



## Article de recherche

# LES TROIS PILIERS DE LA SÉCURITÉ CITOYENNE

*Traduction en français à l'aide de l'IA (DeepL)*

**Antonio José Leal Bernabeu**

**Lieutenant-colonel de la Guardia Civil**

**Chercheur en formation à l'École internationale de doctorat de l'UNED**

**Programme de doctorat en droit et sciences sociales**

**aleal33@alumn o.uned.es**

**ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-1026-6211>**

Reçu le 28/09/2025

Accepté le 24/10/2025

Publié le 30/01/2026

doi : <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8569>

Citation recommandée : Leal, A. J. (2026). Les trois piliers de la sécurité citoyenne.

*Revista Logos Guardia Civil*, 4(1), 139–170.

<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8569>

Licence : Cet article est publié sous licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Dépôt légal : M-3619-2023

NIPO en ligne : 126-23-019-8

ISSN en ligne : 2952-394X



## LES TROIS PILIERS DE LA SÉCURITÉ CITOYENNE

**Sommaire :** 1. INTRODUCTION, 2. MÉTHODOLOGIE. 3. CADRE THÉORIQUE. PRINCIPES DIRECTEURS, 3.1. Limites constitutionnelles et principes juridiques, 3.2. Équation du risque et approche A×V, 3.3. Légitimité distribuée et justice procédurale, 4. OUTILS OPÉRATIONNELS : LES TROIS PILIERS DE LA SÉCURITÉ CITOYENNE, 4.1. Prévention, 4.1.1. Prévention de la criminalité et gestion proactive des risques, 4.1.2. La police administrative comme prévention structurelle de la cohabitation, 4.2. Enquête et poursuite des délits, 4.3. Communication, légitimité et participation citoyenne, 5. LE LEADERSHIP COMME AXES INTÉGRATEUR DES TROIS PILIERS, 5.1. Cycle OODA appliqué aux trois piliers, 5.2. Leadership axé sur la mission, 6. EXPÉRIENCE EMPIRIQUE : APPLICATION DU MODÈLE À LA COMPAGNIE DE TORREVIEJA (2017-2019), 7. DÉFIS ET PROPOSITIONS, 8. CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS.

**Résumé :** Au cours des dernières décennies, la sécurité citoyenne s'est imposée comme un élément fondamental pour garantir le plein exercice des droits et libertés. Cependant, la définition et la portée de ce concept ont fait l'objet de débats académiques et juridiques en raison de la diversité des termes apparentés (sécurité publique, ordre public) et de l'évolution des politiques de sécurité dans différents contextes historiques (Freixes et Remotti, 1995). Cet article propose un cadre théorique qui structure la sécurité citoyenne autour de trois piliers essentiels – la prévention, l'enquête et la communication – soutenus par un leadership axé sur la mission comme axe intégrateur. À travers une analyse doctrinale et normative, les fondements de chaque pilier et leur interrelation sont explorés. Il souligne l'importance de la prévention proactive de la criminalité par la réduction des vulnérabilités et des motivations criminelles (Cohen & Felson, 1979), de l'enquête efficace pour garantir la responsabilité et la dissuasion, et de la communication stratégique tant pour impliquer les citoyens dans la sécurité que pour gérer la perception subjective de l'insécurité. Il examine également comment un leadership participatif et adaptatif au sein des forces de sécurité est essentiel pour articuler ces piliers dans la pratique. Enfin, il discute des implications de cette approche tripartite par rapport aux modèles traditionnels de sécurité, en proposant des améliorations des politiques publiques et des pratiques policières visant à une sécurité citoyenne plus efficace, légitime et durable.

**Resumen:** La seguridad ciudadana se ha consolidado en las últimas décadas como un elemento fundamental para garantizar el pleno ejercicio de los derechos y libertades. Sin embargo, la definición y alcance de este concepto han sido objeto de debate académico y legal debido a la diversidad de términos afines (seguridad pública, orden público) y a la evolución de las políticas de seguridad en distintos contextos históricos (Freixes y Remotti, 1995). Este artículo propone un marco teórico que estructura la seguridad ciudadana en tres pilares esenciales –prevención, investigación y comunicación– sostenidos por un liderazgo orientado a la misión como eje integrador. A través de un análisis doctrinal y normativo, se exploran los fundamentos de cada pilar y su interrelación. Se destaca la importancia de la prevención proactiva del delito mediante la reducción de vulnerabilidades y motivaciones criminales (Cohen & Felson, 1979), la investigación eficaz para asegurar la rendición de cuentas y la disuasión, y la comunicación estratégica tanto para involucrar a la ciudadanía en la seguridad como para gestionar la percepción subjetiva de inseguridad. Asimismo, se examina cómo un liderazgo participativo y adaptativo dentro de las fuerzas de seguridad resulta crucial para

articular estos pilares en la práctica. Finalmente, se discuten las implicaciones de este enfoque tripartito en comparación con los modelos tradicionales de seguridad, proponiendo mejoras en las políticas públicas y prácticas policiales orientadas a una seguridad ciudadana más efectiva, legítima y sostenible.

**Mots clés :** sécurité citoyenne ; prévention de la criminalité ; enquête policière ; communication et sécurité ; leadership policier ; politiques publiques de sécurité.

**Palabras clave:** seguridad ciudadana; prevención del delito; investigación policial; comunicación y seguridad; liderazgo policial; políticas públicas de seguridad.

## ABRÉVIATIONS

A : Menace.

HCDH/OHCHR : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (Office of the High Commissioner for Human Rights).

CDC : Centres pour le contrôle et la prévention des maladies.

CE : Constitution espagnole.

EIRD/UNISDR : Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (United Nations International Strategy for Disaster Reduction).

FCS : Forces et corps de sécurité.

LO : Loi organique.

OODA : Observer–Orient–Décider–Agir (cycle décisionnel de Boyd).

ONU : Organisation des Nations Unies.

POP : Police axée sur les problèmes (Problem-Oriented Policing).

ROE : Règles d'engagement.

SARA : Scan–Analyse–Respond–Assess (modèle de résolution de problèmes).

STC/SSTC : Arrêt(s) de la Cour constitutionnelle.

CEDH : Cour européenne des droits de l'homme.

UNDP : Programme des Nations Unies pour le développement.

V : Vulnérabilité.

## 1. INTRODUCTION

Dans les sociétés contemporaines, la sécurité – dans toutes ses acceptations – est devenue une préoccupation centrale et une valeur très appréciée par les citoyens (Beetham, 1991 ; Garland, 2005). Le sentiment de tranquillité que procure le fait de vivre en sécurité est considéré comme une condition indispensable à la pleine jouissance des droits fondamentaux et au développement de la vie communautaire. Cependant, la concrétisation conceptuelle de la sécurité citoyenne et des termes apparentés (sécurité publique, ordre public) n'a pas été sans heurts. Le législateur a traditionnellement utilisé ces termes de manière imprécise et interchangeable, ce qui a généré des confusions théoriques et pratiques. Cela a rendu nécessaire l'intervention du Tribunal constitutionnel pour adapter ces concepts à la réalité de chaque moment et les délimiter, en particulier en ce qui concerne les limites découlant des articles 18 et 24 de la Constitution espagnole et les exigences de légalité, de proportionnalité et de contrôle judiciaire dans les ingérences liées à la sécurité (SSTC 33/1982, 117/1984, 123/1984, STC 55/1990, STC 341/1993, STC 66/1995 et STC 172/2020). Comme le souligne Montalvo Abiol (2010), l'ordre public est un principe juridique indéterminé dont le manque de définition objective contraste avec son rôle central en tant que ligne directrice de l'action de l'État démocratique. En résumé, la manière dont nous définissons la sécurité conditionne les stratégies mises en œuvre pour la garantir : une conception essentiellement coercitive de la sécurité conduira à des réponses répressives de la part de l'État, tandis qu'une vision plus large et plus inclusive favorisera des politiques préventives et participatives (Recasens i Brunet, 2007).

Historiquement, la fonction première de l'État moderne a été d'assurer la sécurité de ses citoyens grâce au monopole de la violence légitime (Weber, 1919/1946). Dans le cas de l'Espagne, la Constitution de 1978 confie aux forces et corps de sécurité la mission de « protéger le libre exercice des droits et libertés et de garantir la sécurité des citoyens » (art. 104.1 CE). Ce mandat reflète la nécessité d'équilibrer deux biens publics : la protection des citoyens contre les menaces et la sauvegarde de leurs droits. Traditionnellement, cet équilibre s'articulait autour du concept d'ordre public, compris au sens classique comme la paix et la tranquillité sociale, souvent maintenu par des mesures coercitives. Cependant, avec la transition vers un État démocratique de droit, le paradigme a évolué vers une conception de la sécurité comme un service au citoyen (Freixes et Remotti, 1995) et non comme un simple instrument de contrôle étatique. L'État libéral du XIXe siècle privilégiait l'autorité du pouvoir public pour éviter les troubles, tandis que l'État social et démocratique actuel conçoit le citoyen comme le destinataire de services (parmi lesquels la sécurité dans de multiples domaines : face à la criminalité, mais aussi la sécurité alimentaire, la sécurité au travail, la sécurité environnementale, etc.). La sécurité publique repose sur un pacte social par lequel les individus cèdent l'usage privé de la force à un pouvoir commun en échange d'une protection (Hobbes, 1651/2008 ; Weber, 1919/1946). Cette protection, lorsqu'elle nécessite l'intervention des forces de police, s'exerce conformément à la loi et selon les principes de nécessité et de proportionnalité (HCDH/OHCHR, 1990 ; loi organique 2/1986 ; CEDH, 1995).

Comme nous l'avons dit, avec l'essor de l'État-providence au XXe siècle, le concept de sécurité s'est élargi et diversifié : il ne se limite plus à la simple répression de la criminalité, mais englobe la prévention de risques de diverses natures (sociaux, économiques, technologiques) et la garantie de conditions de qualité de vie. La loi

organique 4/2015 du 30 mars sur la protection de la sécurité citoyenne, dans son préambule, définit la sécurité citoyenne comme « la garantie que les droits et libertés reconnus dans les constitutions démocratiques peuvent être librement exercés par les citoyens » et conçoit sa protection comme une activité large qui comprend des actions préventives, coercitives et d'assistance de la part de divers organes de l'État. Dans son exposé des motifs, cette loi mentionne trois « mécanismes » essentiels de l'État de droit pour garantir la sécurité : la prévention des infractions, l'enquête et la sanction des faits délictueux, et la prestation de services de protection (aide aux citoyens).

