de l'action publique, enrichie par l'apport de la recherche et des réflexions venues des secteurs public et privé. En outre, faire face passe par la construction d'un « esprit de sécurité et de justice » dont le rayonnement nécessite un ancrage national et international de l'institut. L'institut doit enfin dynamiser son modèle économique pour déployer pleinement ses missions.



QUATRE AXES STRATEGIQUES

AXE 1

FACE À UNE MENACE GLOBALISÉE, FAIRE DE LA DIMENSION INTERMINISTÉRIELLE DE L'INHESJ UN PUISSANT LEVIER D'ACTION AU SERVICE DES DÉCIDEURS PUBLICS ET PRIVÉS

La globalisation de la menace justifie pleinement l'approche interministérielle promue par l'INHESJ et consacrée par les feuilles de route des ministères de l'intérieur et de la justice comme par la revue de défense et de sécurité nationale. L'ensemble des acteurs de la sécurité et de la justice sont appelés à travailler conjointement à la construction de politiques publiques. Une culture commune est indispensable.

Au service de cette exigence de travail interministériel, l'INHESJ dispose d'atouts majeurs : son histoire et sa position au cœur de l'Etat, son statut d'établissement public administratif, garant de la liberté de réflexion nécessaire à la construction de politiques renouvelées, ses outils pédagogiques diversifiés, une reconnaissance affirmée par ses partenaires publics et privés de la qualité de ses formations.

Il faut désormais instituer fortement cette dimension interministérielle dans l'organisation même des relations de l'institut avec les ministères, tout en veillant au développement de coopérations fortes.



> Construire avec les ministères de référence, de l'Intérieur et de la Justice, les conditions d'une offre de formation et d'études à la hauteur des enjeux contemporains

La direction « Formation-études et recherches », rassemble désormais les trois départements de formation « Sécurité et Justice », « Intelligence et sécurité économiques » et « Risques et crises » d'une part, le département « Etudes et recherches », et l'ONDRP, d'autre part. Elle est l'interlocuteur privilégié du ministère de l'intérieur et du ministère de la justice. Les écoles des ministères

de l'intérieur et de la justice (ENSP, EOGN, ENM notamment) dispensent déjà aux magistrats et hauts cadres de la sécurité une formation de haut niveau, de sorte que l'INHESJ doit veiller à éviter toute redondance et construire une programmation porteuse de réflexions communes sur des sujets de préoccupation partagée.

Actions

- **Pérenniser le comité de programmation, créé en mars 2017.** Le Comité doit réunir chaque année les directeurs généraux et centraux, secrétaires généraux, chefs des inspections, du ministère de l'intérieur et du ministère de la justice pour construire la programmation de la session nationale « Sécurité et Justice », enrichir les deux autres sessions nationales spécialisées et définir les thèmes des travaux d'études et de recherche des auditeurs.
- **Poursuivre la constitution de binômes interministériels :** des « chefs de projets », issus des deux ministères, se voient confier la mission de décliner la programmation en modules de formation. Cette méthode rencontre un grand succès depuis sa mise en œuvre en septembre 2017.
- **Développer des cycles approfondis ou des formations spécifiques de hauts cadres des deux ministères.**

> Faire de l'institut une structure de formation de référence pour tous les services de l'Etat comme pour le secteur privé

L'institut dispose d'une reconnaissance affirmée de la part de ses partenaires privés et publics au point d'être devenu un acteur de formation de référence.

Dans le domaine du management stratégique de la crise, le rapport de l'inspection générale de l'administration de 2016, sur l'évaluation de l'appareil de formation dans le domaine de la gestion de crise et de la sécurité civile, recommande de conforter la place de l'INHESJ « comme opérateur interministériel

principal des formations à la gestion de crise ». Dans ce domaine, l'INHESJ s'est affirmé comme le formateur de référence de tous les hauts cadres. Une certification de la formation est en cours. Elle devrait être délivrée en fin d'année 2017.

La session nationale « Protection des entreprises et intelligence économique » est devenue un outil de formation de référence au management de la sûreté et de l'intelligence économique dans l'entreprise.

