



Toutes les illustrations © Police neuchâteloise.

## Police

### Pilotage des opérations à la Police neuchâteloise : Un défi multifacette

#### Lt-col Ivan Keller, Simon Baechler

Chef d'état-major, Police neuchâteloise

Commissaire principal, chef du Domaine Traces et Analyse criminelle, Police judiciaire, Police neuchâteloise

Les défis d'une police réellement guidée par le renseignement sont complexes et de deux ordres. S'il s'agit bien sûr de pouvoir disposer d'une vision très claire de la situation, actualisée en permanence, faisant aussi état des signaux faibles et synthétisant les renseignements issus des différents domaines classiques de la police que sont la criminalité, la sécurité publique, la sécurité routière, la protection de l'Etat et la sécurité de proximité, ce n'est là évidemment que la première moitié du chemin. En effet, l'enjeu presque principal consiste ensuite à opérationnaliser et concrétiser ces renseignements sous la forme d'actions tangibles et efficaces. C'est pour répondre à cet objectif que la police neuchâteloise développe actuellement un projet visant à mettre en place un véritable dispositif de pilotage opérationnel en mesure de :

- définir et mettre en œuvre des objectifs prioritaires ;
- conduire et concentrer ses moyens ;
- apprendre et adapter son action ;
- coordonner l'action de sécurité publique, au sens large, et l'action judiciaire.

#### Etat des lieux ici et ailleurs

De l'état des lieux établi à l'interne du corps de police en 2019, il est ressorti que les forces principales résidaient dans l'existence dans le canton de Neuchâtel, depuis 2015, d'une police unique, suite à la fusion des corps communaux dans la police cantonale, d'une taille qui facilite néanmoins la confiance ainsi qu'un partage rapide et direct d'informations entre ses différentes unités. Une police reconnue pour être ouverte aux innovations, dont le personnel connaît bien son territoire et sa population et se basant sur une bonne connaissance, bien que souvent informelle, de la criminalité locale et des problèmes de sécurité de proximité. Enfin, la collaboration sur le plan régional avec les différents partenaires de la sécurité est assurée au travers de plusieurs plateformes opérationnelles et de renseignement, tant dans la région

des Trois Lacs, avec les cantons de Berne, Fribourg et Vaud, à l'échelle de la Suisse latine, qu'en zone frontière avec les services français et l'administration fédérale des douanes.

Par contre, un certain nombre de faiblesses furent également détectées à cette occasion, à savoir, pour les plus marquantes : un flux d'information peu contrôlé et coordonné, peu dirigé et généralement mal défini, le rendant difficilement audible pour le personnel de front ; une forte autonomie, une grande liberté et initiative laissée aux unités et aux collaborateurs induisant parfois un défaut de transparence (effet *boîtes noires*) et de respect des missions ; des cadres intermédiaires et supérieurs manquant de vue d'ensemble sur le renseignement et le pilotage, avec comme conséquence une difficulté à envisager des actions en résolution de problèmes ; une focalisation des efforts de renseignement sur le domaine de l'atteinte aux biens ainsi que la délinquance sérielle et itinérante au détriment des autres phénomènes (problèmes de proximité, de stupéfiants, de cybercriminalité, etc.) ; enfin, une absence de répertoire des expériences (RETEX) et des apprentissages engendrant une mémoire organisationnelle diffuse et éclatée.

Afin de dépasser ce simple diagnostic interne, deux visites ciblées furent menées, toujours en 2019, dans les corps de police cantonale de Bâle-Campagne et d'Argovie dans le but de découvrir des modèles innovants. Du modèle bâlois, il est ressorti l'existence de détachements proactifs spécifiquement engageables dans les orientations découlant du renseignement criminel et ce, aussi bien auprès du personnel en uniforme (une dizaine de personnels en tournus mobilisables au besoin) qu'à la police judiciaire (brigade *Fahndung* dédiée). Les missions de ce premier détachement sont visibles de tous les collaborateurs de front dans l'Intranet et pour une durée de 7 jours. L'autre élément novateur réside dans

une rencontre quotidienne, dans une salle dédiée, entre les membres de l'analyse criminelle, ceux de la centrale d'engagement et du pilotage opérationnel suivie d'une diffusion immédiate des décisions et des mesures à prendre, via une *Tageslage* diffusée par l'Intranet.