Dans le même temps, la mondialisation et les changements sociaux ont multiplié les domaines à risque et mis en évidence les limites de l'État à y faire face seul. La sécurité n'est plus le monopole exclusif de l'État par l'intermédiaire de sa police : elle nécessite la participation coordonnée d'autres acteurs publics et privés, et même des citoyens eux-mêmes en tant que sujets actifs jouant un rôle de plus en plus important.

Selon Francesc Guillén, nous assistons à la transition d'une police gouvernementale vers une sécurité plurielle (Guillén Lasierra, 2016). Ce scénario, associé à une certaine crise de légitimité des institutions, a favorisé l'émergence de modèles de sécurité plus participatifs, dans lesquels la coopération citoyenne, la transparence et la responsabilité sont essentielles (Requena Hidalgo, 2016). En résumé, on s'oriente vers des stratégies de sécurité partagée, dans lesquelles les autorités doivent être plus ouvertes et réceptives à la société. Des auteurs tels que Guillén Lasierra (2015) soulignent que l'élargissement du concept de sécurité inclut nécessairement la dimension subjective et communautaire, obligeant les institutions à être plus transparentes et plus proches. La légitimité devient un autre axe critique : en nous appuyant sur Requena Hidalgo (2016), nous comprenons qu'une plus grande légitimité policière encourage la collaboration des citoyens et le respect volontaire de la loi. Un modèle de sécurité structuré autour de trois piliers contribue à cette légitimité de plusieurs manières : (a) il montre à la population un visage préventif et proactif de la police (et non seulement réactif ou répressif), améliorant ainsi son image de proximité et de service ; (b) il augmente l'efficacité des résultats en ne négligeant aucune étape du cycle criminel, ce qui se traduit par une plus grande confiance dans l'efficacité policière ; (c) il favorise une interaction constante avec la communauté par le biais de la communication, humanisant ainsi l'institution et la rendant plus accessible. La légitimité, à son tour, alimente le modèle : avec une plus grande confiance, les gens participent davantage à la prévention (par exemple, en s'intégrant dans les plans de sécurité locaux, en signalant les situations suspectes) et collaborent davantage aux enquêtes (en fournissant des preuves, des témoignages).

Gledhill (2013), en analysant « la mauvaise gestion de la sécurité publique », critique la réponse traditionnelle consistant à augmenter les effectifs policiers et à durcir les lois, qui s'est avérée insuffisante face à des taux de criminalité toujours élevés et à un environnement d'insécurité quotidienne. Notre modèle répond à cette critique en intégrant des réponses non seulement quantitatives (pas seulement plus de policiers), mais aussi qualitatives : meilleure utilisation de l'information, implication accrue de la population et leadership innovant dans la gestion.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Dans ce contexte évolutif, l'objectif de la présente recherche est de proposer et de fonder un modèle intégré de sécurité citoyenne articulé autour de trois piliers interdépendants :

la prévention, la recherche et la communication, soutenus par un leadership policier axé sur la mission. L'idée forte est qu'une politique globale d'au de sécurité doit s'appuyer simultanément sur la prévention des délits (prévention), la réaction efficace lorsqu'ils se produisent (enquête et sanction) et l'implication de la société dans la construction et la gestion de sa propre sécurité (communication), configurant ainsi un modèle à trois piliers interdépendants qui génèrent un cercle vertueux entre efficacité et légitimité. Ce cercle vertueux répondrait à l'aspiration des politiques modernes de police communautaire et de justice procédurale, en offrant un cadre pour opérationnaliser cette vision intégratrice. Sur cette base, l'hypothèse centrale qui guide cette recherche est que l'efficacité de la gestion de la sécurité citoyenne au XXI<sup>e</sup> siècle dépend de l'articulation équilibrée de ces trois piliers — prévention, enquête et communication — dynamisés par un leadership policier axé sur la mission.

L'étude adopte une approche qualitative fondée sur l'analyse doctrinale, normative et des politiques publiques. Partant du constat que, dans le contexte espagnol, il existe déjà de facto un modèle de sécurité citoyenne dans lequel la communication joue un rôle très important, le travail vise à reconstruire conceptuellement ce modèle implicite, à l'évaluer de manière critique et à lui donner une base théorique et juridique plus cohérente.

Pour ce faire, elle procède tout d'abord à une revue narrative et sélective de la littérature académique pertinente en matière de sécurité citoyenne, de légitimité policière et de modèles de police axés sur la mission. Elle analyse ensuite les principales normes et évolutions jurisprudentielles qui configurent le cadre de la sécurité citoyenne en Espagne, ainsi que les documents stratégiques et les guides des organismes nationaux et internationaux liés à la gestion de la sécurité et à la communication des risques. Le champ géographique de référence est essentiellement l'ordre juridique et la pratique institutionnelle espagnols, avec des comparaisons lorsque cela s'avère pertinent.

Il s'agit donc d'une analyse de reconstruction conceptuelle et juridico-politique, avec une dimension évaluative visant à identifier les forces, les faiblesses et les possibilités d'amélioration du modèle actuellement en vigueur. À titre d'exemple, sans prétendre à la rigueur systématique propre à une conception empirique exhaustive, ni à des inférences causales déterminantes, certaines données quantitatives relatives à la Compagnie de Torrevieja sont intégrées, unité dans laquelle le modèle théorique exposé a été appliqué entre 2017 et 2019 au moyen d'un commandement axé sur la mission et de multiples actions visant à communiquer avec les citoyens et à les faire participer. Ces données illustratives permettent de montrer l'applicabilité pratique du modèle et ouvrent la voie à l'utilisation du cadre proposé comme base pour de futures recherches empiriques et des processus d'évaluation des politiques publiques en matière de sécurité citoyenne.

La pandémie de COVID-19 à partir de 2020 introduit une distorsion exceptionnelle dans le contexte opérationnel. Afin d'éviter toute comparaison fallacieuse, l'analyse empirique se limite donc délibérément à la période antérieure.

### 3. CADRE THÉORIQUE. PRINCIPES DIRECTEURS.

#### 3.1. LIMITES CONSTITUTIONNELLES ET PRINCIPES JURIDIQUES

Selon l'évolution historique de la sécurité décrite par des auteurs tels que Recasens (2002) et Gledhill (2013), l'Espagne est passée d'un modèle abstentionniste (État libéral du XIXe siècle et des premières décennies du XXe siècle, où l'État jouait un rôle limité dans l'assurance du bien-être général et se concentrerait sur l'ordre public de base) à un modèle interventionniste ou social (État providence dans la seconde moitié du XIXe siècle, avec une présence accrue de l'État dans la prévention sociale de la délinquance, les politiques intégrales, etc.) et, plus récemment, à un modèle participatif ou pluriel (État partageant avec la société civile et le secteur privé la fourniture de la sécurité).

Le modèle actuel de sécurité citoyenne doit s'inscrire dans les limites imposées par les droits fondamentaux. Dans le cas de l'Espagne, les droits reconnus dans la Constitution espagnole de 1978 établissent des frontières claires : les mesures de sécurité qui restreignent les libertés doivent être prévues par la loi (principe de réserve de loi), être appliquées de manière proportionnée et être soumises à un contrôle judiciaire effectif.

En outre, comme nous l'avons vu, l'évolution du modèle de sécurité a été marquée par la délimitation progressive des concepts d'ordre public et de sécurité publique à travers la jurisprudence.

La jurisprudence constitutionnelle précoce (STC 33/1982, 117/1984 et 123/1984) a commencé à définir la distinction entre « ordre public » et « sécurité publique » essentiellement en termes de compétences (De la Morena, 1987) plutôt qu'à partir d'une délimitation dogmatique fermée de leur contenu matériel. Sur cette base, l'évolution ultérieure a été décisive : l'arrêt STC 55/1990, dans l'interprétation qu'en fait la doctrine, marque un glissement de la conception de l'ordre public, associée au contrôle coercitif, vers une notion de sécurité citoyenne entendue comme un état de tranquillité permettant l'exercice des droits et libertés, fondé sur des mesures tant préventives que répressives (STC 55/1990, FJ 5). Dans le cadre du contrôle de la loi organique 1/1992 du 21 février sur la protection de la sécurité citoyenne (abrogée), l'arrêt STC 341/1993 a contribué à consolider cette idée en examinant la sécurité citoyenne comme condition préalable à la jouissance effective des droits fondamentaux, en purgeant le régime des ingérences dans la liberté personnelle et l'inviolabilité du domicile.

À son tour, l'arrêt STC 66/1995 a précisé que la perturbation de l'ordre public ne peut être invoquée pour limiter les droits qu'en cas de danger certain pour les personnes ou les biens « *à la lumière des principes de l'État social et démocratique de droit consacrés par la Constitution* », jugeant qu'il n'était pas légitime d'interpréter l'ordre public « *comme synonyme de respect des principes et des valeurs juridiques et métajuridiques qui sont à la base de la coexistence sociale et constituent le fondement de l'ordre social, économique et politique* », c'est-à-dire que l'exercice des droits ne peut être soumis à des contrôles d'opportunité politique ni à des jugements fondés sur des normes préétablies dans un système de valeurs prédéterminé qui assure la cohésion de l'ordre social à un moment donné.

D'autre part, dans l'affaire Gillan & Quinton c. Royaume-Uni (CEDH, 2010), la Cour de Strasbourg a conclu que les pouvoirs de la police d'arrêter et de fouiller sans

soupçon violaient le droit à la vie privée, car ils ne comportaient pas de limites légales claires ni de garanties adéquates contre l'arbitraire. En d'autres termes, ces pouvoirs n'étaient pas conformes à la loi en raison d'un manque de circonscription et de contrôles suffisants.

Des décisions plus récentes, telles que l'arrêt STC 172/2020, conformément à l'orientation de la CEDH, insistent sur le fait que les mesures de sécurité ne sont constitutionnellement légitimes que lorsqu'elles sont strictement soumises à la légalité, à un jugement de nécessité et d'une proportionnalité et à un contrôle judiciaire effectif, avec des garanties suffisantes contre l'arbitraire.

Ces exemples illustrent que l'efficacité en matière de sécurité citoyenne, dans un modèle participatif, ne peut être obtenue au détriment des garanties juridiques : le modèle doit fonctionner dans le cadre de l'État de droit. Toute action policière – qu'elle soit préventive, d'enquête ou coercitive – doit respecter scrupuleusement les droits individuels, de sorte que l'état de droit et la protection des citoyens avancent toujours de pair, de manière transparente pour le citoyen, dont on attend un certain degré de participation à sa propre sécurité.

Les trois piliers s'inscrivent dans ce dernier modèle : la prévention comprend des mesures sociales et communautaires (participation active des citoyens), la communication explicite la collaboration de divers acteurs, dont les citoyens eux-mêmes, et l'enquête s'appuie également sur des ressources externes (technologie privée, coopération internationale, connaissances universitaires). Il s'agit donc d'une approche ouverte et multidimensionnelle.

