



**ÉCOLE DE GUERRE**

PROMOTION P28

2020-2021

**UN COMMISSAIRE A MATIGNON**

L'adjoint finances au sein du cabinet militaire du Premier ministre



**CRP Mélanie PETER**

Sous la direction de

**Docteur Philippe VIAL**

*Maître de conférences en histoire contemporaine à l'Université Paris 1  
Conseiller académique de la Direction de l'enseignement militaire supérieur*

## Résumé

A la fin de l'année 1986 est créé le poste d'adjoint finances au sein du cabinet militaire du Premier ministre, localisé à Matignon. Le rôle du cabinet militaire est stratégique :

- conseiller le Premier ministre dans ses prérogatives opérationnelles ;
- l'assister dans la mise en œuvre des politiques publiques liées au domaine de la défense.

Au sein du cabinet militaire, le poste de l'adjoint finances est atypique et nécessite de faire preuve d'une polyvalence large. Son champs d'action couvre essentiellement le domaine financier, plus particulièrement la construction budgétaire (comme le dossier épineux de la Loi de programmation militaire), ainsi que le dossier très politique des anciens combattants (indemnisation et reconnaissance). Ces attributions en font un adjoint particulièrement exposé dont le rôle est primordial.

Ce poste se caractérise également par la spécificité suivante : tout comme l'ensemble de l'activité des cabinets, très peu d'archives subsistent à la suite des dissolutions de ces derniers.

Par le biais de plusieurs entretiens témoignages auprès des adjoints finances successifs, ce travail tente de dresser les contours de cette fonction aussi prestigieuse que difficile et de son évolution au fil des années.

## **Abstract**

At the end of 1986, the position of finance assistant was created within the Prime Minister's military cabinet office, located in Matignon. The role of the military cabinet is strategic :

- advise the PM in his operational prerogatives ;
- assist in the execution of public policies related to the field of defense.

Within the military cabinet, the finance assistant is an atypical position requiring broad flexibility. Its field of action mainly covers the financial field, more particularly budget construction (such as the sensitive file of the military programming law), as well as the very political issue of ex-combatants (compensation and recognition). These responsibilities make the finance assistant a particularly high profile position exposed position whose role is essential.

This position is also characterized by the following specificity : just with all the activity of the cabinets, very few archives are conserved due to the dissolutions of the latter.

Through several testimony interviews with successive finance assistants, this work attempts to outline the contours of this prestigious and difficult function and its evolution over the years.

## Introduction

Créé en 1959, le cabinet militaire du Premier ministre est, malgré son ancienneté, encore très peu connu, y compris auprès de militaires aux carrières bien avancées. Il ne bénéficie pas de la notoriété de l'état-major particulier du Président de la République, chef des armées. Les attributions du Premier ministre paraissent également faibles dans le domaine de la défense et peuvent interroger sur la nécessité de disposer d'un tel cabinet à Matignon. Et pourtant, le chef du gouvernement est un acteur central en matière de défense. Si le Président de la République décide, c'est au Premier ministre que revient le pouvoir et la responsabilité de la mise en œuvre. Le cabinet militaire exerce alors un rôle clé dans la prise de décision revenant au Premier ministre.

Situé au cœur de la machinerie gouvernementale, peu d'écrits existent au sujet du cabinet militaire du Premier ministre et son histoire reste à composer. Plusieurs stagiaires de l'école de guerre se sont intéressés à ceux qui ont servis au sein de ce cabinet afin de retracer leurs rôles et actions. Ce modeste travail y contribue à sa manière en se focalisant sur la fonction d'adjoint finances au chef du cabinet militaire et il s'inscrit dans la poursuite du travail qui a été réalisé par le Lieutenant-colonel Thomas Miaillhes et le commissaire principal Alexis

Bourgninaud sur le chef du cabinet militaire du Premier ministre.

Sans écrits, il a fallu se lancer dans un travail de collecte de récits. Ceux-ci sont la matière première de cette étude. Si ces témoignages constituent une source très précieuse d'informations, il n'en demeure pas moins qu'il faut les considérer avec prudence. Premièrement, parce qu'ils sont incomplets. L'existant ne saurait donc malheureusement suffire à être exhaustif. D'autre part, ces récits reposent sur la mémoire de ceux qui se sont prêtés aux entretiens. Mais elle peut être sujette à des biais cognitifs. Le biais mnésique notamment. Le plus anciens des « témoins » a quitté son poste il y a presque trente ans. Les souvenirs ne sont donc pas certains. Il faut également prendre en considération le biais d'interprétation qui ne peut se départir du narrateur, aussi exhaustif souhaite-t-il être.

Enfin le temps imparti pour réaliser ce travail n'a pas permis de se lancer dans la consultation d'archives qui auraient pu éclairer davantage cette étude.