L'INHESJ délivre au titre de cette formation le titre d'« Expert en protection des entreprises et en intelligence économique », inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles et équivalent à un Bac+5. Le département Intelligence et sécurité économiques a également été choisi en octobre 2017 pour porter le projet français de norme sur le management de la sûreté en entreprise au niveau de l'organisation internationale de normalisation (ISO). Fait notable, près de 80% des auditeurs du département intelligence et sécurité économiques viennent du secteur privé (dirigeants d'entreprises de sécurité, personnel de la direction de sûreté des grands groupes industriels, responsables de la sécurité des systèmes d'information, juristes, administrateurs financiers, avocats, journalistes ou personnes en reconversion professionnelle).

Enfin le **département « Formation sécurité et justice »** assure la diffusion de connaissances approfondies sur les enjeux et politiques de sécurité et de justice à travers la session nationale, dont la certification est prévue pour 2018, mais également par le biais de formations proposées aux élus locaux, aux collaborateurs parlementaires et aux jeunes cadres du public et du secteur privé.

Au regard du succès rencontré par l'offre de formation, dont témoignent également les excellentes évaluations des auditeurs, l'Institut doit conforter cette place de référence.

Actions

- **Renouveler chaque année la session internationale de formation créée en 2017** en collaboration avec la direction de la coopération de la sécurité et de la défense (DCSD) du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE). Elle bénéficie à quarante hauts cadres de la sécurité en provenance de onze pays étrangers.
- **Organiser un nouveau séminaire « secret défense » en collaboration avec le SGDSN à l'attention des officiers de sécurité des ministères et des grandes entreprises** pour les former à la protection du secret de la défense nationale.
- **Finaliser l'organisation conjointe avec l'IHEDN, du séminaire de haut niveau consacré à la cybersécurité**, conçu pour les hauts cadres des entreprises privées et du secteur public.
- **Créer avec l'IHEDN en début de chaque législature et lors des renouvellements partiels du Sénat, un séminaire de sensibilisation des parlementaires aux enjeux de sécurité et de justice.**
- **Conserver le positionnement stratégique acquis par l'Institut en 2017**, d'une part comme *project editor* dans le cadre de l'élaboration de la norme sur le management de la sûreté en entreprise au niveau de l'organisation internationale de normalisation (ISO) et d'autre part dans la création de référentiels-métier destinés à porter la fonction de directeur de la sécurité au plus haut niveau stratégique des organisations.
- **Faire inscrire toutes les sessions nationales à la Commission nationale des certifications professionnelles (CNCP).**

> Au-delà de la mission de formation, intensifier les coopérations de l'Institut avec tous les ministères concernés

L'Institut conduit de nombreuses actions avec d'autres ministères concernés par les sujets de sécurité et de justice : expertises, conférences, participation à des états généraux, études et recherches, soutien logistique, etc.

Ces actions doivent être amplifiées avec tous les ministères partenaires et notamment ceux qui siègent au

conseil d'administration. Plus particulièrement, l'INHESJ doit déployer son action en direction de deux ministères directement concernés l'un, par le « continuum défense-sécurité- justice », soit le ministère de la défense, l'autre, par le continuum « recherche-action », soit le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Actions

- **Conforter les coopérations entre l'INHESJ et l'IHEDN ; développer les formations sur la cybersécurité, le terrorisme et le renseignement.**
- **Construire une collaboration forte avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche,** notamment en raison du développement constant de nos activités de recherche en sciences humaines et sociales, ou des besoins de connaissances accrues dans le secteur du développement des nouvelles technologies et des sciences de l'information.

> Valoriser la place et l'activité interministérielles de l'institut pour dynamiser les échanges avec les représentants des entreprises et des industries de la sécurité privée

L'INHESJ, en raison de la constance de sa doctrine interministérielle, a tissé au cours des années un réseau de partenaires, issus d'horizons professionnels variés, qui lui permettent d'accomplir au mieux ses missions.