En réalité, la prévention, la recherche et la communication correspondent aux fonctions classiques – mais parfois déséquilibrées – des forces de sécurité qui, traditionnellement, ont oscillé entre des modèles préventifs et des modèles réactifs ou répressifs. Le modèle proposé souligne que les trois axes sont tout aussi nécessaires et se renforcent mutuellement s'ils sont gérés sous une direction appropriée.

À partir de la jurisprudence introduite, on peut défendre, dans une optique reconstructive, la nécessité d'un modèle de sécurité intégré dans lequel la prévention, la recherche et la communication agissent de manière équilibrée pour protéger les personnes sans porter atteinte à leurs droits fondamentaux.

Enfin, il est utile de comparer cette approche avec d'autres approches actuelles au niveau international. Des concepts tels que la sécurité humaine (PNUD, 1994) promus par l'ONU élargissent la notion de sécurité à des dimensions économiques, alimentaires, environnementales, etc., en insistant sur le rôle central de l'individu et de sa communauté dans la définition de leurs préoccupations. D'une certaine manière, les trois piliers englobent cet esprit : ils ne se limitent pas à la coercition étatique, mais intègrent la prévention (qui est liée au développement social), la communication (autonomisation des citoyens) et la recherche (renforcement institutionnel et juridique). D'autre part, des modèles tels que celui de la police orientée vers les problèmes (Problem-Oriented Policing, Goldstein, 1979) complètent notre vision : cette stratégie vise à identifier les problèmes sous-jacents à des incidents répétitifs et à les attaquer à la racine, ce qui nécessite de la prévention (solutions situationnelles), de la recherche (analyse des

schémas et parfois démantèlement des réseaux) et de la communication (travailler avec la communauté concernée pour les résoudre). En d'autres termes, le prisme des piliers est suffisamment flexible pour englober des approches déjà éprouvées, en leur donnant une cohérence globale.

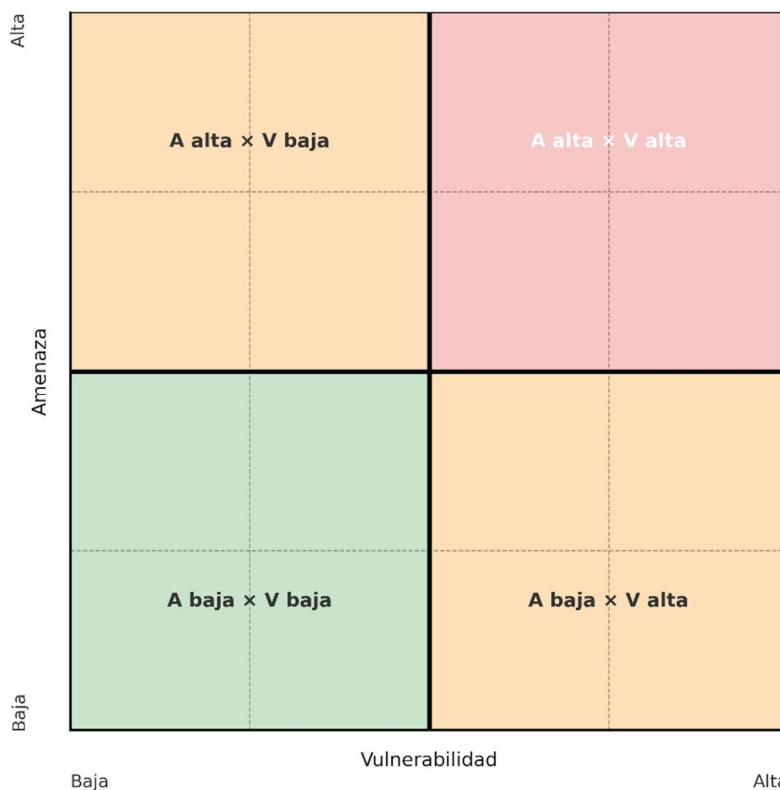
En résumé, il ressort de ce qui précède qu'une sécurité efficace exige une approche globale, dans laquelle les policiers et les citoyens créent conjointement et activement les conditions de la paix sociale. Le modèle des trois piliers – auquel s'ajoute le leadership qui les articule – offre une voie conceptuelle pour y parvenir, mais implique des transformations organisationnelles et culturelles. Les avantages potentiels d'une avancée dans cette direction (communautés plus sûres et plus libres, institutions plus légitimes et plus efficaces, capacité d'adaptation constante au changement) justifient l'effort.

### 3.2. ÉQUATION DU RISQUE ET APPROCHE A×V

En matière de sécurité citoyenne, le risque peut être formulé de manière opérationnelle comme le produit de la menace existante et de la vulnérabilité de la communauté exposée ( $\text{Risque} = \text{Menace} \times \text{Vulnérabilité}$ ) (Nations Unies, EIRD/UNISDR, 2004, section 2.1, *Formulation du risque*). Cette formulation, largement utilisée dans l'analyse des risques, offre un guide pratique pour la prise de décision : si l'une des deux grandeurs est élevée, le risque augmente considérablement ; si nous réduisons l'une d'entre elles, le risque diminue de manière multiplicative. La menace (A) désigne la possibilité de survenue d'un événement dommageable — délibéré, accidentel ou naturel — ainsi que sa probabilité et sa capacité à causer des dommages. La vulnérabilité (V) fait référence au degré auquel les personnes, les biens et les systèmes peuvent être affectés par cette menace, en raison d'un manque d'autoprotection.

Ce cadre oriente la prévention (réduire les vulnérabilités en renforçant les objectifs, la conception environnementale et l'éducation), la recherche/dissuasion (dégrader ou neutraliser les capacités criminelles afin de réduire la menace) et la communication stratégique (corriger les asymétries d'information, former les victimes potentielles et stabiliser la sécurité subjective). Exemple opérationnel (cyberfraude à l'encontre des personnes âgées) : menace stable (groupes spécialisés)  $\times$  vulnérabilité élevée (fracture numérique) = risque élevé. Interventions : (a) enquête et coopération judiciaire/technologique pour démanteler les réseaux ( $\downarrow A$ ), (b) ateliers et micro-contenus avec des conseils pratiques ( $\downarrow V$ ) et (c) communication publique des opérations et des alertes vérifiées pour dissuader et responsabiliser ( $\downarrow V$ ), et signal dissuasif envers les délinquants potentiels ( $\downarrow A$ ). Cette approche est conforme à la police guidée par le renseignement et aux normes internationales de gestion des risques (ISO 31000), car elle intègre l'anticipation (analyse des menaces), la protection (réduction des vulnérabilités) et la réponse (recherche et apprentissage organisationnel). En outre, elle facilite la hiérarchisation des priorités : des cartes thermiques combinant des indicateurs A et V aident à décider où et comment allouer les ressources, maximisant ainsi le retour préventif.

**Figure 1.**  
Matrice opérationnelle des risques (menace × vulnérabilité).



Source : élaboration propre basée sur UNISDR (2004) pour  $R = A \times V$  ; le paramétrage concret est celui de l'auteur (rouge risque élevé, orange risque moyen et vert risque faible)

**Tableau 1.**  
Matrice d'intervention en matière de sécurité selon les niveaux de menace (A) et de vulnérabilité (V)

	V faible	V moyenne	V élevé
A élevée	Maintenir le renforcement ; messages sélectifs (publics sensibles).	Ensemble mixte : coups portés aux capacités ( $\downarrow A$ ) + campagnes et refonte ( $\downarrow V$ ).	Priorité 1 : action globale (enquête chirurgicale + communication intensive).
Moyenne	Surveillance et inspection intermittentes ; autoprotection de base.	Interventions situationnelles aux points critiques ; éducation civique.	Priorité 2 : renforcement préventif et communication active.
Faible	Surveiller ; maintenir les habitudes.	Éducation et avertissements saisonniers.	Interventions formatives ciblées ; réseaux de voisinage.

Source : proposition de l'auteur basée sur UNISDR (2004) ; la paramétrisation concrète est celle de l'auteur.

### 3.3. LÉGITIMITÉ DISTRIBUÉE ET JUSTICE PROCÉDURALE

La légitimité des institutions de sécurité n'est pas une caractéristique abstraite du « système », mais un bien distribué qui se construit ou s'érode au fil des interactions : chaque contrôle, chaque entretien, chaque communiqué et chaque décision administrative y contribue (ou y nuit). Lorsque les citoyens perçoivent que les décisions sont justes, neutres et respectueuses, le respect volontaire de la loi et la coopération (dénoncer, déclarer, fournir des informations) augmentent. C'est là le fondement empirique de la justice procédurale (Tyler, 2006 ; Skogan, 2006). D'un point de vue normatif, la manière dont les institutions de sécurité exercent leur autorité est régie par les principes de nécessité, de proportionnalité, de légalité et de responsabilité (HCDH/OHCHR, 1990 ; loi organique 2/1986 ; CEDH, 1995 ; loi organique 4/2015).

Dans le domaine de la sécurité citoyenne, la légitimité institutionnelle ne dépend pas uniquement de l'efficacité opérationnelle, mais aussi de la perception de la justice dans les interactions quotidiennes entre les autorités et les citoyens. La théorie de la justice procédurale (Sunshine & Tyler, 2003) identifie quatre éléments fondamentaux — la voix, la neutralité, le respect et les motivations fiables (*trustworthy motives*) — qui, lorsqu'ils sont appliqués de manière systématique, renforcent la coopération volontaire, réduisent les tensions dans les contacts avec la police et renforcent la confiance sociale dans les institutions.

**Tableau 2**  
Composantes de la justice procédurale et leur impact sur la coopération et la légitimité

Élément	En pratique	Effet escompté
<b>Voix (être entendu)</b>	<b>Écouter d'abord ; questions ouvertes ; temps minimum pour le récit.</b>	<b>↑ Coopération ; ↓ Tension.</b>
<b>Neutralité</b>	<b>Critères clairs ; raisons compréhensibles ; décisions cohérentes.</b>	<b>↑ Confiance dans l'impartialité.</b>
<b>Respect</b>	<b>Traitements dignes ; langage professionnel ; prise en compte des vulnérabilités.</b>	<b>↓ Conflits ; ↑ satisfaction.</b>
<b>Motivations fiables</b>	<b>Expliquer l'objectif public ; éviter les fins fiscales ou arbitraires.</b>	<b>↑ Légitimité ; ↑ conformité volontaire.</b>

Source : Adapté de Mazerolle et al. (2013) à partir des quatre composantes de la justice procédurale de Sunshine & Tyler (2003).