Toutefois, ces considérations prises en compte, il est espéré que ce travail permette une meilleure compréhension de ce que l'action de l'adjoint finances apporte au chef du cabinet militaire du Premier ministre ainsi que de la richesse et de la complexité de l'environnement dans lequel il évolue.

Il en sera ainsi question dans un premier temps à travers la description de cette fonction avant d'aborder la

manière dont ce poste est en interaction avec d'autres acteurs de la défense.

# 1 Une fonction variée au plus proche du pouvoir

## 1.1 *La nécessité d'une expertise commissariat au sein de Matignon.*

### 1.1.1 *Le Premier ministre, acteur de la défense méconnu mais essentiel.*

La Constitution de 1958 confère au Président de la République un rôle majeur en matière de défense nationale. Selon l'article 5 de la Constitution de 1958, il est « le garant de l'indépendance nationale et de l'intégrité du territoire ». Il est « le chef des armées » et « préside les conseils et les comités supérieurs de la défense nationale » (article 15).

L'emprise du chef de l'Etat sur les questions de défense s'appréhende d'une manière organique et matérielle<sup>1</sup>. D'une part il préside les organes politiques essentiels que sont le Conseil des ministres et le Conseil de défense et de sécurité nationale, et dispose d'un état-major particulier pour le conseiller sur les questions militaires. Par ailleurs, il exerce un pouvoir de nomination, tant pour celle des membres du gouvernement (article 8 al. 2 de la Constitution), que pour la nomination aux emplois civils et militaires de l'Etat (article 13, al. 2 de la Constitution). Enfin, il exerce un réel pouvoir décisionnel en matière de

---

<sup>1</sup> BAUDE (Florent), VALLEE (Fabien). *Droit de la défense*, Ellipses, 2012.p. 242

défense ; il opère les choix en matière doctrinale et stratégique, peut évoquer les décrets réglementaires relatifs à la défense, ratifie les traités pouvant avoir des implications sur la défense, décide de l'envoi des militaires en opérations extérieures et enfin il est compétent pour donner l'ordre d'engagement des forces nucléaires.

Au regard de cette prééminence du Président de la République, les compétences du Premier ministre apparaissent résiduelles. Il est pourtant « responsable de la défense nationale » selon l'article 21 de la Constitution. Cette responsabilité n'est pas évidente à définir. Elle peut être abordée là encore selon une approche organique ou matérielle.

Tout d'abord, le Premier ministre a autorité sur des organes à compétence technique tels que le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (qui exerce une tutelle sur l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, l'institut des hautes études de la défense nationale, dont le secrétaire général préside la commission interministérielle pour l'étude des exportations de matériels de guerre, assure le secrétariat de la commission interministérielle aux crises nucléaires ou radiologiques). Le Premier ministre dispose du cabinet militaire qui l'assiste dans l'accomplissement de ses attributions en matière de défense.

Selon une approche plus matérielle, le Premier ministre dispose bien évidemment d'une compétence d'exécution. « Associé obligé » du Président de la République selon la formule de Philippe Ardant, il exécute la politique présidentielle. S'il n'est pas forcément présent au niveau de la décision, rien ne peut être mis en

œuvre sans lui. Cela d'autant plus qu'en matière financière et budgétaire le pouvoir du Premier ministre prend une importance particulière puisque c'est lui qui arbitre l'attribution des crédits et procède, par voie de circulaire, aux ajustements au cours de l'exercice budgétaire.

Moins connues sont ses compétences d'action. Il dispose du pouvoir de recourir aux fonds spéciaux, d'autoriser les interceptions de sécurité, de délivrer les agréments nécessaires aux exportations d'armement. De plus, il est en mesure d'autoriser dans divers cas le recours à la force. Au titre de la défense aérienne, le Premier ministre dispose de la compétence d'autoriser l'ouverture du feu sur un aéronef civil en vol. Dans le domaine maritime, il est en mesure d'autoriser un « tir au but » sur un navire récalcitrant, dans des conditions bien précises déterminées par le décret n° 95-411 du 19 avril 1995 relatif aux modalités de recours à la coercition et de l'emploi de la force en mer, aujourd'hui codifié. Par ailleurs, le Premier ministre est autorisé de police au plan national. Il est en mesure de recourir à la force armée pour mettre un terme à un trouble ou à un risque de trouble à l'ordre public.

Enfin, en cas d'empêchement du Président de la République, le recours à la force nucléaire revient directement au Premier ministre.

### *1.1.2 Une fonction à distinguer des autres postes de commissaire en cabinet*

Outre au cabinet militaire du Premier ministre, les commissaires des armées sont aujourd'hui présents au sein du cabinet militaire du ministre des Armées et de l'état-major particulier (EMP) du Président de la République. Du fait de leur expertise particulière, on peut penser qu'ils sont amenés à avoir les mêmes attributions. Quand bien même il existe quelques similitudes entre ces différents postes, il en va en réalité autrement.

