

Madame la Secrétaire Générale de la Défense et de
Sécurité Nationale, chère Claire
Monsieur le Président du conseil d'administration,
Chers amis de l'Institut,

Tout d'abord merci à tous de votre présence en ce
début de rentrée traditionnellement caractérisé par la
densité des agendas.

Le 21 mars 2016, le Premier ministre Bernard
Cazeneuve nous faisait l'honneur d'inaugurer les
nouveaux locaux de l'INHESJ et me donnait, ce faisant,
l'occasion d'exposer à une assemblée nombreuse
venue l'écouter, la façon dont nous voulions continuer
cette belle idée née en 1989 de la réflexion de Pierre
Joxe, transformée en 2009 sous l'impulsion de
N.Sarkozy.

Madame la Secrétaire Générale de la Défense et de
Sécurité Nationale, chère Claire, le tableau brossé de
cette belle aventure vécue avec toute l'équipe ici
présente, au long de ces trois années, est sans doute

trop élogieux, comme le veut la tradition ! Mais, ma foi, je reçois avec bonheur tout ce que vous venez de dire, bonheur et soulagement, vraiment, car je souffre d'une obsession empoisonnante : ne pas trahir la parole donnée et honorer les engagements pris !

Disons-le tout net, ce n'était pas gagné. Ce n'était pas gagné entre ceux qui, forts de nouveaux soutiens, voulaient nous amputer du « J » de la Justice ou du « S » attribué à l'Intérieur, parce qu'en dépit des discours, des engagements, des réformes, la sociologie administrative française, la culture de l'Etat n'invitent pas toujours au partage des compétences et à l'intelligence collective mais suscitent plutôt un repli frileux sur son département ministériel ...

Il y avait aussi ceux qui peinaient à s'engager à nos côtés, sceptiques, n'imaginant pas que le paquebot puisse à nouveau quitter le port et tracer sa route, *a fortiori* s'il était piloté par un magistrat, et pire, par une magistrate, pour la première fois...

Il y avait enfin ceux qui, soupçonneux, ou interloqués se demandaient ce qu'une ancienne conseillère du Premier ministre venait bien faire à la tête de l'INHESJ!

Bref, tout cela n'était pas « comme il faut »! Et heureusement, car il ne faut pas être « comme il faut » pour diriger un tel institut, au carrefour de logique si diverses, dans l'environnement qui est le sien, face aux enjeux qu'il cristallise et au regard du sort réservé depuis plus de 15 ans à la pensée et à la science dans le fonctionnement de l'Etat.

Il faut juste avoir envie.

Il faut juste être convaincu que nous avons un besoin impérieux de telles structures et de tels projets, sans doute dis-je cela parce que j'ai fait ailleurs la cruelle expérience de leur manque et celle de l'imposture d'intellectuels auto-proclamés.

Il faut juste voir dans la fonction que l'on a choisie l'accomplissement de ce qu'on est intimement à un

moment donné de sa vie, et non pas seulement un déroulement mécanique de carrière où chaque poste occupé est source d'insatisfaction permanente, puisque déjà porteur de convoitise pour un autre.

Sans doute aussi faut-il simplement avoir quelques convictions pour occuper cette fonction de direction de l'INHESJ, avoir renoncé à toute reconnaissance, avoir un solide militantisme républicain chevillé au corps, de bons amis avec lesquels dîner, et aimer par-dessus tout le travail en équipe, la rencontre des intelligences et la liberté d'entreprendre.

Et ça marche ! En effet, qu'avons-nous fait avec toute une équipe, composé de quelques 80 belles personnes – je le leur ai dit la semaine dernière au cours d'une cérémonie « privée » où peuvent se dire des choses plus personnelles - belles personnes venues d'horizons professionnels divers, de tous ministères, fonctionnaires ou contractuels, qui s'est résolument inscrite dans le projet stratégique, avec enthousiasme et inventivité ;

avec notre CA, qu'il me faut remercier à travers vous et avec vous M. le Président, de son soutien indéfectible à notre projet comme il me faut remercier, à vos côtés, votre complice, Danièle Lucionni, présidente de l'association des anciens auditeurs pour son soutien si bienveillant ;

avec vous, madame la Secrétaire Générale de la Défense et de Sécurité Nationale, qui jamais ne nous avez fait défaut et avez entretenu avec nous des relations de confiance, franches, constructives et respectueuses, même dans les moments difficiles que nous vivons.