## 4. OUTILS OPÉRATIONNELS : LES TROIS PILIERS DE LA SÉCURITÉ CITOYENNE

Les outils opérationnels de la sécurité citoyenne, structurés autour de trois piliers, reposent sur les principes susmentionnés. Chaque pilier correspond à une fonction essentielle et complémentaire dans la gestion policière contemporaine. Chacun d'entre eux – prévention, enquête et communication – est développé ci-après, en soulignant sa contribution spécifique et son intégration dans le modèle.

### 4.1. PRÉVENTION

#### 4.1.1. Prévention de la criminalité et gestion proactive des risques

La prévention constitue le premier pilier – et peut-être le plus déterminant – d'une stratégie moderne de sécurité citoyenne. Elle consiste en un ensemble de mesures visant à prévenir les crimes ou les situations qui menacent la sécurité, en agissant sur les causes et les facteurs de risque avant qu'ils ne se concrétisent. Cette approche proactive s'appuie sur des théories criminologiques telles que celle des activités quotidiennes de Cohen et Felson (1979), qui postule que pour qu'un crime se produise, il faut qu'un agresseur motivé, une victime ou une cible vulnérable et l'absence d'un gardien capable se rejoignent dans le temps et dans l'espace. Selon cette théorie, une prévention efficace de la criminalité nécessite d'agir sur au moins un de ces éléments : réduire la vulnérabilité des victimes/cibles potentielles et/ou diminuer la motivation des délinquants potentiels, étant donné que la présence physique constante des autorités (gardiens) est matériellement impossible à tout moment et en tout lieu (Clarke, 1995).

Traditionnellement, les politiques publiques ont mis l'accent sur l'augmentation des patrouilles policières comme principale stratégie de prévention de la criminalité. Cependant, cette mesure présente des limites dans les contextes contemporains où la criminalité est plus sophistiquée, comme dans le cas de la cybercriminalité ou de la criminalité transnationale organisée (Garland, 2005 ; Zedner, 2009). Il est donc crucial d'agir sur les deux autres sommets du triangle criminologique : la victime/la cible et le délinquant. En termes de gestion des risques, cela implique de réduire la vulnérabilité des victimes/cibles potentielles et de dissuader ou d'augmenter les obstacles pour les délinquants potentiels. Dans la pratique, les stratégies de prévention vont des programmes communautaires et des campagnes éducatives aux interventions situationnelles en milieu urbain (Clarke, 1995 ; Espasa, 2015). Par exemple, l'amélioration de l'éclairage et de l'aménagement urbain dans les zones sensibles réduit les opportunités de commettre des délits (prévention situationnelle), tandis que l'éducation de la population aux habitudes d'autoprotection (ne pas montrer de signes de vulnérabilité, sécuriser ses biens, utiliser des mesures de sécurité informatique, etc.) diminue la probabilité de victimisation.

La Constitution espagnole reconnaît que la sécurité des citoyens peut être assurée par des techniques tant préventives que répressives, selon les besoins (Freixes et Remotti, 1995). On parle traditionnellement de prévention situationnelle, qui vise à rendre physiquement plus difficile la commission d'un délit (par exemple, contrôle des accès, surveillance électronique, conception d'un environnement sûr), et de prévention sociale, qui s'attaque aux causes profondes de la délinquance (inégalités, exclusion, éducation civique). Ces deux dimensions sont nécessaires et complémentaires : les efforts

situationnels réduisent les opportunités immédiates, tandis que les initiatives sociales visent à diminuer la propension à commettre des délits à long terme ; toutefois, les deux se concentrent sur l'auteur potentiel du délit.

Pour rester légitimes, les inspections et les contrôles préventifs doivent être compréhensibles, explicables et respectueux (voix/neutralité/respect), afin que l' *et le respect* augmentent sans accroître les frictions. Il est recommandé de documenter la raison de chaque opération et de publier les résultats agrégés.

À cette formule traditionnelle s'ajoute une troisième dimension, où la communication joue un rôle indirect dans la prévention. Tout d'abord, la communication réduit la vulnérabilité de la victime potentielle en l'invitant à faire partie de l'écosystème de sa protection grâce à une attitude consciente, formée et informée. Deuxièmement, elle réduit la menace en dissuadant les criminels potentiels, en diminuant leur appétit pour le crime grâce à une communication constante sur les succès de la police et leurs répercussions (sanctions, détentions provisoires, condamnations, image péjorative du délinquant et peine médiatique, etc.). En définitive, loin de concevoir l'individu comme un bénéficiaire passif de la sécurité offerte par l'État, les politiques modernes doivent promouvoir son implication dans l'autoprotection et la sécurité communautaire. Il s'agit de faciliter la protection des citoyens grâce à leur propre collaboration active, afin qu'ils deviennent un élément fondamental de la prévention là où la présence policière permanente n'est pas viable.

#### **4.1.2. La police administrative comme prévention structurelle de la cohabitation**

Dans le domaine de la police administrative générale, la prévention structurelle fonctionne par le biais de contrôles *ex ante* des activités et des utilisations de l'espace public (autorisations, restrictions, inspections et sanctions) avec une habilitation légale expresse dans la réglementation en matière de sécurité citoyenne et du régime autonome et local. En Espagne, ce cadre est articulé, entre autres, par la LO 4/2015, relative à la protection de la sécurité citoyenne, et par la LO 2/1986, relative aux forces et corps de sécurité, dont les dispositions permettent de réduire les occasions de comportements inciviques ou délictueux et de maintenir la cohabitation grâce à des conditions d'ordre, de salubrité et de sécurité. Du point de vue de la doctrine administrative, la police remplit en général une fonction préventive qui intègre la proportionnalité, l'adéquation et la nécessité dans la limitation des droits, sous contrôle judiciaire et légal.

La fonction administrative de la police constitue donc un instrument fondamental dans la configuration d'environnements sûrs (LO 4/2015), dans la mesure où elle régule les comportements quotidiens qui affectent directement la cohabitation et la perception de l'ordre public. Dans son acception de surveillance, de contrôle et de promotion du respect des normes non pénales, elle remplit une fonction préventive essentielle pour la cohabitation (LO 4/2015) et, par extension, pour la délinquance. Elle opère dans deux dimensions complémentaires. Premièrement, elle réduit les conflits sociaux quotidiens en offrant des voies institutionnelles pour résoudre les frictions (bruits, déchets, travaux, circulation, occupation de l'espace public), évitant ainsi que les particuliers gèrent eux-mêmes leurs différends, ce qui dégénère souvent en violence. Deuxièmement, elle maintient l'environnement soigné selon la logique des « fenêtres cassées » (Wilson & Kelling, 1982 ; Clarke, 1995) et des approches similaires de prévention situationnelle, de

sorte que la perception de l'ordre et du contrôle décourage les comportements inciviques et réduit les opportunités criminelles.

Le rôle des polices locales et régionales dans la surveillance du respect des arrêtés municipaux et des dispositions régionales adoptées pour maintenir la cohabitation et préserver les espaces publics revêt donc une importance tout aussi grande.

La police administrative ou les fonctions de surveillance administrative englobent, entre autres, la surveillance et la régulation du trafic, la sécurité citoyenne dans sa dimension administrative, le contrôle des armes et des explosifs, la protection de l'environnement, les normes sanitaires, la gestion des déchets et du bruit, les spectacles et les établissements publics, l'urbanisme et l'activité commerciale. Ces domaines sont régis par des autorisations, des inspections, des sanctions administratives et des mesures de rétablissement, dont le respect façonne l'attitude civique et protège les biens communs, renforçant ainsi le monopole légitime de l'État dans la gestion des conflits (loi organique 2/1986 ; loi organique 4/2015 ; González Sandoval, 2013 ; Granados Becerra, 2018).

Du point de vue des trois piliers, la police administrative réduit la vulnérabilité (V) en organisant l'espace et en encourageant les habitudes de conformité (prévention situationnelle et sociale) ; elle réduit la menace (A) en renforçant la présence institutionnelle et la perception du contrôle (effet dissuasif) ; et elle renforce la légitimité par la communication des règles, la transparence des sanctions et les canaux d'attention aux quartiers. Là où la présence administrative de l'État est faible ou fragmentée, les conflits de voisinage et familiaux s'intensifient rapidement.

#### 4.2. ENQUÊTE ET POURSUITE DES INFRACTIONS

Le deuxième pilier de la sécurité citoyenne est l'enquête, qui correspond à la fonction réactive du système : élucider les faits après la commission d'un délit, identifier les responsables et les traduire en justice. Bien que la prévention réduise idéalement l'incidence de la criminalité, dans la pratique, il y aura toujours des actes illicites ; par conséquent, une solide capacité d'enquête est indispensable. L'enquête criminelle remplit plusieurs objectifs essentiels. Tout d'abord, elle permet de sanctionner les contrevenants par le biais d'une procédure pénale, concrétisant ainsi l'état de droit et l'idée que le crime ne reste pas impuni, tout en ouvrant la voie à l'indemnisation de la victime (restauration du bien juridique dans sa dimension sociale, économique et psychologique). Deuxièmement, la perspective d'être identifié et puni agit comme un élément dissuasif pour les délinquants potentiels, en particulier si la capacité d'enquête permet d'augmenter la certitude de la punition. Troisièmement, l'accumulation de renseignements provenant non seulement d'enquêtes résolues mais aussi d'enquêtes en cours alimente la prévention future, en identifiant les modes opératoires, les réseaux criminels ou les zones sensibles.

En Espagne, la loi organique 4/2015 place la poursuite des infractions au même niveau que la prévention dans les mécanismes garantissant la sécurité des citoyens. Traditionnellement, les forces et corps de sécurité se sont organisés en interne en différenciant les unités selon ces fonctions : unités de sécurité citoyenne ou de prévention (police en uniforme en patrouille) et unités d'enquête (unités en civil telles que la police judiciaire, les services d'enquête et de renseignement). Cette division fonctionnelle répond à la spécialisation requise dans chaque domaine. Les enquêtes policières

nécessitent des méthodologies et des compétences spécifiques : traitement de la scène du crime, techniques avancées d'entretien et d'interrogatoire, analyse des informations financières, coopération avec les autorités judiciaires et d'autres forces de sécurité, entre autres. Une enquête réussie a également un effet préventif en retirant les délinquants de la rue (incapacité) et en dissuadant les autres, démontrant ainsi que le crime ne reste pas impuni, à condition que non seulement le résultat final de l'enquête mais aussi celui du procès soient communiqués. D'où l'importance de concevoir la prévention, l'enquête et la communication non pas comme des compartiments étanches, mais comme les piliers complémentaires d'une même stratégie de sécurité.

