



MINISTÈRE  
DE L'INTÉRIEUR

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Livret n°

4



Recrutement  
et Formation



### **Extrait de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 :**

« (...) Article 2.

*- Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de l'Homme. Ces droits sont la liberté, la propriété, la sûreté et la résistance à l'oppression.*

(...) Article 4.

*- La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui: ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres membres de la société la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la loi.*

(...) Article 7.

*- Nul homme ne peut être accusé, arrêté ou détenu que dans les cas déterminés par la loi et selon les formes qu'elle a prescrites. Ceux qui sollicitent, expédient, exécutent ou font exécuter des ordres arbitraires doivent être punis; mais tout citoyen appelé ou saisi en vertu de la loi doit obéir à l'instant; il se rend coupable par la résistance.*

(...) Article 12.

*- La garantie des droits de l'Homme et du Citoyen nécessite une force publique; cette force est donc instituée pour l'avantage de tous, et non pour l'utilité particulière de ceux à qui elle est confiée. »*

# Introduction

Dans le cadre de ce chantier prioritaire dédié au recrutement et à la formation dans la police et la gendarmerie, il est essentiel de rappeler, en préambule, quelques principes fondamentaux :

- La Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 expose les valeurs démocratiques qui constituent le cadre de l'action de la Police nationale et de la Gendarmerie nationale ;
- La mission première des policiers et des gendarmes est de protéger les citoyens et de garantir leurs droits fondamentaux : la liberté, la propriété et la sûreté.

Belle et lourde responsabilité que celle de nos policiers et nos gendarmes au quotidien. Nous devons être en mesure de recruter et de former des policiers et des gendarmes à la hauteur de celle-ci.

La police et la gendarmerie sont **au service de la société**, pour répondre aux appels à l'aide, pour assurer la sécurité de toute la population sur l'ensemble du territoire et pour **lutter contre la délinquance**. Face à des évolutions sociétales majeures, à un maintien à un niveau élevé de la menace terroriste, à la charge accrue liée à la situation migratoire, à la multiplication des manifestations violentes sur la voie publique, aux cybermenaces, à la gestion de la pandémie du coronavirus, mais également à l'imprévisibilité des interventions du quotidien et à l'augmentation de la violence à leur encontre, **l'exercice du métier de ceux qui sont en charge de la sécurité et de la paix publique est devenu complexe et exigeant**.

Aussi, les formations des policiers et des gendarmes doivent continuellement s'adapter aux nouvelles exigences et garantir à l'État un outil, non seulement toujours au meilleur niveau opérationnel, mais également en phase avec les aspirations de la société.

Les policiers et les gendarmes exercent **un « métier-passion » et un métier passionnant**. On ne s'y engage pas par hasard mais par vocation. Empreints d'un certain idéal, les policiers et les gendarmes s'engagent pour être utiles, pour protéger et assister la population, pour veiller à leur sécurité, et à la paix et l'ordre public en luttant contre toutes les formes de délinquance. Une **vocation peut naître grâce à l'exemplarité et aux actions des héros du quotidien** mais aussi en raison des valeurs intrinsèques qui sont celles de la police et de la gendarmerie.

**Le ministère de l'Intérieur et ses deux forces de sécurité font ainsi face à des enjeux importants en termes de recrutement et de formation :**

- **L'attractivité des métiers de la police et de la gendarmerie** doit être améliorée pour susciter des vocations auprès des jeunes de tous les territoires de France. Dans une période marquée par des **recrutements massifs** en raison du nombre important des départs en retraite et du plan 10000 créations de postes dans la police et la gendarmerie voulu par le Président de la République. Le ministère de l'Intérieur doit savoir identifier les candidats qui sont prêts à s'engager au profit de leurs concitoyens pour **recruter les meilleurs profils** qui répondent aux défis de demain. La police et la gendarmerie doivent être capables **d'intégrer cette génération « Z »** ultra-connectée, hyperactive sur les réseaux sociaux, marquée par un nouveau rapport au temps, et avec un rapport au travail plus distant. La quête de sens constitue pour eux une des principales motivations. Ce sera un enjeu important de recrutement mais également de fidélisation.
- L'engagement des policiers et gendarmes oblige également le ministère à leur **fournir une formation de qualité tout au long de leur parcours** pour veiller à la transmission des **savoirs, savoir-faire et savoir-être**. La formation constitue à plus d'un titre un enjeu stratégique. La formation est, systématiquement, tout ou partie de la réponse apportée face à l'émergence de nouveaux défis ou à des incidents qui peuvent provoquer la mise en cause de la légitimité des forces de sécurité intérieure.