En fin de compte, qu'avons-nous fait ?

- **D'abord nous avons assumé un diagnostic :**

Nous le savons, les reconfigurations géostratégiques de notre monde, l'assomption d'une certaine espèce d'hommes politiques à la tête de certaines grandes puissances, la guerre des ressources qui s'organise sur fond d'une guerre économique d'une intensité

jamais atteinte depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, autant sans doute que le niveau de corruption qui gangrène les Etat et l'ordre du monde, tout cela fait peser sur les Etat-Nations des tensions extrêmes, qui engendrent en leur sein des troubles sociaux graves, comme des remises en cause du sens et de la force humanisante du projet incarné par l'occident, et plus spécifiquement par nos démocraties occidentales.

Plus que jamais nous avons besoin de pensées fortes, d'intellectuels vertébrés, de responsables politiques puisant leur vision de l'avenir dans une solide connaissance de l'histoire et du pays ; plus que jamais l'Etat doit organiser les conditions d'une pensée puissante et sans concession sur lui-même, c'est-à-dire les conditions d'un regard scientifique sur son action. Il en va de sa survie ; c'est un enjeu démocratique majeur ; ne pas le faire serait une faille de sécurité tout aussi majeure.

- **Ensuite nous avons assumé une réponse :**

Premièrement, celle de la pleine utilité d'un établissement public en charge de formation, d'études et de recherche, pour relever ces défis, c'est à dire la pleine utilité d'une structure ramassée et agile, qui trouve sa place entre l'administration et les cabinets ministériels.

Entre l'administration, faite pour administrer, mettre en œuvre les réformes et qui peut aujourd'hui difficilement dégager des ETP pour produire la dynamique interministérielle essentielle à toute réflexion qui se veut d'anticipation-- et les cabinets ministériels, pour lesquels disposer d'une seconde pour s'approprier une étude complexe, c'est disposer de l'éternité !

En second lieu, celle de l'exigence d'un cap à tenir, c'est à dire d'un projet stratégique rédigé dès 2017 et pour trois ans autour de trois axes :

- La revendication forte d'une dimension interministérielle :

L'INHESJ est je crois le seul établissement public qui, par son décret même, oblige à un fonctionnement et une réflexion interministériels.

L'interministérialité, c'est un mot fourre-tout, souvent creux, c'est surtout un risque : vous êtes à tout le monde – quand les vents sont favorables- et à personne, quand les vents sont mauvais !

Nous avons en tous cas eu à cœur de donner une forme à cette interministérialité en créant un comité de programmation qui réunit en nos murs, chaque début d'année les secrétaires généraux, directeurs d'administration centrale et chefs des inspections afin d'une part d'entendre l'expression des besoins des administrations pour leurs hauts cadres, d'autre part de construire une offre de formation et de recherche structurellement métissée, c'est à dire traitant des sujets de sécurité et de justice en nouant dès l'origine

les contraintes, les enjeux des deux ministères de la justice et de l'intérieur.

Toujours dans ce souci de conférer une réalité et une efficacité à l'interministérialité, pour relever le défi jeté à notre pays par la menace cyber, si mal connue encore, nous avons créé, l'année dernière, conjointement avec l'IHEDN, et avec l'appui de l'ANSSI et de son directeur, Guillaume Poupard, une session destinée aux très hauts cadres du secteur privé et public pour construire une communauté d'experts de haut niveau. Tel est le sens aussi de la construction en cours d'un observatoire de la cybercriminalité avec l'ONDRP. Tel est le sens encore de notre intervention lors de l'assemblée générale de la chambre criminelle de la cour de cassation qui nous a permis – démarche inédite que nous devons à son président Christophe Soulart-- de tisser des liens avec la plus haute juridiction sur un sujet qu'elle aura à traiter dans les années qui viennent.

En formant ensemble préfets et procureurs à la gestion de crise, en ouvrant, par le biais de la formation du barreau, l'intelligence économique et la protection des entreprises à la magistrature, trop absente de ce débat, en créant pour la première fois un séminaire exclusivement dédié au renseignement conçu comme une politique publique à part entière, réunissant magistrats et tous les services du 1^{er} cercle, en consolidant l'apport des thèmes judiciaires dans notre session nationale, mais aussi dans l'organisation même de l'INHESJ, notamment grâce à la direction de l'administration pénitentiaire qui nous a permis de structurer un axe de formation et de recherche autour de la question pénitentiaire, je pense que nous avons contribué à la diffusion d'une doctrine de sécurité et de Justice, d'un esprit de sécurité, comme il existe un esprit de défense, qui doit aider à affronter les craquements inéluctables qu'avec optimisme je pressens !

