

BULLETIN OFFICIEL DES ARMEES



Edition Chronologique n°17 du 20 mai 2009

PARTIE PERMANENTE
Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN)

Texte n°6

CIRCULAIRE N° 189947/DEF/GEND/CAB
relative à l'organisation d'ateliers de performance dans la gendarmerie.

Du 28 décembre 2006

CIRCULAIRE N° 189947/DEF/GEND/CAB relative à l'organisation d'ateliers de performance dans la gendarmerie.

Du 28 décembre 2006

NOR D E F G 0 6 5 3 2 5 6 C

Références :

Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 (JO du 2, p. 12480. ; BOEM 410.1.1) modifiée.
Dépêche n° 159267/DEF/GEND/CAB du 13 novembre 2006 (n.i. BO).

Classement dans l'édition méthodique : BOEM 650.2

Référence de publication : BOC N°17 du 20 mai 2009, texte 6.

Dans la logique de performance instituée par la loi organique relative aux lois de finances, la gendarmerie doit s'efforcer d'atteindre les objectifs opérationnels qui lui sont fixés chaque année par le Gouvernement et qui reçoivent l'approbation du Parlement lors du vote du budget. Pour satisfaire cet impératif, il lui faut tirer le meilleur parti possible des ressources de toute nature qui lui sont allouées.

Or la dispersion des unités sur le terrain et la déconcentration de la gestion des ressources en hommes ou en moyens ne favorisent pas les retours d'expérience ni la diffusion des bonnes idées. Pourtant, la mise en commun des solutions les meilleures imaginées et expérimentées par certaines régions serait susceptible d'améliorer les pratiques professionnelles et de produire au plan national un gain en efficacité.

C'est pourquoi il a été décidé, entre autres procédés relevant du pilotage de la performance, d'organiser chaque année des rencontres permettant un échange sur les modes d'action générateurs d'économies de temps ou d'argent. Il s'agit également de recueillir et de diffuser les procédés novateurs, à l'origine des gains en qualité pour le service public dont la gendarmerie a la charge. Enfin, les réflexions rechercheront l'amélioration des conditions de travail et de vie du personnel dans le respect des contraintes de ressources.

La présente circulaire a pour objet de délimiter le champ d'investigation de ces *ateliers de performance*, de définir les principes de leur organisation et de décrire les règles présidant à l'exploitation de leur production.

1. CHAMP D'INVESTIGATION DES ATELIERS DE PERFORMANCE.

Il recouvre l'ensemble des activités de la gendarmerie (1). L'identification des « bonnes pratiques » par la voie des ateliers de performance obéit cependant à trois critères précis :

1.1. Caractère local.

Il ne s'agit pas de proposer la révision des règles qui président à l'organisation générale de la gendarmerie ou la modification des principes généraux d'exécution du service, car les unes et les autres obéissent à des impératifs supérieurs que l'on doit considérer ici par hypothèse comme des données intangibles. Pour l'essentiel, la réflexion doit donc se situer au plan régional ou au plan local. Elle portera sur la manière dont les ressources en hommes, en matériels, en infrastructures ou en crédits sont engagées pour l'exécution du service de l'Arme. À cet égard, il est rappelé que l'essentiel des ressources de la gendarmerie est géré en mode déconcentré.

Il n'est pas interdit de proposer une révision de la réglementation en vigueur sur différents aspects. La proposition s'entend alors comme l'accessoire d'une proposition plus vaste portant sur l'engagement local des ressources, pour autant que le gain d'efficacité envisagé ne puisse être obtenu autrement.

1.2. Réalisme.

La réflexion à mener doit éviter l'écueil de propositions dont la réalisation ne serait accessible qu'à un horizon lointain, ou qui engendreraient des contraintes très fortes, sans rapport avec les bénéfices attendus. L'idéal réside, de toute évidence, dans les solutions éprouvées, déjà expérimentées dans le concret. En toutes hypothèses, les propositions étudiées doivent décrire de façon approfondie les avantages, les inconvénients et les risques éventuels liés à leur mise en oeuvre. Enfin, il est vivement recommandé de comparer ces propositions aux pratiques professionnelles en usage au sein de la gendarmerie voire dans d'autres institutions, afin de s'assurer de leur pertinence.

Le souci de réalisme ne doit pas pour autant conduire à brider l'initiative en déconsidérant à l'avance des solutions difficiles quoique prometteuses. En outre, il convient de prendre en considération les tropismes locaux, qui amènent à préférer ici une méthode ou une procédure délicate à mettre en application ailleurs.

1.3. Éclectisme.