Les convergences observées tiennent à l'environnement au sein duquel ces commissaires évoluent. Bien souvent il s'agit d'un monde de hauts fonctionnaires, en partie issus du monde politique. Les façons de travailler y sont assez éloignées des codes militaires ; rien n'est très formalisé, il faut se saisir des sujets, se faire sa place, anticiper les demandes de son chef, faire jouer son réseau pour aller à la recherche de l'information, se créer son poste. Œuvrer dans un cabinet suppose de savoir travailler seul. Il requiert également une grande capacité d'adaptation et de réactivité. Depuis 2018 une exigence commune est imposée aux commissaires candidats à un poste en cabinet ; avoir été un auditeur du centre des hautes études militaires.

Pourtant s'ils évoluent dans un environnement qui partage les mêmes codes, les sujets traités divergent tant les attributions des autorités qu'ils servent sont différentes.

A Brienne, le commissaire occupe traditionnellement un poste traitant de l'administration générale et du soutien commun. Le commissaire en poste auprès du ministre des Armées n'est pas nommé par arrêté, il fait l'objet d'une simple mutation.

Il semble qu'un temps deux commissaires officiaient au sein de cette cellule, un de l'armée de terre et un autre issu de l'armée de l'air. Cette cellule s'occupait à l'origine des frais de déplacement du ministre. Elle a par la suite évolué et est devenue la cellule chargée du suivi des problématiques liées au commissariat. Cette cellule, dont le rôle est de faire le lien entre le ministre des armées et le commissariat, traite de sujets de nature financière, de questions liées à l'administration, à la solde, a des attributions de nature juridique (dernière lecture des traités et accords internationaux), du suivi des demandes de prêts, de vente ou de dons de matériels (principalement liés au soutien de l'homme).

Cela le conduit à fréquemment traiter avec les conseillers civils de ce cabinet. Il est en lien avec le directeur adjoint du cabinet (pour les questions de modernisation), avec le conseiller budgétaire ou le conseiller social. Il collabore aussi avec « la plume » du cabinet, le conseiller communication et le conseiller parlementaire à l'occasion des questions parlementaires. Il est également amené fréquemment à traiter avec le directeur du service du commissariat aux armées ou son adjoint.

Le cabinet du ministre des armées a connu récemment une réorganisation qui a eu des conséquences sur le poste du commissaire à Brienne. En effet, depuis le début de l'année 2019 le poste du commissaire est intégré à la cellule transformation/soutien (CM11) qui comprend également un officier de la marine et un médecin des armées.

Son travail est donc principalement focalisé vers les acteurs internes au ministère des Armées. Il a très peu de

contact avec les autres commissaires travaillant en cabinet.

L'état-major particulier du Président de la République se situe au plus haut niveau du politico-militaire. Il assiste le président de la République dans l'exercice de ses attributions en matière de défense.

Quatre militaires se trouvent autour du chef d'état-major particulier du Président de la République. Ils sont tous nommés par décret. Le marin est en charge de la dissuasion ainsi que de la conflictualité cyber et du renseignement. L'adjoint terre s'occupe de la conduite des opérations et suit également les Conseils de défense, la programmation militaire. L'aviateur suit les relations internationales militaires y compris les questions d'exportation d'armement.

Le commissaire, quant à lui, s'occupe de toutes les interactions entre le monde civil et le monde militaire. Ce poste comporte un volet historiquement lié au protocolaire et à des dossiers chancellerie (politique des contingentements des distinctions, sanctions). Cette prérogative existe toujours mais entre également en compte le suivi de toutes les nominations des grands chefs militaires (chef d'état-major des armées, major général des armées...). Le commissaire est chargé de l'instruction des candidatures en lien avec le bureau des officiers généraux. Il suit également les dossiers liés à la mémoire, les affaires juridiques, les questions statutaires, le volet des affaires réservées qui sont généralement liées aux ressources humaines (politique d'avancement, féminisation, retraite, jeunesse), l'outre-mer (avec un volet relatif à l'action de l'état en mer), la gestion des archives (questions de déclassification) et du patrimoine.

En revanche, en dehors des grandes lignes relatives à la loi de programmation militaire (encore que principalement abordée sous l'angle capacitaire en relation avec l'analyse stratégique), rien ne se rapporte au budget puisque cela est en principe du ressort du gouvernement.

Les sujets sont rarement issus d'une commande, ils émergent. Le positionnement auprès du président de la République offre une large part d'initiative dans leur travail. Très peu de choses s'imposent aux membres de l'EMP. Beaucoup de commandes sont d'ailleurs initiées par l'EMP et sont orientées ensuite au niveau du directeur de cabinet du ministère concerné.

Le commissaire est amené à voir régulièrement le président de la République ainsi que le secrétaire général de l'Élysée. Il est en lien avec les conseillers mémoire, culture, intérieur, environnement, communication, jeunesse, santé du cabinet du Président.