Toutefois, au-delà de ces experts et décideurs « fidélisés », la construction de ce réseau doit s'organiser résolument en direction des entreprises et industries

de sécurité privée. En effet, il est indispensable pour le secteur public d'anticiper les conséquences de l'évolution des technologies numériques sur les enjeux de sécurité et de justice, comme il est indispensable pour les acteurs du secteur privé de disposer au sein de l'Etat d'un interlocuteur en capacité d'intégrer toutes les dimensions ministérielles concernées par ces évolutions.

Actions

- **Consolider les relations nouvellement engagées en 2017, dans le cadre des missions de formation et d'études, avec les partenaires privés** et notamment le conseil des industries de la confiance et de la sécurité (CICS), les groupements industriels (GICAT, GIFAS, GICAN) ou le club des directeurs de sécurité et de sûreté des entreprises (CDSE) comme avec les représentants des entreprises de sécurité privée.



AXE 2

SOUTENIR UNE AMBITION PROSPECTIVE FORTE POUR CONTRIBUER À L'ÉMERGENCE DE POLITIQUES PUBLIQUES ADAPTÉES AUX NOUVEAUX ENJEUX DE SÉCURITÉ ET DE JUSTICE

« La prospective n'est pas la prévision » comme le soulignaient en 2008 les auteurs du rapport « déceler-étudier-former » lorsqu'ils constataient que cette dimension de l'action, conçue comme vitale par les entreprises privées, est très peu présente dans le fonctionnement de nos administrations. Les attentats perpétrés sur le territoire national depuis mars 2012 par les terroristes islamistes ont brutalement mis au jour la difficulté de nos institutions à anticiper la menace. Cela nécessite, par une mutualisation organisée des compétences ministérielles et l'apport réfléchi de diverses disciplines, d'une part d'accumuler des faits significatifs, car la prospective est « une discipline d'observation et d'inventaire », d'autre part de les interpréter, c'est-à-dire « mettre à jour les mécanismes pérennes sous-jacents aux phénomènes observés ».

Cette volonté d'initier une activité prospective au sein de l'INHESJ a conduit à la création, début 2017, d'une nouvelle direction chargée des relations publiques et de la prospective. A vocation transverse, cette direction a pour mission de créer les conditions d'une réunion d'experts et d'acteurs des administrations centrales, des universités et tous autres organes de recherche, du secteur public, de la représentation nationale, des institutions territoriales et du secteur privé.



> Structurer les relations de l'INHESJ avec l'université

Déceler des risques et menaces suppose de savoir lire la géographie sociale, politique, humaine qui annonce les mouvements de fond. Cela suppose le recours à des disciplines maîtrisées inscrites dans une perspective de

recherche. Ainsi, le déploiement d'une vision prospective ne peut se faire sans des relations fortes et structurées avec le monde universitaire, garant de la rigueur scientifique des travaux.

Actions

- **Créer une chaire universitaire** au sein de l'INHESJ, financée par un fond de dotation en cours de création
- Consolider les liens avec les laboratoires partenaires et **identifier les nouvelles unités de recherche** concernées par les missions de l'institut.
- **Recruter un personnel universitaire** pour structurer et assurer le suivi de la recherche scientifique au sein de l'INHESJ
- **Construire un réseau de jeunes chercheurs**, notamment avec les candidats au prix de l'INHESJ, les associer aux publications, aux séminaires de recherche et aux sessions de formation.

> Agréger autour de l'institut un réseau diversifié d'experts et de décideurs publics et privés

Grâce à la qualité des études et recherches conduites au sein de l'institut par l'équipe de chercheurs du département « Etudes et recherches » comme par celle de l'ONDRP, l'INHESJ bénéficie déjà d'un réseau dense et diversifié de partenaires et experts.

Le déploiement d'une vision prospective nécessite toutefois la confrontation des analyses et des projets de l'Institut avec d'autres disciplines que celles déjà

réunies en son sein. Les acteurs en charge de missions et confrontés à des problématiques proches des préoccupations de l'INHESJ seront sollicités. L'Institut engagera, notamment avec les acteurs de la sécurité privée, une réflexion sur l'articulation des champs de compétences exclusivement régaliens avec ceux désormais partagés avec le secteur privé. Les échanges avec les collectivités territoriales doivent être renforcés.