# État des lieux

## La Police nationale

Chaque année, la Police nationale recrute et forme des effectifs de tous grades et de tous corps (actifs, administratifs, techniques et personnels scientifiques). Ainsi, en 2019, cela a concerné plus de 10 000 personnels.

En matière de formation initiale, l'individualisation et la digitalisation ont été fortement accrues de même que l'immersion professionnelle avec le recours à des simulations et à l'alternance de cours théoriques et de stages pratiques.

98 400 personnels ont bénéficié en 2019 d'une formation continue, avec une moyenne de 4,5 jours annuels pour les actifs et de 2,7 jours annuels pour les personnels administratifs, techniques et scientifiques. Les entraînements aux techniques d'intervention et au tir ne sont pas effectués par l'ensemble des personnels (61,6 % en 2020 pour les trois tirs et 30 % pour les 12h de GTPI). La pression constante de l'activité opérationnelle en zone police ne facilite pas l'amélioration de ces résultats.

Plusieurs enjeux pour la Police nationale en termes de recrutement et formation :

- **faire face à des départs massifs à la retraite** dans les prochaines années et donc à des recrutements plus importants quels que soient les corps ;
- en matière de recrutement, **retrouver une attractivité des métiers de police** notamment en s'ouvrant plus largement, en ciblant les compétences recherchées par les services, mais aussi en engageant une réflexion sur les viviers internes (cadets, formation des ADS) et les dispositifs de promotion sociale ;
- **développer encore la digitalisation** et la professionnalisation et créer un véritable *continuum* à la fois entre la formation initiale et le terrain, et entre la formation initiale et continue ;
- enfin, poursuivre l'effort de **décloisonnement des corps de la Police nationale** en développant des formations partagées inter-corps.





## La Gendarmerie nationale

La Gendarmerie nationale recrute et forme en formation initiale 12 500 jeunes par an. L'essence même de la formation initiale des gendarmes, la « *militarité* », conditionne la capacité des gendarmes à exécuter les missions et à d'acquérir les savoir-faire et les savoir-être qui guident l'action des militaires de la gendarmerie tout au long de leur carrière. Cette formation dure 12 mois dont un tiers de pratique professionnelle en unité; elle débouche sur la délivrance d'un certificat d'aptitude à la gendarmerie (CAG). Ce CAG est complété par 9 mois de formation complémentaire en unité pour la préparation du certificat d'aptitude technique (CAT) dont le résultat conditionne au final l'admission de carrière (titularisation).

Près de 22 500 militaires bénéficient d'une formation continue chaque année, sans prendre en compte les initiatives locales. Pour ce faire, en plus des acteurs chargés de la formation déconcentrée, la gendarmerie dispose d'un commandement des écoles de la gendarmerie.

Plusieurs enjeux pour la Gendarmerie nationale en termes de recrutement et formation :

- pour faire face à l'accélération des évolutions du contexte et des menaces, il est essentiel de pouvoir **disposer d'un outil agile et puissant** pour former ou mettre, rapidement, à niveau les forces. À ce titre, **la capacité des écoles constitue le centre de gravité de toutes les évolutions** structurelles ou les adaptations conjoncturelles. À ce jour les capacités sont insuffisantes en centralisé et quasi inexistantes en déconcentré. À ce titre, le numérique doit être totalement intégré à cette logique capacitaire tant dans sa composante e-enseignement que pour l'utilisation d'outils pédagogiques digitalisés (simulateurs);
- la dangerosité croissante des interventions impose de **consolider les formations initiales et continues dans le domaine opérationnel** (tactique/opératif) et ce, pour l'ensemble des corps. La priorité devra être faite sur les primo-arrivants, les unités de voie publique mais aussi les forces de maintien de l'ordre et l'encadrement y compris supérieur. Ce renforcement des compétences doit porter également sur les aspects juridiques et déontologiques de l'action de police dans une approche pratique qui fasse de l'éthique la condition première du succès;
- les **défis du numérique et du cyber** constituent une rupture stratégique qu'il s'agit rapidement de prendre en compte et nécessitent une politique de recrutement et de formation *ad hoc* ambitieuse.