Du fait d'un certain nombre de sujets communs, il a des interactions avec l'adjoint finances du cabinet militaire du Premier ministre notamment sur les questions de ressources humaines et de protection du secret. En revanche il est très peu en relation avec Brienne, et dans ce cas il ne s'adresse pas au commissaire en poste au sein du cabinet militaire. Il est également à noter que le commissaire à l'EMP n'a aucun contact avec le service du commissariat des armées.

### *1.1.3 Une apparition tardive*

La base juridique du cabinet militaire du Premier ministre repose sur l'arrêté du 14 février 1959. Ce texte, signé par Michel Debré, ne fait pas mention de la présence d'un commissaire au sein du cabinet militaire du Premier ministre. En effet, l'article premier de cet arrêté indique que « *le Premier ministre dispose, pour l'exercice de ses attributions en matière de défense, d'un officier général qui prend le titre de conseiller militaire, chef du cabinet militaire du Premier ministre* ». L'article 2 de ce même arrêté précise que le cabinet militaire comprend « *cinq officiers appartenant aux trois armées de terre, de mer et de l'air, un fonctionnaire ou ingénieur militaire, du personnel de chancellerie, secrétariat et servitude* ».

Cet arrêté, qui semble figer de manière très stricte la composition du cabinet, n'a jamais fait l'objet d'une modification. Pourtant en pratique, la composition du cabinet varie quelque peu de ce qui est prévu.

Aujourd'hui le cabinet militaire est composé d'un adjoint de l'armée de terre, de la marine, de l'armée de l'air, de la gendarmerie et du commissariat des armées. Si la précision sur la présence d'un commissaire n'est pas apportée, cela s'explique très certainement par le fait qu'à cette époque, les commissariats relevaient d'une armée et non d'un service à part entière comme cela est le cas depuis 2010.

Plus étonnant est l'absence de mention d'un officier de la gendarmerie alors que la présence de celui-ci remonte à 1982.

Enfin, il ne semble pas y avoir eu d'ingénieur militaire depuis au moins la fin des années 1980.

Le Premier ministre dispose ainsi d'une réelle latitude dans la composition du cabinet militaire. Il est à noter à ce sujet que Georges Pompidou, succédant à Michel Rocard en tant que chef du gouvernement, a limité le cabinet militaire à une seule personne, le général Jean Deguil qui a occupé ce poste de 1962 à 1968.

L'arrêté de 1959 ne prévoit donc pas spécifiquement la présence d'un adjoint « finances » et les premières années de fonctionnement du cabinet militaire n'ont pas vu émerger un conseiller militaire spécifiquement en charge des questions financières.

La création du poste d'adjoint finances remonte à la fin de l'année 1986. C'est le général Norlain, chef du cabinet militaire du Premier ministre du 27 août 1986 au 1er décembre 1989, qui a eu la volonté de faire venir un commissaire de façon permanente au sein du cabinet militaire. Il avait fait le constat que les aspects financiers, juridiques (à cette période il était question des rapports entre la police et la gendarmerie sous l'angle juridique), de gestion du personnel étaient très présents. Il en a conclu à la nécessité de pouvoir disposer de la présence d'un commissaire pour s'occuper de ce type de problématiques.

Il s'est alors adressé au directeur de cabinet du Premier ministre via son chef de cabinet. Ceux-ci ont répondu favorablement à cette demande. La décision d'ouvrir un poste pour un commissaire au sein du cabinet militaire a ainsi été prise de façon très rapide. Le contingentement

des postes qui est précisé dans l'arrêté de 1959 n'est, d'après le général Norlain, pas entré en considération dans cette décision. D'après lui, il n'y avait à son arrivée à Matignon pas d'ingénieur d'armement présent au sein du cabinet militaire et il n'y a donc pas eu de transformation de poste entre un ingénieur et un commissaire.

Du fait des liens étroits que le chef de cabinet militaire avait avec ses camarades du commissariat de l'air, c'est naturellement vers ce dernier qu'a été adressée une demande d'affectation d'un commissaire au cabinet militaire. La proximité entre le demandeur et le gestionnaire, l'importance du cabinet militaire font que la création de poste a été très rapide.

C'est ainsi que le cabinet militaire s'est enrichi d'un commissaire de l'armée de l'air. Cette arrivée a permis au cabinet militaire d'avoir un poids relativement important au sein du cabinet du Premier ministre. De façon générale, à cette époque, les pôles les plus conséquents étaient composés au maximum de trois conseillers.

Il faut par ailleurs relever que plusieurs commissaires ont tenu un poste au sein du cabinet militaire du Premier ministre avant la création du poste d'adjoint finances. Ces commissaires ont alors occupé le poste d'adjoint marine au chef de cabinet militaire. Il en est ainsi du commissaire principal Georges Cottu (1959-1960), des commissaires en chef de première classe Henri Chazalotte (1974) et Jacques Potel (1974-1978), du commissaire principal Robin Noel (1978-1980).