Actions

- **Etudier et finaliser les modalités d'un partenariat plus étroit avec les structures de recherche et de prospective des deux ministères de référence** : le centre des hautes études du ministère de l'intérieur (CHEMI), le GIP Justice, l'institut des hautes études judiciaires (IHEJ) et la structure d'analyse et de prospective de la préfecture de police de Paris.

Actions

- **Mutualiser les connaissances et les domaines de réflexion avec les partenaires de l'école militaire :** Centre des hautes études militaires.
- **Poursuivre et formaliser la collaboration avec le Secrétariat général du Comité Interministériel de Prévention de la Délinquance et de la radicalisation (SG-CIPDR).**
- **Associer le Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS) et les partenaires du secteur privé aux études conduites par l'institut.**
- **Construire des partenariats avec les acteurs locaux :** finaliser les discussions engagées en 2017 avec l'Association des Maires de France (AMF) et mettre en œuvre la convention signée le 18 avril 2017 avec le cluster « Security system Valley » dans le Val d'Oise, poursuivre le partenariat initié avec la mairie de Cannes pour son site du Palais des festivals et des congrès, en matière de management stratégique de la crise.

> Organiser les conditions de rencontres génératrices de connaissances nouvelles entre chercheurs et professionnels de la sécurité et de la justice

La complexité et l'intensité des enjeux de sécurité nécessitent de recourir à des recherches scientifiques qu'il faut désormais articuler avec les exigences opérationnelles. Cette coopération nécessite de dépasser une appréhension réciproque. Ainsi pour les chercheurs, travailler étroitement avec les décideurs publics soulève la crainte à être instrumentalisés. Pour les autres, le risque est de ne pas obtenir de réponse à

la commande passée dans des délais compatibles avec les exigences opérationnelles.

L'INHESJ doit donc s'engager dans une réflexion ayant pour objectif la production de connaissances sur les enjeux de sécurité et de justice en expérimentant de nouveaux modes de collaboration entre chercheurs et professionnels de la sécurité et de la justice.

Actions

- **Organiser aux côtés de l'alliance ATHENA** (alliance thématique nationale des sciences humaines et sociales) **les travaux du Conseil scientifique sur les processus de radicalisation présidé par le Premier ministre.** L'INHESJ assure depuis 2017 le secrétariat général du conseil scientifique, créé par décret du 3 mai 2017 avec pour mission de « faciliter le dialogue entre les administrations publiques et les chercheurs en sciences humaines et sociales et de contribuer à la valorisation des résultats de la recherche en sciences humaines et sociales et à leur réutilisation au bénéfice des politiques publiques de prévention et de lutte contre la radicalisation ».
- **Poursuivre le partenariat conclu avec le CNRS** le 26 juin 2017 afin d'expérimenter de nouveaux modes de production de connaissances entre chercheurs et professionnels chargés des missions de sécurité et de justice.

> Construire une programmation de colloques et de séminaires à forte teneur prospective

L'INHESJ organise chaque année des colloques qui reflètent la grande diversité des recherches. Sans renoncer à l'organisation de colloques spécifiques, l'INHESJ définira chaque année un thème qui constituera la ligne directrice d'une réflexion portant sur des sujets à haute dimension prospective.

Ces réflexions et travaux irrigueront aussi le contenu des formations. Cette programmation doit permettre la construction d'événements qui pourront donner lieu à la publication d'articles de référence à travers les *Cahiers de la sécurité et de la justice* ou d'une collection spécifique de l'institut.

Actions

- **Associer étroitement le conseil scientifique de l'INHESJ** à la construction de la programmation annuelle des colloques et des séminaires.



AXE 3

AMPLIFIER LE RAYONNEMENT DE L'INHESJ POUR DIFFUSER UN « ESPRIT DE SÉCURITÉ ET DE JUSTICE »

Au cours de l'exécution du précédent plan stratégique, la politique de communication de l'institut a connu un fort développement grâce à la création d'un poste de responsable de la communication chargé de l'animation des réseaux sociaux, des partenariats et des relations presse.