Un autre aspect à souligner est l'importance des signalements des citoyens et de la participation communautaire dans le succès de l'enquête. La collaboration des témoins, des victimes et de la communauté en général, qui fournissent des informations, est souvent essentielle pour résoudre les affaires. Des études sur la légitimité policière ont montré que la confiance institutionnelle augmente la disposition des citoyens à coopérer aux enquêtes (Tyler, 2006 ; Skogan, 2006), ce qui met en évidence le lien entre les piliers : une police perçue comme légitime obtient davantage d'aide de la société pour élucider les crimes. De même, l'exploitation systématique des données et des renseignements issus d'enquêtes antérieures permet d'orienter les ressources vers les objectifs ayant le plus d'impact (Ratcliffe, 2008).

Cette approche génère un cercle vertueux : grâce à la communication, les résultats des enquêtes sont rendus visibles, ce qui favorise la prévention en réduisant la vulnérabilité des victimes potentielles et la menace des auteurs potentiels (par dissuasion), tout en renforçant la légitimité des FCS. À son tour, cette légitimité accrue stimule la collaboration des citoyens et facilite de nouvelles enquêtes. Dans l'ensemble, tout cela devrait conduire à une réduction de la criminalité (sécurité objective accrue) et à un sentiment de sécurité accru (sécurité subjective accrue), créant ainsi une boucle positive qui permet de réaffecter davantage de ressources à la prévention là où cela est nécessaire et renforce la résilience du système de sécurité.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue la légitimité, raison pour laquelle les enquêtes doivent tenir compte de la justice procédurale. L'obtention d'informations fiables exige un traitement digne et des motivations crédibles ; informer les victimes de leurs droits, leur expliquer les décisions et leur communiquer les résultats de base améliore la coopération et la qualité des preuves.

#### **4.3. COMMUNICATION , LÉGITIMITÉ ET PARTICIPATION DES CITOYENS**

Le troisième pilier de la sécurité citoyenne est la communication, un élément souvent sous-estimé mais essentiel. Contrairement à la prévention et à l'enquête, qui s'appuient principalement sur des faits objectifs, la communication a également une incidence sur la sécurité subjective, c'est-à-dire sur le sentiment de confiance et de tranquillité des citoyens (Jewkes, 2015). Considérée comme un processus stratégique, bidirectionnel et continu de production, de validation et de transfert d'informations, la communication joue un rôle compensateur entre la sécurité objective (conditions réelles de menace et capacités de réponse) et la sécurité subjective (perceptions et attentes des acteurs).

Tout d'abord, si les indicateurs empiriques situent le risque objectif à des niveaux faibles (en termes d'incidence et de gravité), le silence institutionnel ou les messages

tardifs/ambigus génèrent des asymétries d'information que le public interprète comme une dissimulation ou un désintérêt. Ce vide communicationnel accroît la méfiance, alimente les rumeurs et active les « heuristiques de disponibilité » (Tversky & Kahneman, 1973), de sorte que des événements isolés sont perçus comme une tendance. En conséquence, les comportements défensifs et les demandes de contrôles disproportionnés par rapport au danger réel se multiplient, entraînant un détournement de ressources et des « coûts de conformité » inutiles. Dans la logique de la communication du risque, cette configuration — faible danger mais forte alerte sociale — prédispose à des réactions institutionnelles et communautaires excessives difficiles à inverser (Covello et Sandman, 2001 ; Slovic, 1987).

À l'inverse, lorsque le risque objectif est élevé, les messages minimisateurs ou triomphalistes, voire l'absence d'information, induisent une perception de sécurité qui ne correspond pas à la réalité (Weinstein, 1980 ; Shepperd, Waters, Weinstein et Klein, 2015). Cette sous-estimation du risque, face à l'ambiguïté de l'information et à l'incertitude de la situation, retarde les comportements d'autoprotection, en déplaçant les ressources vers la confirmation et la recherche d'informations (Lindell & Perry, 2012), décourageant la collaboration citoyenne et favorisant les décisions axées sur l'apparence de contrôle avec peu d'efficacité réelle, ce qui maintient la population exposée à des dommages évitables. En termes de « danger + indignation », il s'agit d'un danger élevé avec une faible alerte sociale, un schéma qui conduit à une réponse insuffisante (Covello et Sandman, 2001 ; Schneier, 2003 ; Slovic, 1987). Par conséquent, la règle opérationnelle consiste à calibrer le ton, la fréquence et le contenu en fonction du binôme danger-indignation : expliquer ce que l'on sait et ce que l'on ne sait pas, ce qui est fait et ce que l'on attend des citoyens, en accompagnant les informations de directives concrètes et vérifiables (CDC, 2014).

La communication doit donc aligner les perceptions sur les données, expliciter les incertitudes et moduler les attentes afin de minimiser à la fois les « faux positifs » d'alarme et les « faux négatifs » de complaisance (Kahneman, 2011 ; Sunstein, 2005). En termes opérationnels, cela exige des protocoles de surveillance des écarts entre perception et réalité, des messages segmentés par public et des cycles de rétroaction qui ajustent l'intervention en temps réel (Covello et Sandman, 2001).

La communication sert également de mécanisme d'équilibre entre la dimension technique de la sécurité et la réponse émotionnelle du public. Elle implique la construction d'un récit commun des problèmes et des solutions. En rendant transparentes les informations pertinentes (sans compromettre les opérations sensibles), elle légitime l'action policière et empêche la prolifération de rumeurs ou d'interprétations biaisées de la réalité. En résumé, une communication stratégique en matière de sécurité renforce la légitimité institutionnelle et la coopération citoyenne (Jewkes, 2015 ; Requena Hidalgo, 2016), tout en contribuant à la prévention et à l'élucidation des crimes.

Ces considérations s'inscrivent dans le cadre d'un changement de modèle policier vers la proximité et la cogestion de la sécurité. Comme l'ont mentionné des auteurs tels que Guillén Lasierra (2015), élargir le concept de sécurité pour inclure la perception des citoyens oblige les forces de l'ordre à être plus ouvertes et réceptives. La transparence proactive et la responsabilité deviennent partie intégrante du service policier. De même, une communication efficace peut responsabiliser le citoyen en tant qu'acteur

coresponsable : informé des menaces et des moyens de se protéger, et participant à des espaces de dialogue avec la police, le citoyen cesse d'être un sujet passif pour devenir un allié dans la prévention et même dans les enquêtes (en dénonçant, en fournissant des informations).

Dans la pratique, cela a donné lieu à des initiatives telles que les unités de police communautaire, les porte-parole spécialisés, les systèmes d'alerte précoce sur les réseaux sociaux et les programmes éducatifs en matière de sécurité. La légitimité qui résulte de cette approche renforce le modèle : grâce à une plus grande confiance sociale, les gens participent davantage à la prévention (en s'intégrant dans les plans locaux, en communiquant les problèmes) et collaborent davantage aux enquêtes et à l's (en fournissant des preuves et des témoignages). Ce cercle vertueux est précisément l'aspiration des politiques modernes de police communautaire et de justice procédurale, et le modèle à trois piliers fournit un cadre pour le rendre opérationnel.

Un autre aspect important est la nécessité de disposer d'indicateurs et d'incitations alignés sur ce pilier. Si, historiquement, l'efficacité de la police était mesurée uniquement par les taux de criminalité et les affaires élucidées, notre approche suggère d'inclure également des indicateurs de communication : degré de satisfaction des citoyens à l'égard des informations fournies, délai de réponse aux demandes des quartiers, nombre de campagnes de prévention menées, etc. Ainsi, les responsables seront incités à ne pas négliger l'aspect communicationnel, sachant qu'il contribue à la sécurité objective et subjective.

Enfin, mettre l'accent sur la communication et l'ouverture peut susciter des résistances internes dans des organismes habitués au secret. Gérer ce changement culturel nécessite un leadership (le quatrième élément) qui convainque que la transparence, loin de compromettre les opérations, les renforce à long terme. À court terme, des tensions peuvent surgir – par exemple, une augmentation initiale de l'inquiétude ou des critiques si davantage de données sur la criminalité sont diffusées –, mais à terme, une transparence bien contextualisée permet d'aboutir à des diagnostics partagés et à une coresponsabilité citoyenne. La clé est de compléter l'ouverture de l'information par la pédagogie : expliquer les contextes, les tendances historiques et les comparaisons, afin que la population interprète correctement les données et réagisse par la coopération plutôt que par la peur.

## **5. LE LEADERSHIP COMME AXES INTÉGRATEUR DES TROIS PILIERS**

### **5.1. CYCLE OODA APPLIQUÉ AUX TROIS PILIERS**

Le cycle OODA (Observer-Orienter-Décider-Agir), formulé par John Boyd dans le domaine militaire (Osinga, 2007 ; Boyd, 2018), s'est imposé comme un cadre de référence adaptable à la gestion policière et à la sécurité citoyenne. Sa valeur réside dans sa capacité à structurer des processus décisionnels rapides, flexibles et basés sur des informations vérifiées. Appliqué aux forces et corps de sécurité, ce schéma permet de traduire l'observation de l'environnement en hypothèses opérationnelles, de hiérarchiser les problèmes grâce à l'analyse contextuelle, de sélectionner des mesures proportionnées et d'exécuter des interventions accompagnées d'une communication publique. La séquence n'est pas linéaire, mais cyclique : chaque phase génère des produits qui alimentent le processus, garantissant l'apprentissage institutionnel et la capacité d'adaptation face à un adversaire changeant ou à la dynamique sociale de la criminalité.

Il décrit un processus itératif de prise de décision dans des environnements incertains et dynamiques. Sa contribution à la sécurité citoyenne est double : il accélère la réponse institutionnelle et améliore sa qualité en mettant l'accent sur la phase d'orientation (comprendre le contexte, filtrer le bruit et ajuster les modèles mentaux) comme étant critique. Celui qui parcourt le cycle le plus rapidement et avec la meilleure orientation déplace l'adversaire vers un tempo réactif, même s'il dispose de moins de ressources matérielles.

Dans le même ordre d'idées, la police de Newport News a été la première agence pilote entièrement orientée vers les problèmes (POP) à concrétiser le cycle SARA (Scanning, Analysis, Response, Assessment) et a démontré des réductions significatives de problèmes spécifiques : -39 % de vols dans le centre-ville, -35 % de vols dans les appartements, -53 % d' t de vols dans les parkings, en appliquant une analyse causale et des réponses sur mesure plutôt qu'une patrouille indifférenciée. Depuis lors, des examens systématiques montrent que la POP est efficace pour réduire la criminalité et les troubles, en particulier lorsqu'elle est combinée à des interventions situationnelles et communautaires (Eck & Spelman, 1987).