Les ateliers de performance peuvent s'intéresser au domaine des opérations et de l'emploi aussi bien qu'à la gestion des ressources humaines, au recrutement et à la formation du personnel. Le soutien logistique et financier constitue néanmoins un champ d'investigation privilégié. Les participants aux ateliers examineront aussi bien les méthodes employées que les tâches ou les procédés d'exécution utilisés. À titre d'illustration, on peut citer par exemple :

- *méthodes* : maîtrise des dépenses de soutien automobile par une politique efficace de prévention des accidents de la circulation routière impliquant des véhicules de l'Arme ; dématérialisation de la chaîne de traitement des demandes préfectorales d'enquêtes de moralité ;

- *procédés* : application d'un système de compensation financière pénalisant la délégation de fonctionnement courant lorsque l'accident engage la responsabilité d'un militaire du groupement considéré et la dégageant lorsque l'accident est le fait d'un tiers ; gestion des convocations de réservistes par internet ;

- *tâches* : liquidation des intérêts moratoires facturés par électricité de France (EDF) ; constitution des collections de mobilier à destination des unités élémentaires ; rédaction des contrats d'entretien des immeubles.

2. PRINCIPES D'ORGANISATION DES ATELIERS DE PERFORMANCE.

Dans un souci d'efficacité, il convient de respecter les principes suivants :

2.1. Accorder le plus grand soin à la phase préparatoire.

La tenue - sur deux journées - des ateliers de performance doit être chaque année le point d'orgue d'une réflexion engagée très en amont.

Il appartient à chaque officier désigné comme animateur d'un atelier de prendre les contacts préalables avec chacun des participants pour favoriser le recueil des éléments d'information, voire pour organiser la recherche d'éléments d'information en réseau.

La désignation des participants aux ateliers parmi les acteurs de terrain et les structures régionales assurera une composition fonctionnelle équilibrée qui permettra l'examen exhaustif des différents aspects d'une question. Selon le thème de l'atelier, les cadres de l'administration centrale pourront prendre part aux travaux ; dans ce cas, ils ne recevront pas qualité pour représenter la direction générale, mais apporteront leur contribution à titre personnel, comme les autres participants.

Les ateliers seront organisés par thème (2), chaque instance comprenant une dizaine de membres au plus. Un atelier composé d'utilisateurs désignés parmi un panel représentatif des dominantes missionnelles et de gestion aura pour responsabilité d'émettre un avis argumenté sur le réalisme et la faisabilité des propositions émises par les ateliers thématiques.

2.2. Conduire les travaux efficacement.

Les participants aux ateliers devront se trouver dans des conditions matérielles favorisant la productivité des échanges. En particulier, la possibilité de prendre contact avec un état-major ou avec une unité, ou encore de consulter la documentation existante, sera assurée

L'officier supérieur désigné comme directeur de session (3) veillera au respect des règles énoncées au chapitre premier de la présente circulaire.

Le fruit des réflexions par atelier prendra la forme de fiches faciles à exploiter, rédigées dans un format favorisant la constitution ultérieure d'un répertoire homogène comprenant l'ensemble des indications nécessaires.

3. EXPLOITATION DES PROPOSITIONS ISSUES DES ATELIERS DE PERFORMANCE.

Les propositions issues des ateliers de performance seront présentées par le responsable de session au directeur général lors d'une réunion de l'équipe de direction. Le cas échéant, les militaires à l'origine des meilleures propositions pourront se voir accorder une prime pour résultats exceptionnels récompensant leur créativité.

Le général, chargé du pilotage auprès du directeur général sera ensuite chargé d'élaborer un répertoire des propositions issues des ateliers de performance. Ce document, présenté sous une forme attrayante favorisant son exploitation, sera diffusé aux destinataires de la présente circulaire. Il sera actualisé chaque année à la faveur des travaux réalisés et devra paraître avant la fin du premier trimestre.

La diffusion rapide du résultat des travaux accomplis en ateliers de performance, dès le début de l'année, permettra à chaque commandant de région et autorité assimilée de tirer le meilleur parti des économies attendues de l'application des dispositifs étudiés. Les fiches insérées dans le répertoire mentionneront les coordonnées du militaire référent (en général, l'auteur de la proposition), capable de fournir les renseignements complémentaires éventuellement nécessaires à la mise en oeuvre du dispositif proposé.

Le général, chargé de la communication assurera la mise en ligne du répertoire sur l'intranet gendarmerie. Il recueillera les avis, suggestions et retours d'expérience de la part des régions ; une évaluation de l'impact de ces ateliers sur la performance sera présentée au directeur général avant la fin de l'année considérée.

Enfin, le directeur général pourra autoriser la diffusion du répertoire à des autorités extérieures à la gendarmerie. Il s'agira en l'espèce d'illustrer l'engagement de la gendarmerie dans la démarche de performance et de montrer que les ressources accordées à l'institution sont convenablement employées.

*Le général d'armée,
directeur général de la gendarmerie nationale,*

Guy PARAYRE.

(1) En tant que responsable du programme budgétaire 152 (« gendarmerie nationale »), le directeur général est comptable devant le Parlement de la manière dont l'argent public a été utilisé.

(2) Par exemple : soutien automobile, administration du personnel, ...

(3) En principe, le chef du bureau audit au sein de la structure centrale de pilotage.