Afin de passer d'une politique de communication à une stratégie de rayonnement, une direction des « relations de la prospective » a été créée. Elle encadre désormais la politique éditoriale, la communication, l'identité visuelle et les affaires internationales. Cette direction a pour but de contribuer au rayonnement de l'institut par la valorisation de sa plus-value en matière de prospective ; elle œuvre, au niveau national comme international, au renouvellement et au renforcement des liens avec des partenaires institutionnels et privés à même de servir la notoriété et les missions de l'institut. Enfin, elle permet d'optimiser les compétences déjà présentes au sein de l'institut, en conformité avec les recommandations émises par la Cour des comptes dans son dernier rapport.

Les premières réalisations de cette direction ont abouti à la fin de l'été 2017 : refonte du site Internet, rationalisation qualitative des listes de diffusion, mise en place d'une procédure de validation des messages de la direction.

Il s'agit désormais d'amplifier le rayonnement de l'institut pour diffuser un véritable esprit de sécurité et de justice. Pour ce faire, quatre orientations ont été arrêtées.



> Valoriser les études et recherches conduites à l'INHESJ

Les études et les recherches sont conduites essentiellement par deux départements :

- > **le département « Etudes et recherches »** composé de cinq chercheurs et organisé autour de trois axes particulièrement pertinents au regard des menaces et défis actuels : l'analyse des activités des organisations criminelles et des circuits financiers afférents, la recherche sur la prévention de la radicalisation et l'analyse des modèles de police.
- > **l'observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP)**. L'ONDRP occupe une place spécifique au sein de l'INHESJ, avec un conseil d'orientation présidé par un inspecteur général de

l'INSEE, mais contribue pleinement au rayonnement de l'institut. Chargé depuis plus de dix ans de produire des analyses sur l'évolution des phénomènes criminels, les caractéristiques des auteurs et des victimes, il nourrit le débat démocratique grâce à sa méthodologie reconnue, sa production et son exploitation de données fiables et objectives sur les sujets de sécurité et de justice. Par la densité et la qualité des partenariats qu'il a construits depuis une décennie, l'observatoire est devenu un acteur incontournable de la réflexion sur les enjeux de sécurité et de justice. En outre, les départements « risques et crises » et « intelligence et sécurité économiques » conduisent, dans leur champ propre, des études qui méritent d'être mieux valorisées.

Actions

- **Poursuivre l'organisation des séminaires de travail mensuels, créés en 2017** par le département Etudes et recherche et l'ONDRP, afin de présenter les travaux d'un intérêt particulier en regard des problématiques de sécurité et de justice et faire échanger les acteurs opérationnels et universitaires.
- **Dynamiser la politique éditoriale de l'INHESJ et promouvoir plus largement les productions de ses chercheurs, des auditeurs et des départements.**
- Etudier les conditions de **création d'une collection propre à l'INHESJ** destinée à valoriser entre autres des travaux d'auditeurs
- **Mettre en œuvre des enseignements à distance**, en amont et en aval des sessions de formation, appuyés sur la valorisation des études et recherches de tous les départements.

> Contribuer à la conception de politiques publiques et aider à leur accompagnement au profit de décideurs publics et privés

L'INHESJ, compte tenu de la richesse de ses publics et de sa production, doit mettre tout son potentiel à disposition des pouvoirs publics en se dotant des

capacités à conduire des missions pour concevoir et pour accompagner des politiques publiques.