On retrouve même la présence d'un commissaire au sein du cabinet après la création du poste d'adjoint finances en la personne du commissaire en chef de première classe Olivier Laurens (1992-1994).

## **1.2 Un poste aux attributions diverses**

Trois grandes fonctions, qui ont évolué avec le temps, structurent l'activité du commissaire en poste à Matignon.

### *1.2.1 Evolution de l'appellation du poste*

Actuellement dénommé adjoint finances, ce poste n'a pas toujours eu cette appellation.

La plus ancienne fiche de poste ayant été trouvée date du 8 octobre 1988. Celle-ci fait sobrement mention du poste d' « adjoint commissariat ». Par ailleurs, l'arrêté du 3 février 1989 portant nomination au cabinet du Premier ministre fait simplement état de la qualité d'adjoint au chef du cabinet militaire. Pour autant, de manière informelle, l'appellation « adjoint finances » est apparue très peu de temps après la création du poste puisque le général Rouby (en poste au cabinet d'octobre 1988 à mars 1992), le deuxième commissaire à avoir occupé le poste, indique qu'il était adjoint finances.

Cependant, cette appellation ne semble pas s'être imposée à l'origine. Ainsi le commissaire général Barbaux

(en poste au cabinet de 1998 à fin 2000), indique qu'il n'avait pas la dénomination d'adjoint finances. Sur sa carte, il était simplement indiqué « cabinet militaire du Premier ministre » de même que pour l'ensemble des adjoints du cabinet militaire.

On peut cependant penser que la dénomination d'adjoint finances s'est généralisée à compter du début des années 2000.<sup>2</sup>

Cette évolution de la dénomination du poste semble refléter l'évolution du poste.

Ainsi, quand bien même la première fiche de poste mentionne en premier plan les affaires financières et budgétaires de défense, ce n'est pas ce domaine qui semble avoir le plus mobilisé les premiers titulaires de ce poste. Il est à souligner que la deuxième fiche de poste qui date d'octobre 1990, mentionne dans les attributions du poste le volet finances/budget en dernière place et non plus en première.

De la création du poste jusqu'au début des années 2000, il apparaît que ce sont les affaires liées au monde des anciens combattants qui étaient prédominantes. Le général Rouby indique que ce

---

<sup>2</sup> BOURGNINAUD (Alexis), MIALHES (Thomas), *L'expertise en matière de défense auprès du Premier ministre. Le cas du cabinet militaire de Matignon*, Centre de documentation de l'école de militaire, 2020. Dans les entretiens des chefs du cabinet militaire, il est relevé que l'appellation « adjoint finances » apparaît à partir du témoignage du général Abrial. En poste d'octobre 2002 à août 2005.

domaine lui prenait les  $\frac{3}{4}$  de son temps de travail. Le général Coffin (en poste au cabinet de 2003 à 2005) mentionne également que le domaine des anciens combattants était celui qui était le plus consommateur en temps.

Cependant, ce domaine va voir son importance diminuer à compter de la fin des années 2000. Le nombre de ressortissants de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC-VG) va considérablement baisser sur cette période. Alors que les ressortissants ONAC-VG sont estimés à 4,6 M de personnes en 1998, ils n'étaient plus que de 2,9 M en 2013, et leur nombre est évalué à 2,8 M de personnes en 2018. L'érosion naturelle de cette population explique vraisemblablement que la charge de travail liée aux anciens combattants ait progressivement perdu en importance.

Le général Pineaud (en poste au cabinet de 2005 à 2009) décrit cette évolution. Il souligne qu'à son arrivée en 2005, les dimensions mémorielles représentaient plus de la moitié de son temps de travail. A son départ, quatre ans plus tard, les sujets budgétaires-statutaires représentaient près de 80 % de son temps de travail et les anciens combattants seulement 20%.

### *1.2.2 Le pilier finances*

Le domaine financier constitue un pilier important du poste. Le général Norlain indique que c'est

notamment ce type de sujet qui a poussé à demander la présence d'un commissaire au sein du cabinet militaire du Premier ministre. Il s'agit principalement de traiter pour le ministère en charge de la défense, de la construction ou de l'actualisation de la loi de programmation militaire (LPM), des arbitrages liés au projet de loi de finances ou au projet de loi de finances rectificatif.

Ainsi le général Rouby, le deuxième commissaire à avoir occupé ce poste, mentionne avoir eu à traiter des questions budgétaires, notamment celles ayant trait à l'élaboration de la loi de programmation.