## Éclairage international



### L'exemple de la sous-direction des ressources humaines et de la formation de la police espagnole

L'École d'Avila de l'Académie de police espagnole regroupe les formations initiales et continues de l'ensemble des policiers. La police municipale de Madrid y fait aussi une partie de ses formations, ce qui contribue au lien entre les deux institutions.

Les policiers espagnols éprouvent une réelle fierté d'appartenir à une institution qui valorise dès leur recrutement et tout au long de leur scolarité un sentiment d'appartenance (hymne, uniforme, campagnes de communications autour de remises de médailles très fréquentes, etc.).

Le comisario principal Jose Luis TEJEDOR GONZALES, directeur de l'École nationale de police d'Avila, évoquera les atouts de l'école pour valoriser le métier de policier et développer un sentiment d'appartenance très fort de la part des élèves.

## Les premières pistes du *Beauvau de la Sécurité*

Si les constats réalisés ci-dessus apparaissent globalement consensuels, les pistes d'amélioration évoquées ci-dessous sont de nature à apporter des réponses à l'ensemble des problématiques identifiées.

### Développer l'attractivité de la police et de la gendarmerie pour augmenter la qualité et la diversité des recrutements

Selon la littérature universitaire, une organisation qui cherche à améliorer son attractivité en termes de recrutement peut jouer sur trois facteurs :

#### 1. Le contenu de l'offre d'emploi

Qu'est-ce qu'être policier ou gendarme ?

Il faut pouvoir détailler l'ensemble des caractéristiques du métier visé, les compétences techniques et le savoir-être attendus. Les compétences transversales et aptitudes sont de plus en plus importantes à valoriser pour s'intégrer sur du long terme dans une institution.

La gendarmerie a fait cet exercice en définissant les 10 aptitudes essentielles : « être au service ; s'engager ensemble et en confiance ; rassurer, dissuader et répondre aux attentes ; prendre et garder l'initiative ; avoir l'intelligence des territoires, des espaces et des mobilités ; agir avec agilité et adaptabilité ; combiner les effets et les moyens ; inventer et imaginer ; gagner les cœurs et les esprits ; assumer l'éthique et oser la redevabilité ». Autant d'aptitudes qui peuvent être développées et qui constituent chacune un vecteur d'attractivité. De son côté, la police a construit un référentiel métier comprenant les sept missions essentielles du futur gardien de la paix qui a servi à dessiner le contenu de la formation initiale. Cela contribue également à améliorer la connaissance des métiers de la police et donc à développer leur attractivité.

Il faut aussi être en mesure d'identifier les profils attendus. De la diversité naît la richesse. Recruter des jeunes talents de tous horizons est un véritable levier de performance pour le ministère de l'Intérieur. Cela permet de **garantir que la police et la gendarmerie reflètent la société** et se rapprochent donc de ses besoins. La diversité permet également d'augmenter la capacité d'adaptation face aux changements de la société. **L'élargissement du spectre des compétences des forces de sécurité intérieure** doit s'effectuer en amont du recrutement pour favoriser la diversité des candidats et le recrutement de profils spécialisés (comme des spécialistes de la dimension cyber par exemple).

---

## 2. Le « capital-marque »

Le « *capital-marque* » peut se définir comme l'ensemble des représentations que se fait la population de la marque. Il reflète non seulement sa notoriété, mais également la qualité perçue de la marque.

Diverses recherches ont établi une relation positive entre ce capital-marque et l'attrait pour une organisation. Ainsi, d'un point de vue managérial, il est démontré que les organisations-employeurs ont raison d'investir dans leur capital-marque car c'est un moyen efficace pour attirer les jeunes diplômés.