Le modèle argovien présente de son côté la volonté claire de mettre l'emphase sur l'anticipation et la prévention, au moyen de rapports de pilotage très réguliers mais aussi intentionnellement très courts (parfois seulement quelques minutes). Dans ce système, les patrouilles sont considérées soit en mode proactif (avec une mission donnée dans un secteur défini), soit en intervention (accident, disparition de personne, cambriolage en cours, etc.). Il n'y a donc jamais, dans ce système, de patrouilles « livrées à elles-mêmes » et ne faisant que patrouiller sans objectif précis. Une autre caractéristique du modèle argovien réside dans l'existence d'une fonction de *Chef Operative Massnahmen* (COM) chargé de piloter l'action préventive de la police et de faire en permanence l'intermédiaire entre l'analyse criminelle et les moyens. Ce COM peut s'appuyer sur une chaîne de saisie et d'analyse de l'information intégrée qui commence dès la centrale d'engagement et dont la collecte d'informations initiales (identité des protagonistes, lieux, situation de départ, etc.) n'ont pas à être répétées par la suite par d'autres acteurs, d'où un gain de temps appréciable.

La troisième étape de l'état des lieux a consisté en un recensement et une analyse détaillée des lieux de pilotage actuels de la police neuchâteloise. Ainsi, treize lieux de pilotage internes transverses, soixante-huit lieux de pilotage orientés vers l'externe, ainsi qu'un nombre conséquent de lieux de pilotage intra-unités ont été identifiés puis représentés schématiquement, de même que leurs interdépendances.

Cette analyse a mis en évidence les quelques constatations suivantes :

- une sorte de fracture hiérarchique : les opérations principales ou d'ampleur sont ordonnées au niveau de la direction du corps de police, alors que la planification des effectifs est de son côté établie au niveau des postes et services, causant ainsi un champ de tension quasi permanent ;
- une sorte de fracture entre le front et les services transverses : le dispositif de front (centrale d'engagement, personnel engagé en intervention d'urgence, personnel de piquet et cadres intermédiaires) fonctionnant bien, mais de manière relativement autonome, et se trouvant parfois presque un peu déconnecté des services transverses chargés de l'analyse, de la planification du personnel et du pilotage ;
- un manque d'interactions institutionnalisées entre la police de proximité, s'occupant de la criminalité locale, et la police judiciaire ou l'analyse criminelle ;
- les lieux de pilotage sont organisés uniquement sur un rythme hebdomadaire, et par là routinier et confortable, mais pas toujours en phase avec les besoins opérationnels ;
- le weekend est une zone d'ombre ou tache aveugle pour

les services transverses qui en sont pour l'essentiel absents, alors que les problèmes sont importants et nombreux en particulier le vendredi soir et le samedi. Il n'y a parfois plus personne de l'équipe du week-end en service le lundi matin pour « raconter le weekend » ;

- Une certaine distance entre la centrale d'engagement et la conduite des dispositifs, l'analyse et le suivi des opérations.

## Recommandations

Des objectifs et de l'état des lieux décrits ci-dessus découlent la volonté d'établir un nouveau modèle de conduite opérationnelle. Pour ce faire, les quatre axes d'amélioration suivants ont été identifiés :

- Placer le pilotage opérationnel au cœur du fonctionnement du corps de police, d'une part en lui donnant davantage d'importance et en lui consacrant des rapports dédiés, d'autre part en instituant une meilleure distinction entre les éléments qui relèvent du pilotage opérationnel de ceux se rapportant au pilotage stratégique ou à la gestion administrative.
- Impliquer davantage les unités de front dans les lieux de pilotage opérationnel en intensifiant les interactions institutionnelles entre l'intervention d'urgence – centrale d'engagement, patrouilles de police-secours, éléments de piquet, officier de service – et les services opérationnels transverses.
- Se mettre en capacité de dégager, en fonction des efforts prioritaires décidés, en permanence et après un court préavis de 24 heures minimum, des moyens non permanents rassemblés sous la forme d'un détachement proactif, selon une clé de répartition des effectifs incluant tous les services opérationnels.
- Maîtriser et optimiser les flux d'information pour favoriser une culture de mise à disposition et de consultation actives et sélectives de l'information assurant ainsi une diffusion et une consultation larges et immédiates des décisions et mesures découlant des rapports de pilotage. Ceci passe également par une amélioration de la qualité de la documentation liée à l'activité policière à usage interne, notamment les fichets de communication, les journaux de poste ainsi que les courriels opérationnels diffusés à l'ensemble des agents.