- La dimension internationale est le second axe de notre démarche:

Nous le savons, toutes les démocraties occidentales connaissent aujourd'hui ce même danger lié à la radicalisation politique, à la montée des populismes et des extrémismes qui se traduit partout par la mise en cause de l'architecture globale de sécurité et de justice, de l'équilibre entre protection de la sécurité et protection des libertés.

Nous nous sommes donc résolument tournés vers l'Europe.

L'aide des attachés de sécurité intérieure de la direction de la coopération internationale du ministère de l'intérieur, notamment pour organiser nos missions d'études, a été déterminante dans ces pays qui interrogent si fort la construction européenne, son sens et son devenir : Bulgarie, Serbie et Croatie, Grèce cette année.

Au-delà de notre continent, nous sommes aussi allés vers l'orient compliqué mais avec des questions compliquées pour ce qui nous concerne ! Depuis deux ans, avec le MEAE, nous avons étendu notre

influence à travers une session internationale de formation qui accueille chaque année 50 hauts responsables police/justice : Asie l'année dernière, Inde cette année, Afrique noire il y a deux ans.

- Enfin, notre 3^{ème} axe a été l'exigence scientifique

Toute l'équipe de l'institut est profondément reconnaissante aux membres de notre comité scientifique, toujours présents et fidèles, de leur implication à nos côtés, du temps non compté qui nous a été consacré, de la garantie qu'ils ont apportée à nos choix, asseyant ainsi leur légitimité.

Christian Vigouroux, président du comité scientifique que l'on ne présente plus m'a fait savoir qu'il aurait voulu être des nôtres. Il est retenu par une conférence aux auditeurs de l'école nationale de la magistrature ce moment même.

Nous avons donc bénéficié de cette garantie pour le prix de thèses de l'INHESJ : créé en 2016, nous en

sommes à la troisième édition, avec un succès jamais démenti ; pour la validation de nos programmes de formation, des colloques, des séminaires mensuels,

Je tiens enfin à saluer l'engagement à nos côtés de tous ces chercheurs venus nous aider y compris dans des recherches et des études non publiées parce que trop sensibles.

Je pense notamment à la remarquable synthèse réalisée par Benjamin OUDET, « encadré » (c'est, vous le savez amical !) par le lieutenant-colonel Moreau, du COM-TN et Frédéric Desaunettes, qui a permis de retracer les travaux de quatre séminaires construits en partenariat avec le COM-TN, alors commandé par le général Bailly. Ce partenariat qui nous a permis de réunir tous les hauts responsables de la sécurité intérieure, de la justice, de la défense, ainsi que des chercheurs, pour réfléchir à l'épineuse question des conditions du recours à l'armée dans notre démocratie ... et de prévoir huit mois à l'avance deux

types de crises graves que le gouvernement a dû affronter après l'achèvement de nos travaux.

Le général Bailly est parti prendre les fonctions d'officier général de zone de défense Est, commandant de zone Terre Nord-Est, gouverneur militaire de Metz et commandant les forces françaises et éléments civils stationnés en Allemagne. Je me permets juste de citer à l'adresse de tous ceux qui ont contribué à ce chantier compliqué, un court passage du long message qu'il m'a adressé : « La qualité des relations que le COM-TN a pu nouer avec l'INHESJ est connue et reconnue de tout l'état-major de l'armée de Terre ». Qu'il en soit remercié.

Nous avons donc assumé un diagnostic, une réponse et d'autant plus aisément que finalement, nous avons un modèle : celui du CERN, (centre d'études et de recherches nucléaires) à Genève !

.... un accélérateur de particules, couplé à un détecteur pour engranger les résultats de ces milliards de chocs et trouver l'origine de la matière,

percer le mystère des trous noirs ! Modèle unique au monde, outil à disposition de tous les pays avec pour seule contrainte : aimer la science !

Voilà ce que nous avons voulu faire de cet institut : un accélérateur des intelligences et un détecteur d'idées novatrices à partir des chocs produits entre des mondes, des trajectoires, des « charges » si différentes les unes des autres.