Cependant, il apparaît que ce domaine n'a pas toujours été attribué ou pas de façon exclusive à l'adjoint finances. A titre d'exemple, le général Barboux souligne n'avoir jamais eu à traiter de finances, ni, selon lui, son prédécesseur (le commissaire Serra). Il indique que ces questions étaient traitées alors directement par le conseiller défense civil du cabinet, Louis Gautier, en liaison avec Florence Parly qui était alors conseillère pour les affaires budgétaires du cabinet, ainsi qu'avec l'adjoint au directeur du cabinet, Jean-Pierre Jouyet. Le lien entre les armées et Matignon étant alors effectué par le chef de cabinet militaire du Premier ministre.

Lors de l'arrivée du cabinet de Jean-Pierre Raffarin en mai 2002, le poste de conseiller défense civil n'a pas été reconduit. Le cabinet militaire a alors pleinement repris en charge les affaires financières et le rôle de l'adjoint finances s'est renforcé dans ce domaine. Ainsi à l'arrivée du nouveau gouvernement, en 2002, l'amiral Dumontet a chargé l'adjoint finances, le commissaire Reymondet (en

poste au cabinet de janvier 2001 à juillet 2003), de travailler sur les problématiques financières du ministère de la Défense. Cela a conduit à une réévaluation du budget du ministère de la défense par le vote d'une loi de finances rectificative cette même année.

Par la suite, le commissaire Reymondet a été chargé de travailler sur la LPM 2003-2008.

Le travail sur l'élaboration de la LPM a toujours nécessité une contribution de l'ensemble des adjoints du cabinet. Chaque adjoint contribue notamment au volet capacitaire ayant trait à son armée. Ce travail en lien avec les différents adjoints, était déjà existant lorsque le général Rouby était à Matignon et s'est maintenu pour l'ensemble des commissaires ayant eu à traiter de la LPM.

Il est toutefois à noter que certains chefs du cabinet militaire du Premier ministre sont beaucoup intervenus dans les questions financières. Ce fut notamment le cas du général Taprest qui indique que les finances constituaient d'une certaine manière son domaine réservé.

Les questions financières sont des questions très stratégiques, dont les enjeux sont considérables. Le général Coffin relève que ce domaine, très sensible, impliquant des relations très fréquentes avec l'Elysée, était convoité par certains adjoints du cabinet militaire qui proposaient alors de faire traiter le dossier en alternance par les différents adjoints.

Enfin, quand bien même les finances étaient du domaine de l'adjoint finances, tout l'enjeu était de

pouvoir exercer cette fonction de manière réelle. La principale difficulté étant de se faire connaître pour pouvoir disposer des bonnes informations afin de conseiller le Premier ministre. Il fallait pouvoir se maintenir au niveau d'information. Le général Coffin explique que son objectif était d'arriver à se rendre incontournable sur ces questions. Il fallait qu'il puisse exister auprès du conseiller finances du Premier ministre ainsi qu'auprès du conseiller en charge de ces questions auprès de la présidence de la République. Cela pouvait se révéler particulièrement délicat à réaliser du fait que dans le domaine des armées, le réel pouvoir de décision revient au Président de la République et que les relations du Président de la République avec le ministre en charge de la défense, peuvent être très étroites. Le cabinet militaire du Premier ministre peut donc très facilement ne plus disposer des bonnes informations et se retrouver dans l'incapacité de bien conseiller le Premier ministre sur ces sujets.

### *1.2.3 Les affaires liées aux anciens combattants et au domaine mémoriel*

Ce domaine, qui peut sembler a priori secondaire, revêt en réalité une importance et une sensibilité toutes particulières. A la fin des années 1980, le budget des anciens combattants était le cinquième budget de l'Etat. Au début des années 2000, le monde associatif lié aux anciens combattants était le quatrième plus important en

termes d'adhérents. Cette population a donc bénéficié pendant longtemps d'un poids politique significatif. En plus de l'aspect politique, ces questions touchent à l'histoire nationale qui peut être au cœur de débats très sensibles.

Ce sujet conduit les adjoints finances à traiter des questions de droit à réparation, d'évolutions du code des pensions, d'élargissement du périmètre des ayants-droits, de dé cristallisation des pensions des anciens combattants originaires d'Afrique, de réévaluation de la retraite du combattant, d'indemnisation des enfants de victimes de la Shoah et des persécutions nazies, de gestion des dossiers de subvention pour les associations d'anciens combattants, de réhabilitation (cf. affaire du colonel Rol-Tanguy), de politique mémorielle (avec notamment la question des journées de commémoration).

Les dossiers de victimes de certains actes de terrorisme entrent également dans les affaires que gère l'adjoint finances.

Outre un travail d'information et de conseil, cela peut impliquer l'organisation d'audiences entre les associations d'anciens combattants ou des personnalités de la résistance et le Premier ministre. Semblant de prime abord être une formalité à organiser, elles étaient en réalité très délicates à mener. Les associations d'anciens combattants ont des sensibilités politiques très différentes et les relations entre elles se révèlent en réalité très difficiles.