Pour la police et la gendarmerie, cela nécessite :

- de **travailler à améliorer le « lien police-gendarmerie & population »** afin de développer une notoriété positive (cf. table ronde n° 1 sur le lien police/population) ;
- le **plan de communication national** évoqué lors de cette table ronde n° 1 doit également permettre d'améliorer ce capital-marque de la police et de la gendarmerie et donc *in fine* d'augmenter le nombre de candidats. Les exemples de campagnes de l'armée de terre ou de la marine nationale sont à ce titre excellents ;



- de **développer le partenariat avec l'Éducation nationale et les établissements d'enseignement supérieur** afin de poursuivre le travail accompli depuis quelques années pour améliorer encore la détection de profils adaptés parmi les élèves scolarisés et valoriser les carrières et les métiers offerts par la Police nationale (c'est ce qui est fait, avec succès, par les services de la communauté du renseignement pour attirer les meilleurs profils). À cet effet, le redimensionnement des UPREC (unité de promotion recrutement égalités des chances) permettra de participer à davantage d'actions dans les forums, expositions ou dans les établissements au contact direct des élèves.



Consciente de l'importance de ce « *capital-marque* », **la Police nationale achèvera cette année l'élaboration de sa plateforme de marque**. Ce travail structurant permettra de poser les bases d'une communication incarnée, forte et cohérente, précieuse pour pondérer les polémiques. Elle pourra être déclinée sur l'ensemble de ses outils, mais également sur les prochaines campagnes de recrutement sur l'ensemble des corps qui la compose.

### 3. Le processus de recrutement

Les processus d'identification, d'évaluation et de sélection puis d'intégration, constituent des moments clés pour l'attractivité RH d'une structure. Le processus de recrutement complet doit refléter les valeurs collectives, tout en offrant dès le départ une fenêtre sur la réalité de la vie dans la structure.

Pour continuer d'améliorer ce processus de recrutement et donc de renforcer l'attractivité des métiers de la police et de la gendarmerie, plusieurs actions pourraient être mises en œuvre :

#### **Développer le recours à la formation professionnalisante pour l'accès aux métiers de policier et de gendarme**

Il existe d'ores et déjà une filière professionnelle « métiers de la sécurité » dans un certain nombre de lycées professionnels (BAC PRO et BTS). La police et la gendarmerie pourraient utilement développer leurs partenariats avec l'éducation nationale pour s'appuyer sur ces formations professionnelles afin de construire un véritable parcours de recrutement qui pourrait commencer dès 16 ans. La validation du BAC PRO pourrait alors donner un avantage aux concours. Cela contribuerait à entretenir le lien police-gendarmerie et population, mais aussi à constituer des viviers importants de recrutement.



### Développer les classes préparatoires intégrées (CPI) de la Gendarmerie nationale et de la Police nationale

La Gendarmerie nationale a d'ores et déjà testé ce dispositif à Paris qui s'est révélé être une réussite en termes d'ouverture et de promotion de la diversité. D'autres pourraient voir le jour en province pour l'accompagnement de jeunes aux concours de la fonction publique Catégorie A (en prenant également en compte un élargissement du recrutement aux scientifiques) et pour préparer des jeunes aux concours de catégorie B dont le concours de sous-officier.

Côté Police nationale, au-delà du travail réalisé par l'ENSP et du **développement des CPI officiers et commissaires qui se sont révélées être de très belles réussites**, le dispositif des cadets pourrait être conçu comme une CPI du concours de gardien de la paix pour donner une cohérence au dispositif égalité des chances.

#### Diversifier les voies de recrutements

Pour être le plus attractif possible et ouvrir l'accès à de nouveaux profils, il faut se donner plus de souplesse dans les voies de recrutement: candidats justifiant d'une expérience dans le secteur privé, profils scientifiques, etc.

Enfin, comme cela a été abordé dans le cadre de la table ronde n°2 sur l'encadrement, les recrutements internes au sein de chaque corps pour accéder au corps supérieur doivent pouvoir être facilités. Il s'agirait tout à la fois d'adapter les contenus et la durée de la scolarité, mais aussi de créer des voies d'accès particulières qui valorisent mieux l'engagement opérationnel sur le terrain et donc les acquis professionnels.