Il faut faire en SHS, en droit, en sciences politiques, ce que nous savons faire en science dites dures pour innover, expérimenter, évaluer mais aussi pour structurer le transfert de connaissances, du monde de la recherche fondamentale vers celui des responsables opérationnels, en charge de conduire l'action publique

C'est ce que nous faisons avec le parquet du tribunal de grande instance de Bobigny que l'ONDRP accompagne dans une étude sur la contextualisation des violences subies par les policiers ; c'est aussi la démarche entreprise avec le tribunal de grande

instance de Paris dont les magistrats instructeurs ont accepté d'ouvrir les dossiers de femmes prévenues d'infractions à caractère terroriste à notre chercheur Romain Seze.

Notre ambition a donc été, non pas de devenir un institut qui fait de la recherche, mais de construire un espace où puisse se déployer une pensée autre qu'en 140 signes, une pensée complexe, donc forcément à dimension interministérielle et internationale, celle aussi du temps long, un espace où se retrouvent diverses intelligences – universitaires, de terrain, académiques ou disruptives, tactiques ou stratégiques – où elles se rencontrent, voire se heurtent pour produire de l'innovation.

Tel est le sens du partenariat conclu cette année, pour la première fois, pour quatre années, entre le CNRS et l'INHESJ. Je remercie Antoine Petit, directeur du CNRS de mettre ainsi à disposition de notre institut 11 000 chercheurs de toutes disciplines et 1100 laboratoires, mais plus encore, comme je le remercie, en m'ayant

permis de siéger au conseil d'administration du CNRS, d'affirmer avec nous que l'apport scientifique à la réflexion sur les enjeux de sécurité et de justice, à l'innovation dans la construction des modèles et des politiques publiques en ces domaines, est un enjeu de sécurité majeur à ce moment de l'histoire de notre pays.

En un mot, ma chère Claire, nous ne faisons que mettre en œuvre ce que tu as si exactement et si fortement dit l'année dernière, à la suite du Premier ministre qui nous confiait, évoquant « l'étrange défaite » de Marc Bloch, sa crainte d'un effondrement de l'Etat : il est urgent d'armer juridiquement et intellectuellement notre pays.

Lundi, je ne serai plus directrice de cet institut.

Je quitte ces fonctions pour rejoindre le conseil d'Etat. J'en suis très honorée, et heureuse, d'autant plus heureuse que c'était ma demande, et qu'elle est

satisfaite au-delà de ce que j'espérais puisqu'il m'a déjà été indiqué que je rejoignais la section de l'intérieur.

Mes derniers mots seront pour mon équipe :

Je veux ici louer leur sens du service public, l'enthousiasme qui est le leur dans l'exercice de leur mission, le plaisir de trouver de nouveaux partenaires, de défricher de nouveaux chantiers et surtout de voir à travers les retours qui nous sont faits que nous répondons vraiment à des besoins.

Je veux aussi lui dire que j'ai reçu de très nombreux témoignages depuis l'annonce de mon départ, venant de personnalités qui ont pris le temps d'écrire de longs mails : nous pouvons être fiers de ce que nous avons construit. Cela aussi je voulais vous le dire.

Et pourtant, malgré ce travail accompli, reconnu et salué, vous le savez, je vous l'ai dit aussi, les vents mauvais de la circulaire du 5 juin 2019 soufflent sur nous et il va falloir les affronter. Vous serez solides si

vous restez unis autour d'une équipe de direction qui a ma confiance, et en dialogue constant avec notre autorité de tutelle dont je connais l'honnêteté intellectuelle comme la franchise.

Nous le savons, nous devons défendre une mission régaliennne et interministérielle, plus qu'une structure, qui comme toute structure, naît, vit et se transforme. Cela ne nous fait pas peur.

Ce qui nous inquiète est ailleurs, distillé depuis plus de 15 ans par une idéologie managériale et une logique de comptable – de mauvais comptables-qui tient trop souvent lieu de pensée de l'Etat et sur l'Etat.

Mais ici, à l'INHESJ, nous avons une conviction : seul compte le temps long et nous en avons fait un allié. .

Alors je vous l'annonce, si d'aventure cette mission régaliennne essentielle qu'est de penser en même temps la sécurité et la justice dans l'Etat venait à disparaître, au prochain quinquennat, un Premier ministre, à l'occasion d'un de ces drames inéluctables

que nous appréhendons, fera l'annonce de la création d'une structure inédite : un Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice....

Merci à tous de votre compagnonnage et je vous dis au revoir.