Lien avec l'équation du risque ( $R = A \times V$ ) : le cycle OODA offre un levier opérationnel sur V (ordre de l'environnement, habitudes de conformité, autoprotection) et A (dégradation des capacités criminelles, dissuasion par la présence et le contrôle). En itérant le cycle à un bon rythme, de petites décisions préventives soutenues génèrent des réductions multiplicatives du risque.

Exemple synthétique. Recrudescence des vols saisonniers dans une zone touristique : observer les données policières et les signaux locaux ; orienter en fonction de la saisonnalité, du profil criminel et de la carte des vulnérabilités (éclairage déficient, véhicules en double file, afflux de touristes) ; décider d'un ensemble combiné de mesures (renforcement des patrouilles mobiles, inspections administratives aux points critiques, campagne de conseils multilingue) ; agir en mettant en œuvre ces mesures et en mesurant les résultats (enquêtes rapides de perception, indicateurs d'incidence). Le cycle se répète jusqu'à ce que la situation se stabilise.

Les produits opérationnels attendus à chaque phase du cycle OODA sont présentés ci-dessous :

**Tableau 3***Application du cycle OODA à la sécurité citoyenne : phases, actions et résultats*

Phase OODA	Action en matière de sécurité citoyenne	Résultat opérationnel
Observer	Recueillir des signaux : plaintes, appels, avis de voisinage, données de mobilité, « zones sensibles ».	Rapport sur la situation initiale + indicateurs de base
Orienter	Analyser le contexte (matrice A×V), la saisonnalité, les habitudes, la réglementation applicable, les biais. Hiérarchiser les problèmes.	Hypothèses et carte A×V avec problèmes classés par ordre de priorité
Décider	Choisir les mesures : contrôles, inspections, réaménagement environnemental, renforcement des patrouilles, messages publics (ROE).	Plan opérationnel proportionné et mesurable
Agir	Déploiements policiers, interventions administratives, coups de poing sélectifs, campagnes d'information et communication publique.	Résultats, enseignements tirés et prochaine itération

Source : Élaboration propre, adaptation de la théorie du cycle de Boyd à la sécurité citoyenne

## 5.2. LEADERSHIP AXÉ SUR LA MISSION

Dans le cadre des trois piliers de la sécurité citoyenne (prévention, enquête et communication), le leadership joue le rôle d'axe central intégrateur. Bien qu'ils aient été présentés comme des piliers distincts, leur articulation effective dépend d'un quatrième élément sous-jacent : le leadership. Un leadership adéquat agit comme une colonne vertébrale qui aligne les efforts préventifs, réactifs et communicatifs vers des objectifs communs, garantissant la cohérence et l'efficacité de l'action des forces de sécurité. Dans le contexte de l'<sup>e</sup>t policière, nous parlons spécifiquement d'un leadership axé sur la mission, un concept inspiré de la philosophie de commandement militaire connue sous le nom de mission command (Auftragstaktik). Ce style de leadership se caractérise par une définition claire de la mission, des objectifs souhaités et des règles d'action, tout en laissant une large marge de manœuvre aux échelons inférieurs pour prendre des initiatives. Ainsi, au lieu de monopoliser toutes les décisions opérationnelles, le supérieur hiérarchique assume le rôle de « leader des leaders » : il définit la mission et délègue une partie de son autorité à ses subordonnés intermédiaires. La doctrine du commandement par mission met l'accent sur le fait que le commandant délègue l'exécution sans renoncer à sa responsabilité finale, en conservant le contrôle de l'intention et de l'objectif tout en permettant aux échelons inférieurs de décider de la manière d'y parvenir (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017). En d'autres termes, le chef établit ce que l'on veut accomplir (objectif et but) et permet à ses subordonnés de décider comment le faire dans les limites de l'intention du commandement (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017). Cette approche permet d'obtenir des unités plus ordonnées et plus autonomes, tout en conservant la responsabilité au commandement. Cela renforce la discipline et la confiance mutuelle : les officiers intermédiaires se sentent soutenus par leur supérieur et les agents ont confiance en un leadership clair. Avec cette configuration, toute la chaîne de commandement collabore non seulement à l'exécution, mais aussi à la formulation de stratégies, s'impliquant ainsi dans la réussite de la mission (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017).

### Clés d'un leadership décentralisé :

Mission claire et délégation. Le commandement supérieur communique clairement le quoi et le pourquoi de la mission, laissant aux commandants intermédiaires la liberté de décider du comment. En « disant quoi accomplir, et non comment le faire », on construit des équipes agiles et créatives, engagées dans un objectif commun (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017).

Autonomisation avec responsabilité. Déléguer l'autorité opérationnelle ne dilue pas la responsabilité : une équipe bien autonomisée résout la plupart des problèmes sur place sans en référer à son supérieur lorsque l'intention du commandant est bien comprise (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017). Dans le même temps, le leader garde le contrôle stratégique et assume les conséquences finales des décisions prises par ses subordonnés.

Culture de confiance et d'apprentissage. Le commandant tolère les erreurs raisonnables et les intègre dans un cycle d'amélioration continue, évitant ainsi la « paralysie par l'analyse » et encourageant l'initiative disciplinée dans le cadre de directives claires (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017). Un climat de confiance crée une « liberté disciplinée » : une marge de manœuvre avec une responsabilité professionnelle, une formation suffisante et le soutien du commandement (U.S. Army, 2019 ; UK Ministry of Defence, 2017).

Développement continu des leaders. Le commandement supérieur investit dans la formation et le conseil de ses subordonnés, renforçant leurs compétences par le retour d'information et l'exemple. Dans un leadership efficace, le chef agit comme un catalyseur du changement, inspire les autres et favorise l'émergence de nouveaux leaders (Goleman, 2004 ; Kotter, 2012).

Un leadership décentralisé de ce type nécessite toutefois un mécanisme de contrôle des intentions très strict : le commandement supérieur doit vérifier que l'exécution par ses subordonnés reste conforme aux objectifs stratégiques. À cette fin, des réunions de coordination sont organisées, des rapports de situation brefs mais fréquents sont établis, et une communication verticale et horizontale fluide est maintenue. Cette « discipline éclairée » garantit que la délégation des décisions n'entraîne pas de chaos organisationnel, mais une action flexible et cohérente.

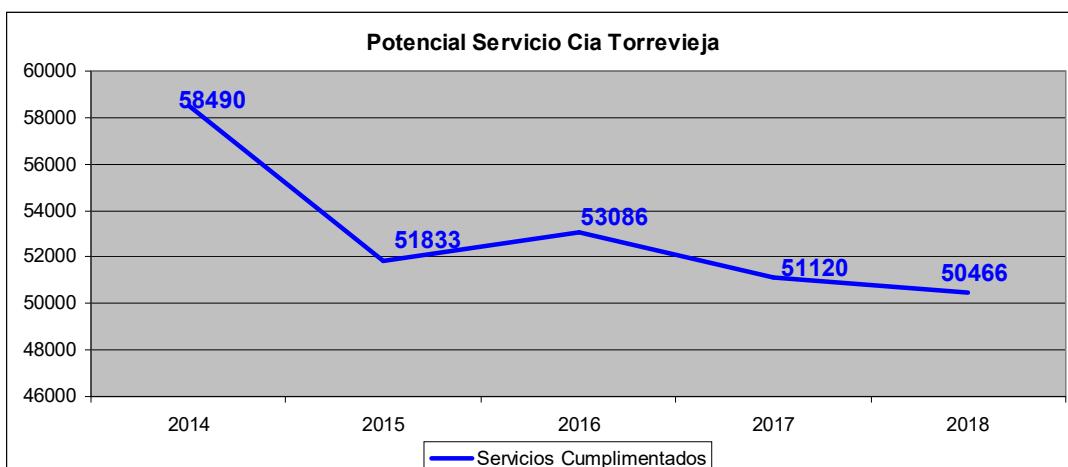
En résumé, diriger des dirigeants — en leur accordant une autonomie avec une intention claire et en encourageant leur développement — renforce l'efficacité du modèle des trois piliers. Toute la chaîne de commandement collabore à l'exécution et à la conception de la stratégie, s'impliquant dans la réussite de la mission. La littérature organisationnelle souligne également que le leadership participatif et adaptatif est essentiel pour articuler divers piliers dans des contextes de changement (Heifetz, 1994 ; Kotter, 2012). Cette chaîne de commandement collaborative favorise des organisations plus ordonnées et plus efficaces, avec un engagement et une responsabilité partagés accrus à tous les niveaux (Ratcliffe, 2008 ; Goldstein, 1979).

## 6. ILLUSTRATION EMPIRIQUE : APPLICATION DU MODÈLE À LA COMPAGNIE DE TORREVIEJA (2017-2019)

Comme indiqué dans la section consacrée à l'approche méthodologique, nous présentons ci-dessous quelques données empiriques illustrant l'application du modèle à la Compagnie de Torrevieja (2017-2019).

Au cours de la période analysée, la Compagnie de Torrevieja était l'une des unités de la Garde civile enregistrant le taux de criminalité le plus élevé au niveau national, même si, depuis 2010, elle affichait une tendance à la baisse. La réponse traditionnelle à l'augmentation de la criminalité avait consisté à augmenter progressivement les effectifs et, pendant les périodes de forte affluence et d'augmentation de la criminalité (été), à renforcer les opérations à l'aide d'unités de réserve.

Toutefois, en 2017, compte tenu des contraintes en matière de personnel et de l'absence de renforts qui, traditionnellement, avaient été fournis à la Compagnie à différentes périodes clés, en raison de l'existence d'autres besoins plus impératifs, il a été décidé d'adapter le modèle de sécurité qui était utilisé jusqu'alors vers un modèle plus participatif et communicatif, en mettant en œuvre un modèle de leadership axé sur la mission et reposant sur trois piliers : la prévention de la criminalité, l'enquête et la communication, tant externe (citoyenneté et acteurs institutionnels) qu'interne (marketing interne).



Source : élaboration propre (2019). Ce potentiel de service n'inclut pas les soutiens externes.

En ce qui concerne la gestion du personnel, la division du travail par domaines de spécialisation a été facilitée, la sphère de contrôle de la hiérarchie a été réduite grâce à la délégation de tâches (personnel/soutien, enquête et opérations) et les ordres de type mission ont été encouragés à tous les niveaux de la hiérarchie afin d'accélérer les procédures et les cycles de décision, grâce à des décisions décentralisées à bas niveau, selon le principe de l'initiative disciplinée.

La mise en œuvre du leadership axé sur la mission dans l'unité analysée a impliqué une refonte des processus de ressources humaines. On est passé d'un modèle de contrôle exhaustif à un modèle de délégation par spécialisation (personnel/soutien, recherche et opérations). Cette approche, alignée sur la doctrine ADP 6-0 (U.S. Army, 2019), a permis de réduire la charge cognitive du commandement supérieur, le libérant pour la planification stratégique, tout en responsabilisant les commandements intermédiaires et à

l'échelle de base. L'« initiative disciplinée » est devenue le moteur de l'unité, permettant des réponses plus rapides (cycle OODA court) face à la délinquance itinérante qui caractérise la zone.