### Une formation renouvelée et adaptée aux enjeux de demain

Côté Police nationale, la formation initiale des policiers, qui constitue le premier socle de la carrière, s'est modernisée et professionnalisée. Face au contexte de plus en plus violent des interventions, trois orientations doivent être privilégiées:

- **l'individualisation de la formation** en fonction des parcours professionnels et des compétences afin de détecter des talents rares;
- les **apprentissages partagés** aux trois corps de la police;
- la **consolidation du socle de priorités et de valeurs communes** (déontologie, accueil des victimes, lutte contre les discriminations, etc.).

La formation initiale des gardiens de la paix d'une durée totale de 24 mois est actuellement découpée en deux phases: 8 mois de scolarité et 16 mois de stage en service d'affectation. Cette seconde partie (Formation Au Premier Emploi) comprend des modules de e-formations obligatoires et des analyses de situations professionnelles avec un référent de professionnalisation. Enfin préalablement à leur entrée en école, la formation comprend des apprentissages en e-learning. Les premiers retours sur la nouvelle scolarité apparaissent mitigés: les formateurs et les élèves estiment globalement que cette situation a fragilisé certains apprentissages et de fait la préparation au premier stage en service.

Plusieurs pistes d'amélioration pourraient être envisagées:

- **augmenter la durée de scolarité et repenser l'alternance entre scolarité et stages.** Des retours des gardiens de la paix en école au cours de leurs derniers mois de formation pourraient être envisagés afin de remettre en perspectives les différentes expériences de terrain à la lumière des fondamentaux dispensés lors de la scolarité;
- développer la « **solennisation** » de la **scolarité** (signature d'un contrat d'engagement / remise du code de déontologie / parcours mémoriel);
- créer un **métier de conseillers de professionnalisation des agents**: ces conseillers (tuteurs-formateurs) pourraient avoir pour mission principale d'encadrer les ADS, les élèves-gardiens lors de leur stage d'alternance et les gardiens de la paix stagiaires lors de leurs parcours en formation d'adaptation à l'emploi;
- les **formations sur la gestion des conflits** pourraient être enrichies et intégrer dès la formation initiale la coordination opérationnelle en équipe, la gestion du stress (les TOP) et des situations conflictuelles sur la voie publique. Elles pourraient être utilement étendues d'ailleurs aux fonctionnaires de la filière PTS qui sont également confrontés aux problématiques de terrain.

La question de **l'extension de la partie scolarité en école des ADS** devra également être posée.

Enfin, une **réflexion sur la formation initiale des policiers techniques et scientifiques** pourrait être menée afin de permettre une meilleure adéquation entre la formation et la prise de poste effective.

Côté Gendarmerie nationale, la formation initiale complémentaire en unité pourrait utilement s'appuyer sur les **centres régionaux d'instruction** pour regrouper les élèves-gendarmes sur des modules socles afin de garantir une homogénéité dans les acquis et, là aussi, de permettre des retours d'expérience du terrain avec l'éclairage des apprentissages fondamentaux.

## Une formation continue au bénéfice des parcours de carrière des policiers et des gendarmes

**Le niveau d'expertise requis et l'évolution rapide des enjeux renforcent le besoin de formation continue pour les policiers et les gendarmes.** Or la formation continue est encore trop souvent vécue comme une contrainte par la hiérarchie. Il est indispensable de renverser cette approche: le rôle de la hiérarchie doit être de veiller à ce que les connaissances des personnels soient adaptées et actualisées et leurs pratiques régulièrement évaluées.

Première mesure indispensable, **le maintien de la condition opérationnelle** qui comprend l'ensemble des compétences qui doivent être recyclées périodiquement (techniques d'intervention, tir, maintien de l'ordre, déontologie, numérique, etc.) doit être sanctuarisé pour permettre aux policiers et gendarmes d'entretenir leurs compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. Il doit être distingué de la **formation continue** qui vise une montée en compétences des policiers et gendarmes.

**Des parcours de formation peuvent être construits au sein de la police en cohérence avec le déroulement de carrière.** Pour cela, il faut rendre le chef de service acteur et responsable de cette formation continue qui ne doit pas être jugée facultative: **plan annuel de formation**, caractère obligatoire des formations liées à l'avancement, formations de proximité, critère d'évaluation professionnelle de l'encadrement.