Enfin, l'adjoint finances à la particularité d'avoir à prendre en charge l'organisation des déplacements du Premier ministre relatifs aux questions mémorielles. Ceci implique un travail de préparation en amont avec le chef de cabinet du Premier ministre mais également avec les cellules presse ou relations internationales du cabinet, d'aller faire des repérages sur place quelques jours auparavant, de se coordonner avec les autorités locales (préfet, élus locaux), de préparer le discours, de gérer l'ensemble de la cérémonie (parfois jusqu'au choix de la musique). Lors du déplacement, l'adjoint finances accompagne le Premier ministre, s'assure du bon déroulé de la programmation et gère la communication liée au déplacement.

Les adjoints finances ont par exemple eu en charge la commémoration du 90ème anniversaire de la bataille de Vimy (bataille menée pendant la Première guerre mondiale par les Canadiens) co-présidé par la Reine d'Angleterre, le 85ème anniversaire de la bataille de Verdun, la cérémonie d'hommage national aux trois victimes de l'attentat perpétré à Nice, le 29 octobre 2020, en la basilique Notre-Dame-de-l'Assomption.

Parmi les adjoints au chef du cabinet militaire, seul l'adjoint finances est amené à organiser des déplacements du Premier ministre. En effet, lorsque ce dernier est amené à effectuer une visite au sein d'une armée, c'est cette dernière qui prend en charge la majeure partie de l'organisation du déplacement.

#### *1.2.4 Le pilier juridique et les Conseils de défense*

Les questions statutaires sont amenées à être traitées par l'adjoint finances. Ce domaine a trait à des problématiques liées à la condition militaire, au service national, aux pensions, au statut militaire, au personnel civil de la Défense.

Le sujet très sensible des retraites militaires fait partie des dossiers dont les adjoints finances ont eu à connaître. Le général Rouby évoque avoir travaillé sur le recul de la limite d'âge des officiers généraux de l'armée de l'air en 1989. Le général Reymondet a pu travailler sur une réforme qui s'est traduit par la loi retraite de 2003. Ce dossier, très complexe, qui a été mené en concertation étroite avec le cabinet du ministre de la Défense, a profondément modifié les règles d'ouverture de droit à pension, mettant un terme à l'ouverture du droit après 15 ans de service pour les sous-officiers ou 25 ans de service pour les officiers.

Par ailleurs, quand bien même le projet de réforme a été interrompu par la crise sanitaire liée au coronavirus au début de l'année 2020, le général Berregard (en poste au cabinet de 2018 à 2020) s'est également beaucoup investi sur la réforme retraite.

Les affaires relatives à la condition militaire, peuvent également prendre une dimension très importante parmi les questions pouvant être traitées par l'adjoint finances. Cela a pu conduire l'adjoint finances à assister aux séances plénières du conseil supérieur pour

la fonction militaire voire à des séances aux conseils de la fonction militaire d'armée.

Ces dossiers ont pu amener les commissaires en charge de ces questions à être désignés en tant que commissaire du gouvernement pour suivre les débats auprès de l'Assemblée Nationale.

Outre des rapports avec le Parlement, ce type de questions a pu conduire les adjoints finances à participer à des réunions au Conseil d'Etat pour y présenter et défendre un texte. La transposition du protocole Durafour (visant à rénover la grille des classifications et des rémunérations des trois fonctions publiques) fut par exemple un des sujets qu'a dû porter le général Rouby devant le Conseil d'Etat.

De façon plus large, tous les sujets à dominante juridique sont traités par l'adjoint finances. Cela se traduit en particulier par la relecture et la validation des textes officiels concernant la défense dans le processus de publication au Journal officiel. L'adjoint finances est ainsi parfois amené à demander au secrétariat général du gouvernement de traiter en priorité certains textes particulièrement attendus par le ministère des Armées.

C'est également ce volet, que l'on pourrait considérer comme légistique, qui explique que l'adjoint finances figure très régulièrement au sein de la réunion préparatoire au Conseil des ministres.

Cette réunion, présidée par le Secrétaire général du Gouvernement, se tient en présence du directeur de cabinet et de l'ensemble des chefs de pôles ou de leur représentant. Son objet est d'arrêter l'ordre du jour du

Conseil des ministres. Elle se déroule généralement en deux parties : une première qui aborde les projets de lois et de décrets en Conseil des ministres ainsi que les communications des ministres (texte lu devant le Président de la République). La seconde partie aborde les nominations et se déroule généralement avec un nombre plus restreint de participants.