La théorie des trois piliers a été largement diffusée en interne lors des réunions de coordination entre les commandants, des revues et des surveillances de service et, en externe, lors de réunions de sécurité, de réunions trimestrielles avec les commerçants et les syndicats agricoles, d'entretiens avec les médias, les directeurs d'établissements scolaires, la magistrature, etc.

**Image 2.** Exemple de transparents présentés lors de réunions avec des cadres intermédiaires, des entrepreneurs, des policiers locaux, des directeurs d'établissements scolaires, etc. entre 2017 et 2019 à la Compagnie de Torrevieja.



En matière de communication, outre des entretiens ponctuels au niveau de la hiérarchie, une émission télévisée (Comandancia<sup>1</sup>, sur TTV) et une émission radiophonique (A tu lado<sup>2</sup>, sur Torrevieja Radio) ont été mises en place, dans lesquelles des conférences étaient régulièrement organisées pour expliquer les tendances en matière de criminalité et donner des conseils pour éviter d'être victime des délits les plus courants. Ces médias ont également diffusé des émissions de sensibilisation au harcèlement, à la

<sup>1</sup> <https://www.ttvweb.es/programas/1-nuestros-programas/100-comandancia>

<sup>2</sup> <https://torreviejaradio.com/microespacios/a-tu-lado>

violence sexiste, etc., tout en publiant les résultats des opérations, des enquêtes et, le cas échéant, des poursuites judiciaires.

Les conférences relatives au Plan directeur pour la cohabitation et l'amélioration de la sécurité dans les établissements scolaires, au Plan majeur de sécurité et au Plan pour un commerce sûr ont été multipliées.



Source : élaboration propre.

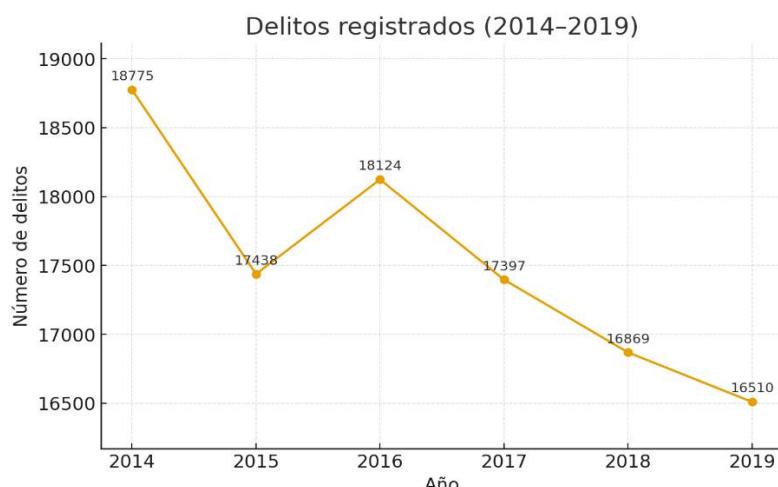
En ce qui concerne le pilier relatif à l'enquête, le nombre de félicitations reflété dans le graphique suivant pourrait être un indicateur de l'augmentation de l'activité :



Source : élaboration propre sur la base d'un rapport interne de la Compagnie de septembre 2019.

Pour sa part, preuve de la réaction sociale face à ces mesures, de nombreux prix ont été décernés, la Garde civile de Torrevieja ayant reçu le prix « Salero » décerné par la presse locale de Torrevieja, le prix « Escudo de Oro » décerné par le Casino de Torrevieja, le prix de l'Association des petits et moyens commerces, le prix pour la lutte contre la maltraitance animale, le prix « femme de l'année 2019 » décerné à un membre de l'Unité de sécurité citoyenne de Torrevieja et une mention spéciale reçue par cette unité à Rafal, entre autres distinctions. En outre, plusieurs statues ont été érigées en hommage à la Garde civile et plusieurs espaces publics ont été dédiés dans différentes mairies.

D'autre part, les résultats quantitatifs en matière de sécurité objective ont montré que, malgré une baisse notable de la capacité opérationnelle et l'absence de soutien d'autres unités, les statistiques de la criminalité ont enregistré une baisse significative.



Source : Élaboration propre sur la base des données disponibles à la Compagnie de Torrevieja.

Sans vouloir établir un lien de causalité direct, la cohérence temporelle entre la mise en œuvre de ces mesures, l'amélioration des indicateurs du climat organisationnel et la réduction soutenue de la criminalité enregistrée suggère que le modèle à trois piliers, articulé autour d'un leadership décentralisé et axé sur la mission, constitue un cadre opérationnel utile pour orienter l'action policière dans des contextes de forte demande et de ressources limitées.

## 7. DÉFIS ET PROPOSITIONS

Un défi évident est celui de la mise en œuvre pratique. Reconnaître conceptuellement les trois piliers est une première étape ; les intégrer dans la gestion quotidienne nécessite des ajustements institutionnels. Par exemple, dans la formation policière, il faudrait équilibrer la formation aux aspects tactiques et d'enquête avec des compétences communicatives et conceptuelles sur la gestion de la sécurité subjective. Il serait souhaitable que dès la formation initiale, les policiers soient également formés à la médiation des conflits, à l'art oratoire pour les discours publics, à la gestion des réseaux sociaux, etc., le tout en accord avec l'approche globale exposée dans ce travail. De même, les indicateurs de performance

des unités de sécurité citoyenne devraient être élargis : ils devraient inclure des mesures de prévention (enquêtes de victimisation, nombre d'activités préventives réalisées, réduction des facteurs de risque dans l'environnement) et des mesures de communication (degré de satisfaction des citoyens à l'égard des informations fournies, délai de réponse aux demandes des quartiers, etc.), en plus des indices traditionnels de criminalité et d'élucidation. Cela inciterait les responsables à ne négliger aucun domaine, ce qui se traduirait par une sécurité accrue dans les deux dimensions, objective et subjective.

Un autre aspect à prendre en considération est le cadre réglementaire. L'adaptation de la réglementation faciliterait l'institutionnalisation de la communication et de la participation, en évitant qu'elles ne dépendent uniquement de la bonne volonté du commandement en place.

Un modèle qui met l'accent sur la communication et l'ouverture peut se heurter à des résistances internes. Il appartiendra aux dirigeants (le « quatrième élément ») de gérer ce changement culturel, en démontrant que la transparence ne met pas en péril les opérations sensibles, mais les renforce dans la plupart des cas. De même, des conflits peuvent surgir à court terme : par exemple, si davantage de données sur la criminalité sont rendues publiques, cela pourrait initialement susciter des inquiétudes ou des critiques politiques ; cependant, à long terme, cela permettrait des diagnostics partagés et une plus grande coresponsabilité. La clé réside dans l'accompagnement de la transparence par la pédagogie : expliquer les contextes, les tendances historiques et les comparaisons, afin que les citoyens interprètent correctement les données et s'impliquent dans les solutions au lieu de réagir avec crainte.

## 8. CONCLUSIONS

La sécurité citoyenne, comprise comme un bien juridique fondamental pour le développement d'une société démocratique, doit s'appuyer sur une approche multidimensionnelle. Tout au long de cet article, nous avons soutenu qu'une telle approche peut s'articuler autour de trois piliers fondamentaux – la prévention, la recherche et la communication – activés et coordonnés par un leadership stratégique axé sur la mission. Cette construction théorique, étayée par des références doctrinales et normatives, offre plusieurs conclusions et recommandations clés :

- La prévention proactive est irremplaçable. Conformément aux théories criminologiques contemporaines, il est conclu qu'agir sur les causes et les opportunités du crime avant qu'il ne se produise permet non seulement de réduire l'incidence de la criminalité, mais aussi d'optimiser l'utilisation des ressources et de minimiser les dommages sociaux. Il est prioritaire de renforcer les politiques publiques qui abordent la prévention à plusieurs niveaux : situationnel (environnements plus sûrs), social (éducation, cohésion communautaire) et individuel (réduction des vulnérabilités personnelles).

- Une enquête efficace garantit la réponse de l'État de droit. Un deuxième pilier solide en matière d'enquête garantit que ceux qui enfreignent la loi en subissent les conséquences, ce qui permet de maintenir la crédibilité et l'effet dissuasif du système juridique. Dans un contexte de criminalité complexe, cela implique d'investir dans une formation spécialisée, des technologies de pointe et la coopération interinstitutionnelle (tant au niveau national qu'international).

• La communication avec les citoyens est un pilier stratégique, et non accessoire. Informer, éduquer et dialoguer avec la population en matière de sécurité est tout aussi important que de patrouiller dans les rues ou de résoudre des affaires. Une communication active renforce la sécurité subjective lorsque cela est nécessaire, mais elle alerte également les citoyens lorsque cela est nécessaire, les impliquant ainsi dans leur propre protection. Cela contribue à renforcer la légitimité et à activer la collaboration citoyenne, ce qui se traduit par de meilleurs résultats objectifs.

• Le leadership axé sur la mission est le catalyseur de l'intégration. Sans un leadership clair, empathique et flexible, les trois piliers peuvent fonctionner de manière dissociée, voire concurrentielle. La figure du leader en matière de sécurité doit évoluer vers celle d'un gestionnaire intégral des risques et des personnes, capable d'inspirer ses subordonnés et de gagner la confiance des citoyens. Le leadership axé sur la mission, associé à l'application agile du cycle OODA, apparaît comme un outil fondamental pour mettre en œuvre le modèle proposé.

• Vers une approche normative et organisationnelle cohérente. Pour rendre ce modèle opérationnel, les institutions doivent le refléter dans leur structure et leurs règles. Il serait opportun que les lois, les règlements et les doctrines opérationnelles reconnaissent explicitement la triple mission de prévention, d'enquête et de communication comme des fonctions tout aussi fondamentales des forces de sécurité.

• Coresponsabilité et culture de la sécurité citoyenne. Une conclusion transversale de cette analyse est que la sécurité ne peut être conçue comme un produit fourni unilatéralement par l'Etat, mais comme un bien commun qui se construit avec la participation de tous. Cela implique un changement culturel tant au sein des institutions (passer du secret à la collaboration, de la réaction à l'anticipation) que dans la société (passant de la plainte passive à l'implication responsable).