À chaque étape, il s'agira de s'assurer de la bonne adéquation du profil de l'agent et du militaire au poste occupé mais aussi de préparer avec lui l'étape suivante, notamment en termes de formation ou de mobilité. À cet effet, la création d'un véritable métier de conseiller de professionnalisation, comme évoqué supra, pourrait **permettre à la formation de reprendre toute sa place dans les services et de rapprocher la formation continue au plus près du terrain**, afin qu'elle soit aussi à l'échelon local. Les conseillers de professionnalisation seront ainsi chargés d'**aider les chefs de service à construire les plans annuels de développement des compétences** de leurs effectifs.



Un des intérêts de la proximité des formateurs avec les services opérationnels, au plus près des personnels, serait de permettre de **favoriser les entraînements et formations internes**, notamment en sécurité publique, afin d'acquérir ou d'entretenir les bonnes pratiques et de favoriser la confiance entre les personnels.

Le **développement des formations inter-corps**, notamment dans le domaine du management ou des pratiques opérationnelles, pourra utilement être recherché pour contribuer au décloisonnement entre les différents corps. Ce **décloisonnement pourra même aller jusqu'aux coproducteurs de sécurité** (gendarmes, policiers municipaux, pompiers, voire agents de sécurité privée). L'objectif est simple: mieux se connaître et mieux travailler ensemble grâce à l'organisation d'entraînements réguliers.

Si l'on souhaite réussir la **modernisation de la police en s'appuyant notamment sur la substitution** (entre opérationnel et soutien opérationnel), et donc en employant les bonnes personnes sur les bons postes, il faudra **mettre en place des programmes ambitieux de formation continue, en particulier pour les personnels administratifs, techniques, scientifiques et spécialisés**.

Par ailleurs, si certains changements de grade ou de fonction s'accompagnent d'une formation obligatoire, l'essentiel de la formation continue reste subordonné au souhait des effectifs. Cette logique doit être remplacée par une approche différente, consistant à **rendre certaines formations obligatoires à l'occasion de changement d'affectation ou d'avancement de grade**.

Enfin, il faudra **favoriser l'attractivité de la formation à la qualification d'officier de police judiciaire dans la Police nationale**. Le problème est particulièrement prégnant en Île-de-France: il s'agit de renforcer cette filière qui est sous-dotée et d'aider à fidéliser ces fonctionnaires dans l'agglomération parisienne. C'est le sens du plan de valorisation inédit de la filière investigation décidé par le ministre en octobre dernier (avancement accéléré, revalorisation de la prime OPJ à hauteur de 20 %, augmentation du nombre de formateurs). Une réflexion pourra également être menée sur la formation initiale des gardiens de la paix qui pourrait inclure l'acquisition de nouvelles compétences en matière d'investigation de proximité qui pourrait même être certifiante (capacité en droit).

## Moderniser les outils de formation en ayant davantage recours au numérique

**La numérisation des méthodes et des espaces de formation doit être développée en école de formation initiale.** Il convient d'insister sur l'intérêt que présentent les nouveaux outils de simulation de mise en situation qui permettent en outre de former plus de personnels. Ces orientations supposent que les écoles et centres de formation soient dotés d'un environnement numérique adapté. Cela requiert également de professionnaliser les acteurs du numérique en recrutant des ingénieurs pédagogiques.

**Les différentes directions générales en charge de la sécurité intérieure ont intégré le numérique dans leurs modalités et leurs offres de formation (MOOC, e-campus, classes virtuelles, simulateurs, utilisation des supports mobiles NEO).**

Ce type d'outils offre plus de souplesse et permet de mieux individualiser l'offre aux besoins de chacun. Ils présentent également l'avantage de réduire les coûts de formation et de développer l'offre pour le plus grand nombre. Cette méthode peut également être développée pour accompagner efficacement la mise en place de nouvelles techniques ou de nouveaux équipements.

Imaginée dans un premier temps comme un complément aux formations classiques, la dimension digitale de la formation imprègne aujourd'hui naturellement l'ingénierie pédagogique et les outils numériques de la sécurité intérieure. La police et la gendarmerie souhaitent **élargir encore l'exploitation des possibilités offertes par le numérique pour adapter l'offre de formation aux attentes du public** concerné en général et aux habitudes et valeurs du jeune public en particulier. Cela implique de réfléchir sur les financements à prévoir et sur leur priorisation, ainsi que de former davantage les formateurs à ce nouveau type d'offre.