Actions

- **Utiliser la spécificité de l'institut pour structurer des réseaux de diffusion d'une doctrine commune sur les sujets de sécurité et de justice** : l'institut participe ainsi au réseau Euclès, formé par le département « Sécurité et intelligence économiques » en partenariat avec le service à l'information stratégique et à la sûreté économique, ainsi qu'au Comité de pilotage du Club des directeurs de sécurité et de sûreté des entreprises (CDSE), et au Cluster sécurité privée.
- **Utiliser la spécificité de l'institut pour conduire des recherches-actions**, répondant aux attentes des pouvoirs publics comme aux demandes de partenaires du secteur privé.
- **En appui sur l'ONDRP, contribuer** à la mise en cohérence des statistiques policières et judiciaires pour produire des analyses couvrant la totalité du processus pénal, de la constatation des faits à l'exécution de la peine ; poursuivre l'action entreprise auprès des services opérationnels comme le Parquet général de Paris sur le terrorisme, le Tribunal de grande instance de Bobigny sur les violences à l'égard des fonctionnaires de police, ou encore avec la Direction centrale de la police judiciaire et la Préfecture de police, sur les différentes formes de criminalité.
- **Préserver et renforcer la capacité de l'ONDRP à établir un bilan annuel de la victimation et de la délinquance à partir de l'enquête « Cadre de vie et sécurité » et améliorer son insertion dans l'évaluation des politiques publiques.**
- **Doter l'institut d'une capacité à conduire des missions d'expertise** sur des sujets d'actualité, à des échéances brèves, seul ou en parallèle avec les inspections – à l'instar de la collaboration avec l'Inspection générale de l'administration (IGA) sur la police de sécurité du quotidien.
- **Valoriser les travaux des auditeurs de l'INHESJ**, cadres dirigeants du secteur public et du secteur privé, qui renforcent la dimension opérationnelle des études, recherches et formations de l'institut. Par exemple, en juin 2017, des auditeurs de la session nationale ont proposé une méthodologie d'identification des entreprises stratégiques (OCEANS). Le secrétariat général aux affaires régionales de la région Auvergne Rhône Alpes souhaite aujourd'hui pouvoir mettre en œuvre cette méthodologie sur son territoire. Une modélisation informatique et une expérimentation dans plusieurs régions sont envisagées.

> Mieux ancrer l'institut dans le paysage national

En dépit de l'action de communication déployée dans le cadre du précédent plan stratégique, l'INHESJ manque encore de visibilité. Au-delà de l'animation de réseaux sociaux et d'une activité de représentation soutenue, l'INHESJ doit déployer une stratégie de rayonnement plus active en mettant en œuvre les actions précédemment énoncées, mais aussi en veillant

à un meilleur ancrage de son image dans le paysage national.

Deux orientations de nature différente doivent être engagées, la première en direction de la représentation nationale, la seconde en direction de la communauté des anciens auditeurs.

Actions

- **Entretenir des relations régulières avec la commission des lois et la commission de la défense** à l'Assemblée nationale et au Sénat
- **Développer l'offre de formation en direction de la représentation nationale.**
- **Animer, au moyen des nouveaux outils, la communauté des anciens auditeurs.**
- **Soutenir l'action de l'ANA-INHESJ** pour fédérer la communauté des auditeurs autour d'un esprit de sécurité et de justice.

> Ancrer l'institut dans le paysage international

Le rayonnement de l'INHESJ passe par le développement de son activité internationale. L'institut contribue ainsi à entretenir l'image de la France à l'étranger comme en attestent les coopérations construites, entre autres, avec l'Allemagne, l'Argentine, la Bulgarie, le Canada, la Chine et l'Italie.

Dans le cadre des travaux conduits au sein du conseil scientifique sur les processus de radicalisation auprès du Premier ministre, des collaborations doivent être envisagées avec des organismes étrangers, œuvrant dans des pays confrontés à des menaces de même

ampleur, ayant acquis une pratique sûre du transfert de connaissances, issues de la recherche fondamentale, vers l'action publique.

Les menaces qui déstabilisent le projet européen et l'impératif de contribuer à la construction d'un espace de sécurité et de justice en Europe ont conduit l'INHESJ à recentrer son activité sur cette zone. Un travail a ainsi été engagé avec la direction de la coopération internationale du ministère de l'intérieur (DCI) pour identifier les pays dotés d'instituts similaires avec lesquels il apparaîtra pertinent de nouer un partenariat.