D'autre part, l'analyse des données recueillies entre 2017 et 2019 à Torrevieja montre une cohérence temporelle constante entre la mise en œuvre du nouveau modèle de leadership et la réduction de la criminalité. Si une conception quasi expérimentale stricte nécessiterait le contrôle de variables exogènes telles que les flux touristiques ou les indicateurs macroéconomiques, l'ampleur de la baisse des délits patrimoniaux, qui coïncide avec l'intensification des campagnes de prévention et la réorganisation opérationnelle selon le principe du « commandement axé sur la mission », suggère une relation plausible entre le modèle appliqué et les résultats observés. En outre, des indicateurs qualitatifs externes, tels que l'attribution de divers prix et distinctions dans la région par la quasi-totalité des municipalités, corroborent le fait que la perception de la sécurité et la légitimité institutionnelle se sont améliorées parallèlement aux indicateurs objectifs.

En définitive, les trois piliers de la sécurité citoyenne, composés d'un leadership axé sur la mission, offrent un cadre complet et équilibré pour relever les défis de la sécurité au XXI<sup>e</sup> siècle. En prévenant la criminalité, en enquêtant lorsqu'elle se produit et en communiquant et en impliquant les citoyens tout au long du processus, les sociétés peuvent aspirer à des niveaux plus élevés de tranquillité, tant objective que perçue. Ce modèle reconnaît la complexité du monde actuel – où la criminalité se mondialise, où l'information circule instantanément et où les exigences sociales en matière de transparence sont incontournables – et fournit des outils pour s'y adapter sans renoncer aux valeurs démocratiques. La Garde civile et les autres forces de sécurité espagnoles, riches de leur tradition mais également ouvertes à la modernisation, sont en mesure de

mener cette évolution vers une sécurité plus humaine, plus efficace et plus légitime. Le défi immédiat consiste à traduire ces lignes directrices en pratiques concrètes, évaluables et durables dans le temps. Les fruits d'une telle entreprise ne se mesureront pas seulement en termes de crimes évités ou élucidés, mais aussi en termes de communautés plus unies et plus confiantes, où la sécurité ne sera plus perçue uniquement comme l'absence de menaces, mais sera considérée comme la présence positive de la coopération, de la justice et de la paix sociale.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Beetham, D. (1991). *The legitimisation of power*. Macmillan.
- Boyd, J. R. (2018). *A discourse on winning and losing*. Air University Press.
- Clarke, R. V. (1995). Situational crime prevention. Dans M. Tonry et D. Farrington (Eds.), *Building a safer society: Strategic approaches to crime prevention* (pp. 91–150). University of Chicago Press.
- CDC. (2014). Crisis and emergency risk communication (CERC) manual (éd. 2014, mise à jour 2018). Centers for Disease Control and Prevention. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/25531>
- Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: A routine activity approach. *American Sociological Review*, 44(4), 588–608. <https://doi.org/10.2307/2094589>
- Covello, V. T., & Sandman, P. M. (2001). Risk communication: Evolution and revolution. Dans A. Wolbarst (Ed.), *Solutions to an environment in peril* (pp. 164–178). Johns Hopkins University Press.
- De la Morena y de la Morena, L. (1987). *Les concepts d'« ordre public » et de « sécurité citoyenne » après la Constitution de 1978*. Revista de Administración Local y Autonómica (REALA), 234, 289–314.
- Eck, J. E., & Spelman, W. (1987). *Résolution de problèmes : police axée sur les problèmes à Newport News*. Forum de recherche des cadres de police.
- Espasa Cubero, E. (2015). Les politiques publiques de sécurité citoyenne : analyse et propositions issues de la criminologie. *Revue espagnole de recherche criminologique*, 13(3), 1-27.
- Freixes Sanjuán, T., & Remotti Carbonell, J. C. (1995). La configuration constitutionnelle de la sécurité citoyenne. *Revue d'études politiques*, 87, 141–162. <https://ddd.uab.cat/record/199499>
- Garland, D. (2005). *La culture du contrôle : crime et ordre social dans la société contemporaine* (trad. esp.). Gedisa. (Œuvre originale publiée en 2001).

- Gledhill, J. (2013). La mauvaise administration de la sécurité publique. *Revue d'anthropologie sociale*, 22, 25–57. [https://doi.org/10.5209/rev\\_RASO.2013.v22.43182](https://doi.org/10.5209/rev_RASO.2013.v22.43182)
- Goldstein, H. (1979). Améliorer le maintien de l'ordre : une approche axée sur les problèmes. *Crime & Delinquency*, 25(2), 236–258.
- Goleman, D. (2004). Qu'est-ce qui fait un leader ? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.
- González Sandoval, J. (2013). Sécurité citoyenne et administration de la justice. *Revista de Derecho*, (8), 81–88. <https://doi.org/10.5377/derecho.v0i8.981>
- Granados Becerra, J. C. (2018). Sécurité citoyenne à Bogotá. Analyse du budget et de l'efficacité des dépenses locales 2011–2016. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (20), 201–238. <https://doi.org/10.18601/21452946.n20.09>
- Guillén Lasierra, F. (2015). *Modèles de police et de sécurité* [Thèse de doctorat, Université autonome de Barcelone]. TDX/DDD.
- Guillén Lasierra, F. (2016). Police : modèles, stratégies et réformes. De la police gouvernementale à la sécurité plurielle. *Police et sécurité publique*, 6(2), 205-234.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership sans réponses faciles*. Harvard University Press.
- Hobbes, T. (1651/2008). *Léviathan* (Partie II, chap. 17). Version moderne dans Early Modern Texts.
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Gestion des risques — Lignes directrices*.
- Jewkes, Y. (2015). *Media and crime* (3e éd.). SAGE.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (avec une nouvelle préface). Harvard Business Review Press.
- Loi organique 2/1986 du 13 mars sur les forces et corps de sécurité. Journal officiel de l'État, n° 63, du 14 mars 1986.
- Loi organique 4/2015, du 30 mars, relative à la protection de la sécurité citoyenne. Journal officiel de l'État, n° 77, du 31 mars 2015.
- Lindell, M. K., & Perry, R. W. (2012). The protective action decision model: Theoretical modifications and additional evidence. *Risk Analysis*, 32(4), 616–632. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01647.x>
- Mazerolle, L., Bennett, S., Davis, J., Sargeant, E., & Manning, M. (2013). Legitimacy in policing: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 9(1), i–147. <https://doi.org/10.4073/csr.2013.1>

- Montalvo Abiol, J. C. (2010). Concepto de orden público en las democracias contemporáneas. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, 22, 197–222.
- Nations Unies, Stratégie internationale de prévention des catastrophes (EIRD/UNISDR). (2004). Vivre avec le risque : Rapport mondial sur les initiatives de prévention des catastrophes. Nations Unies. <https://www.eird.org/vivir-con-el riesgo/capitulos/ch2-section1.pdf>
- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH/OHCHR). (1990). *Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois* (8e Congrès des Nations Unies, La Havane). <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-use-force-and-firearms-law-enforcement>
- Osinga, F. P. B. (2007). *Science, stratégie et guerre : la théorie stratégique de John Boyd*. Routledge.
- Ratcliffe, J. H. (2008). *Intelligence-led policing*. Willan Publishing.
- Recasens i Brunet, A. (2002). Políticas de seguridad y prevención en el Estado español. *Revista Catalana de Seguretat Pública*, 11, 151–175.
- Recasens i Brunet, A. (2007). *La sécurité et ses politiques : vers un modèle de sécurité intégrale*. Atelier.
- Requena Hidalgo, J. (2016). La légitimité policière et la collaboration citoyenne avec la police. *InDret*, 2, 1–36.
- Schneier, B. (2003). *Beyond fear: Thinking sensibly about security in an uncertain world*. Copernicus Books.
- Shepperd, J. A., Waters, E., Weinstein, N. D., & Klein, W. M. P. (2015). *A Primer on Unrealistic Optimism*. Current directions in psychological science, 24(3), 232–237. <https://doi.org/10.1177/0963721414568341>
- Skogan, W. G. (2006). Asymmetry in the impact of encounters with the police. *Policing & Society*, 16(2), 99–126. <https://doi.org/10.1080/10439460600662098>
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280–285. <https://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Sunstein, C. R. (2005). *Laws of fear: Beyond the precautionary principle*. Cambridge University Press.
- Sunshine, J., & Tyler, T. R. (2003). The role of procedural justice and legitimacy in shaping public support for policing. *Law & Society Review*, 37(3), 513–548. <https://doi.org/10.1111/1540-5893.3703002>
- Tribunal constitutionnel. (1982, 7 juin). Arrêt 33/1982. Journal officiel de l'État.
- Tribunal constitutionnel. (5 décembre 1984). Arrêt 117/1984. Journal officiel de l'État.

- Tribunal constitutionnel. (1984, 18 décembre). Arrêt 123/1984. Journal officiel de l'État.
- Tribunal constitutionnel. (1990, 28 mars). Arrêt 55/1990. Journal officiel de l'État.
- Tribunal constitutionnel. (1993, 18 novembre). Arrêt 341/1993. Journal officiel de l'État.
- Tribunal constitutionnel. (1995, 8 mai). Arrêt 66/1995. Journal officiel de l'État.
- Tribunal constitutionnel. (2020, 19 novembre). Arrêt 172/2020. Journal officiel de l'État.
- Cour européenne des droits de l'homme. (1995). *Affaire McCann et autres c. Royaume-Uni* (Arrêt du 27 septembre 1995).
- Cour européenne des droits de l'homme. (2010, 12 janvier). Gillan et Quinton c. Royaume-Uni (requête n° 4158/05).
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: *A heuristic for judging frequency and probability*. Cognitive Psychology, 5(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law* (2e éd.). Princeton University Press.
- Ministère britannique de la Défense. (2017). Publication sur la doctrine de l'armée (ADP) : Opérations terrestres. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/677fe2d4d721a08c0066560c/Army\\_Doctrine\\_Publication\\_land\\_operations\\_\\_withdrawn\\_25\\_May\\_2022\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/677fe2d4d721a08c0066560c/Army_Doctrine_Publication_land_operations__withdrawn_25_May_2022_.pdf)
- Programme des Nations Unies pour le développement. (1994). *Rapport sur le développement humain 1994 : Nouvelles dimensions de la sécurité humaine*. Oxford University Press. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostats.pdf>
- Département de l'armée des États-Unis. (2019). Publication sur la doctrine de l'armée (ADP) 6-0 : *Commandement de mission : commandement et contrôle des forces armées*. Bureau des publications du gouvernement américain.
- Weber, M. (1919/1946). La politique comme vocation. Dans H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds. et Trads.), *From Max Weber: Essays in sociology* (pp. 77–128). Oxford University Press.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806–820. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.806>
- Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (1982). Broken windows: The police and neighborhood safety. *The Atlantic Monthly*, 249(3), 29–38. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465>
- Zedner, L. (2009). *Security*. Routledge.