## Mise en œuvre du rapport de pilotage opérationnel (RPO)

L'élément imaginé comme central dans ce nouveau processus de pilotage opérationnel a été mis en place récemment, au mois de juin 2020, sous la forme d'un rapport de pilotage opérationnel (RPO), hebdomadaire, conduit par le chef d'état-major. Ce rapport permet de rassembler d'une part les responsables des quatre unités opérationnelles, à savoir :

- la police judiciaire, chargée de faire un point de situation sur les principales enquêtes en cours ;
- la police de la circulation, présentant la situation en terme de sécurité routière ;
- police-secours, revenant sur le nombre et la nature des interventions effectuées ;

- la police de proximité, exposant les problèmes de sécurité de proximité;

ainsi que, d'autre part, les représentants des services centraux opérationnels que sont :

- le chef du domaine traces et analyse criminelle (DTA), présentant la situation criminelle;
- l'officier de renseignement, rapportant la situation dans le domaine de la sécurité de l'Etat et du hooliganisme ;
- le chef de la centrale d'engagement (CNU), faisant état de l'activité particulière de la centrale ;
- le chef des unités spéciales, présentant un état de la situation dans plusieurs domaines sensibles ;
- le chef de la communication, relatant les demandes des différents médias et synthétisant les opinions dominantes des médias sociaux ;
- le chef des opérations, dressant la liste exhaustive des opérations en cours.

Articulé en deux volets, ce rapport, voulu relativement bref (une heure environ) et intervenant très tôt dans la semaine (le lundi matin à 10h30), doit permettre premièrement de mettre à jour, visualiser et diffuser à l'ensemble du personnel, avant midi, la situation en cours, sous la forme d'un radar opérationnel en cercles concentriques (thèmes à suivre, thèmes principaux, points de gravité) ainsi que, deuxièmement, de décider de la nécessité ou non d'ouvrir une nouvelle opération pour faire face à un problème ou phénomène et, cas échéant, d'y attribuer les moyens adéquats et d'en désigner le responsable.

Ce rapport hebdomadaire (cycle long) sera complété prochainement par un rapport matinal (cycle court), conduit plusieurs fois par semaine par un cadre du groupe des opérations en tout début de matinée et regroupant des cadres intermédiaires des quatre unités opérationnelles, de la centrale d'engagement et de l'analyse criminelle qui seront à ce moment-là en charge des activités au front. Ce rapport permettra d'établir et mettre à disposition, au plus tard à 8h du matin, la situation du jour et d'orienter ainsi l'activité du personnel. Il aura également pour objectif de signaler au chef d'état-major et aux autres décideurs, cas échéant, les nouveaux problèmes ou phénomènes ne pouvant pas attendre le RPO du lundi suivant et nécessitant la prise de mesures d'urgence, la mise sur pied d'un détachement proactif ou d'une opération dans un délai supérieur à 24 heures.

Le nouveau modèle de conduite opérationnelle en passe de se mettre en place à la police neuchâteloise cherche à incarner une police réellement guidée par le renseignement (intelligence-led policing). Cette mise en œuvre vise à modifier ou améliorer tant les processus opérationnels de base (remontée des renseignements, analyse de la situation, prise de décision sur l'ouverture de nouvelles opérations ou mise sur pied de fractions d'état-major ad hoc et RETEX) qu'à moderniser simultanément les infrastructures de conduites existantes que sont le poste de commandement des opérations (PCO) jouxtant la centrale d'engagement, le poste de

commandement d'engagement (PCE sous la forme d'un fourgon de commandement mobile) ou l'intranet utilisé quotidiennement. À l'heure où les défis des polices cantonales tendent à se multiplier, il paraît opportun de chercher à renforcer non seulement l'efficacité mais également et surtout la vélocité et la résilience des structures policières.

I. K., S. B.