Les **nouveaux outils numériques pourront, en partie au moins, compenser la surcharge capacitaire** et, ainsi, apporter une réponse aux variations de la demande. Une rénovation des systèmes d'information devra impérativement accompagner ce développement.

## Encourager un pilotage unifié et cohérent du recrutement et de la formation

Côté Gendarmerie nationale, le commandement des écoles de la Gendarmerie nationale (CEGN) anime et coordonne l'action des 8 écoles de formation pour officiers, sous-officiers et volontaires, 14 centres de formation et de perfectionnement, un centre de production multimédia, auquel il faut ajouter le

centre de formation des dirigeants à Paris. Il a pour missions notamment de mettre en œuvre la politique de formation de la DGGN, d'assurer les actions de formation initiale, de suivre les évolutions pédagogiques innovantes et d'évaluer et contrôler la qualité des formations dispensées.

Afin de renforcer l'efficacité de son appareil de formation et de recrutement, il est acté la réorganisation du CEGN en opérateur du recrutement et de la formation (ORF), lui donnant ainsi une capacité optimisée dans la gestion des flux et la conduite des formations. **Ce nouvel opérateur de recrutement et de formation (ORF), placé sous l'autorité du CEGN, sera créé sur son site à Rochefort.**

Côté Police nationale, il est également utile d'**assurer l'animation et la cohérence de la formation de la police** afin de permettre une approche intégrée et commune à l'ensemble des corps de la police. C'est le sens du **projet d'Académie de police** souhaité par le Président de la République. Cette Académie de police devra amplifier les synergies et simplifier les parcours de formation initiale. Elle devra également mettre en cohérence les diverses structures de la Police nationale œuvrant à la formation des personnels avec lesquelles elle aura des liens organiques. Elle pourra également réfléchir à la mise en place de formations qualifiantes voire diplômantes pour permettre de renforcer l'attractivité et la fidélisation des personnels. Ce projet ambitieux fait l'objet d'une mission de préfiguration confiée par le ministre au préfet Emmanuel BARBE.



### Prendre en compte l'enjeu capacitaire de la formation

Il est essentiel de pouvoir répondre aux enjeux d'un recrutement optimisé et d'une formation renforcée. Les capacités de formation de la police et de la gendarmerie sont aujourd'hui limitées. Il va être essentiel d'adapter la capacité des sites de formation aux perspectives proposées, de l'optimiser et de la rationaliser pour faire face :

- à la hausse des recrutements des prochaines années en lien avec les départs massifs à la retraite ;
- à la formation des réservistes ;
- au renforcement de la formation continue.

Côté Police nationale, il sera nécessaire de s'interroger sur la **création de structure(s) de formation supplémentaire(s)** pour répondre à ces enjeux de recrutement optimisé et de formation renforcée.

Une réflexion pourrait être menée également sur la **formation en situation de travail**. Deux options pourraient être envisagées : **affecter les formateurs TSI directement dans les services** afin qu'ils accompagnent et appuient leurs collègues lors de leurs missions terrain ; **ou constituer un pôle de « formateurs-évaluateurs » projetables**, qui se déplaceraient dans les services pour évaluer-conseiller leurs collègues sur de courtes périodes d'activité.

Côté Gendarmerie nationale, la montée en puissance de l'outil de formation sera également à envisager. L'opportunité de **restructurer certaines écoles** ou de mettre en place des **centres régionaux d'instruction** devra être finement évaluée.

Pour les deux forces, la mise à niveau des infrastructures et des **moyens numériques** des structures de formation devra être budgétée et planifiée.

## Personnalités qualifiées et expert international invités

- **Fabien BLANCHOT**, Professeur des universités - Directeur de l'équipe ER/M&O, Université Paris-Dauphine ;
- **Major Stéphanie BOUTEILLER**, cheffe d'unité pédagogique à l'école nationale de police de Montbéliard ;
- **Loïc FINAZ**, vice-amiral, ancien directeur de l'école de Guerre ;
- **Karima SILVENT**, directrice des ressources humaines du groupe AXA ;
- **Comisario principal Jose Luis TEJEDOR GONZALES**, directeur de l'école nationale de la police espagnole.