Actions

- **Construire des collaborations avec des instituts ou centres de recherche à l'étranger** ayant une pratique du transfert de connaissances.
- **Construire un plan d'action pour fédérer un réseau d'instituts européens** partageant un objet et des objectifs semblables à ceux de l'INHESJ.
- **Ouvrir plus largement les travaux de l'INHESJ à une dimension européenne et internationale**, notamment en étudiant un meilleur accès aux crédits européens.
- **Préserver la capacité des chercheurs de l'INHESJ et de l'ONDRP à présenter leurs travaux lors des grandes conférences internationales et européennes de criminologie.**



AXE 4

ASSURER LE PLEIN DÉPLOIEMENT DU PROJET STRATÉGIQUE DE L'INHESJ EN CONSOLIDANT SON ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DYNAMISANT SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

La réorganisation budgétaire et comptable de l'activité de l'INHESJ a été initiée dans le cadre du précédent plan stratégique. Il s'agit désormais de poursuivre et d'amplifier cette démarche dans la mesure où la contrainte budgétaire forte et l'accroissement de la technicité ont rendu indispensables la constitution d'une direction ad hoc au sein de l'institut. La mise en place d'une comptabilité analytique et l'utilisation d'indicateurs de performance au sein des différents départements contribueront à la stabilisation d'un équilibre financier qui demeure fragile. La dynamisation du modèle économique de l'institut passe par une sanctuarisation a minima à leur niveau actuel des ressources publiques (plafonds d'emploi et subvention pour charges de service public), conjuguée à la recherche permanente de ressources et financements nouveaux tels que la mise en place d'un fonds de dotation. En parallèle, il s'agit d'assurer la valorisation des parcours des personnels et de veiller à la maîtrise des dépenses.



> Valoriser le parcours des personnels de l'INHESJ par une politique de gestion des ressources humaines active

L'institut ayant perdu une douzaine d'emplois au cours des dernières années, la mise en œuvre des objectifs du présent plan repose sur une mobilisation intense et permanente des équipes. Pour cela, le travail engagé d'individualisation et de formalisation des missions et des tâches doit être achevé pour améliorer la connaissance des rôles de chacun.

En outre, en s'ancrant plus fortement dans le fonctionnement institutionnel de ses deux ministères de références et en intensifiant sa collaboration avec l'ensemble des ministères concernés par ses missions, l'INHESJ entend aussi mieux valoriser les compétences et l'expérience acquise de ses collaborateurs : le passage par l'Institut sera ainsi mieux reconnu dans un parcours professionnel.

Actions

- **Achever le travail de formalisation des processus de recrutement et d'évaluation**, et le travail de définition précise des postes
- **Engager des démarches auprès des ministères partenaires pour valoriser le passage de leurs personnels à l'INHESJ** et renforcer l'attractivité des postes offerts

> Dynamiser le modèle économique de l'institut en développant sa capacité de recours aux financements du secteur privé

La subvention pour charge de service public de l'Institut ayant diminué nominalement d'un cinquième ces dernières années, sa stabilisation est désormais indispensable à la pérennité des missions de l'Institut et à la mise en œuvre des objectifs de ce plan. Ceux-ci ne pourront cependant être atteints qu'en mobilisant en outre d'importantes ressources propres dont le développement est aujourd'hui primordial.

L'optimisation des formations existantes, d'une part grâce aux recrutements d'auditeurs en provenance du secteur privé, d'autre part grâce à la création de nouvelles formations courtes et ponctuelles ciblant des publics et besoins spécifiques, à partir de ressources existantes (certains modules des sessions nationales ou des produits de recherche ou de l'ONDRP), y

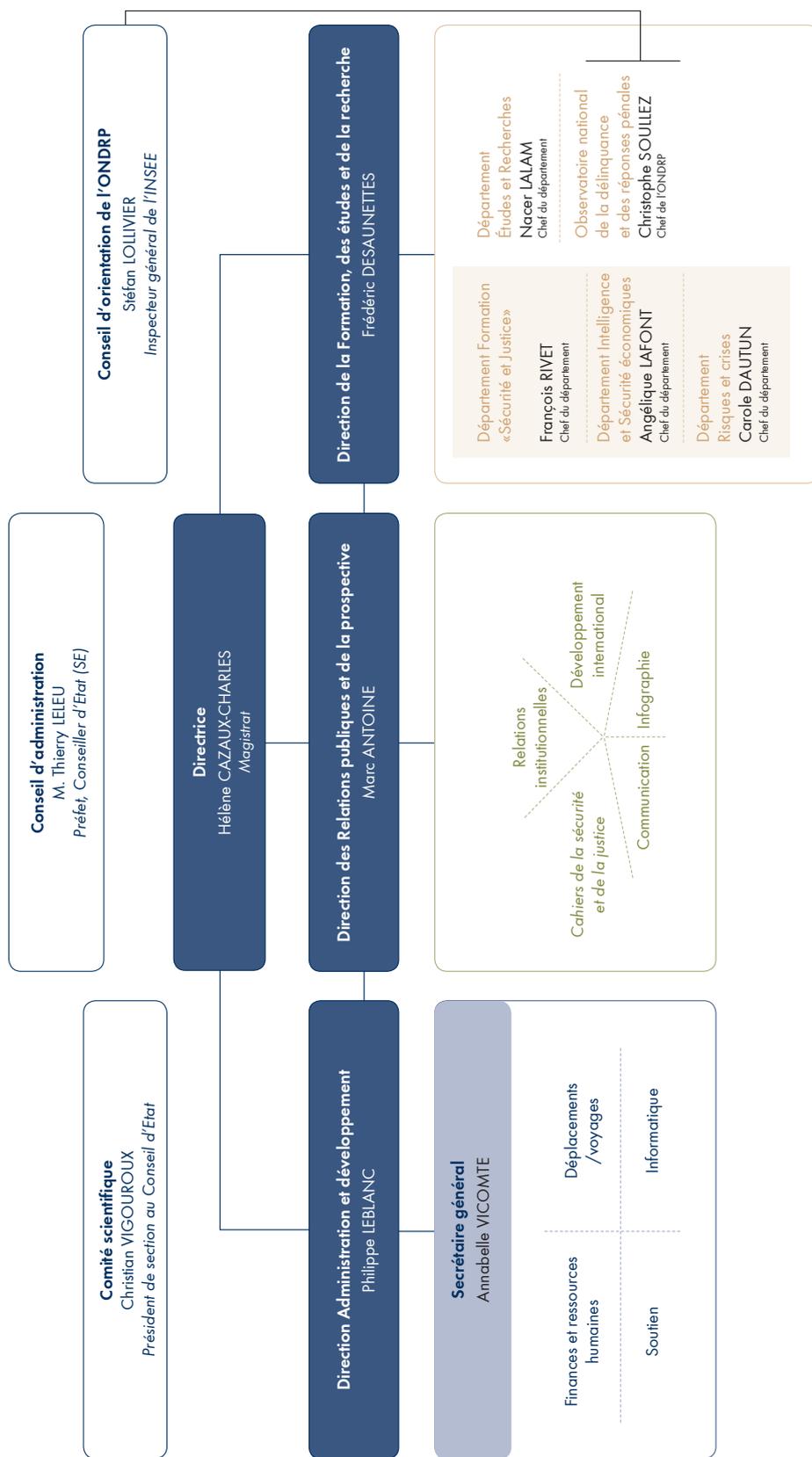
contribueront. Cet effort d'innovation pédagogique impliquera des redéploiements d'effectifs entre les départements. Le conventionnement avec certains des partenaires récurrents de l'Institut permettrait d'améliorer la visibilité budgétaire en pérennisant certaines recettes sur plusieurs années.

Enfin, au-delà des revenus tirés directement des prestations réalisées, le développement de l'Institut passera par sa capacité à s'associer avec des partenaires privés apportant une contribution financière aux objectifs qu'il poursuit, par la voie d'un fonds de dotation. Ce fonds pourra ainsi contribuer à soutenir des jeunes chercheurs dans leurs travaux sur des sujets à l'intersection des enjeux de sécurité et de justice ou à la création d'une chaire.

Actions

- **Maintenir une gestion rigoureuse des ressources de l'Institut et développer leur pluri-annualité.**
- **Développer une offre de formation courte en direction de publics ciblés.**
- **Développer l'offre de formation en direction du secteur privé.**
- **Créer un fonds de dotation.**

Annexe 1 – Organigramme





INHESJ
École militaire - Case 39
75700 Paris 07 SP
Tél : +33 (0)1 76 64 89 00
Fax : +33 (0)1 76 64 89 31
www.inhesj.fr