Il apparaît que dans les premiers temps de ce poste, cette réunion ne concernait pas les adjoints finances. Ainsi le général Rouby indique que seul le chef du cabinet militaire du Premier ministre y participait. Par ailleurs le général Barbaux n'a pas non plus eu l'occasion d'y assister durant son affectation. Il semble que la participation des commissaires à cette réunion remonte au début des années 2000. Le général Reymondet mentionne d'ailleurs que du fait de sa nature règlementaire, ce rendez-vous hebdomadaire intéressait assez peu les membres du cabinet militaire. C'est ainsi qu'il a été amené à participer très fréquemment à cette réunion. Par la suite, les différents adjoints finances ont continué à se retrouver très régulièrement présents à cette assemblée. Ils sont amenés à donner des avis ou apporter des précisions sur les textes et mesures nominatives examinés, proposer des éléments de langage au Premier ministre sur un texte, soumettre un communiqué.

Enfin, les adjoints finances ont pu être impliqués dans la préparation des Conseils de défense à compter du début des années 2000. Ces conseils se tenaient alors de façon peu fréquentes, deux à trois convocations par an.

Depuis 2016, le rythme de ces conseils s'est considérablement accéléré puisqu'il s'en tient actuellement un par semaine.

Avant cette augmentation de fréquence, les conseils de défense étaient donc des réunions particulièrement importantes où se prenaient des décisions majeures. Ces conseils traitaient de l'avancement des LPM, des programmes d'armements, des sujets d'ordre budgétaire dans le domaine de la défense, des réductions d'effectifs. Ces conseils réunissent le Président de la République, le Premier ministre, le Secrétaire général de l'Élysée, le directeur de cabinet du Premier ministre, le chef de l'état-major particulier, le ministre en charge de la défense, le chef d'état-major de la défense, éventuellement le ministre des affaires étrangères, le ministre de l'Intérieur et le chef du cabinet militaire du Premier ministre.

Le premier adjoint finances qui mentionne avoir œuvré à la préparation des Conseils de défense est le général Reymondet. Il indique avoir travaillé à la préparation des éléments de langage du Premier ministre.

Par la suite certains adjoints finances semblent avoir été particulièrement investis dans ces préparations. Le général Pineaud indique avoir été en charge de la préparation de ces Conseils de défense pour le Premier ministre. Cela nécessitait un très grand travail préparatoire, chacune des interventions, questions, réponses, devait être rédigée en avance, aucune place n'était laissée à l'imprévu. Cette préparation était effectuée avec le conseiller budgétaire de Matignon, le cabinet du ministre de la Défense, le Secrétariat général

à la défense nationale et requérait une étroite collaboration avec l'état-major particulier et plus précisément avec l'adjoint Terre qui est en charge de la préparation de ces conseils.

Cette implication dans la préparation des Conseils de défense est bien entendu variable selon la composition des cabinets militaires. Le commissaire en chef de première classe Dupont indique par exemple qu'il n'a jamais eu à intervenir dans la préparation des conseils de défense. Cette prérogative relevait du chef du cabinet militaire du Premier ministre. Actuellement, l'adjoint finances n'est plus particulièrement chargé de la préparation des Conseils de défense mais peut, selon les sujets qui y seront évoqués, être associé à leur préparation.

## **2 Un environnement de travail singulier**

### **2.1 *L'organisation du travail au cabinet : la place du commissaire***

#### **2.1.1 *Au sein du cabinet du Premier ministre***

L'adjoint finances doit se positionner à plusieurs niveaux. En premier lieu au sein du cabinet militaire, mais également avec le cabinet civil et leurs chefs que sont le directeur de cabinet et le PM.

Au cabinet militaire, les attributions de chacun des adjoints sont très différentes. Il est dès lors assez rare que les adjoints traitent des dossiers en commun. Cela a pu toutefois être le cas pour les dossiers liés à la LPM ou à la préparation du conseil de défense.

Les relations sont bien évidemment plus étroites avec le chef du cabinet militaire du Premier militaire.

Il apparaît que celles-ci sont d'une part fonction des personnalités mais également de l'organisation du cabinet du Premier ministre et des outils de travail.

La tenue d'une réunion interne hebdomadaire est bien souvent le moyen de coordonner le travail du cabinet militaire. Elle constitue l'occasion pour le chef du cabinet militaire de donner des directives, de se faire présenter brièvement par chaque adjoint l'avancement des dossiers.

Le développement des technologies de communication semble avoir quelque peu modifié les usages de travail. Ainsi, le début des années 2000 voit se développer l'usage des messageries informatiques et des téléphones portables. Le général Reymondet a été le témoin de cette évolution, de l'accélération des échanges et du temps que cela a induit. Il semble qu'à compter de cette époque, les adjoints finances ont eu davantage d'autonomie dans leur quotidien. Alors que le général Rouby mentionne que le chef de cabinet signait l'ensemble des écrits de ses adjoints, le général Coffin indique qu'il gérait seul environ 70% de ses dossiers. Le commissaire en chef de première classe Delprat souligne également la grande autonomie dont il bénéficie pour traiter ses dossiers et fait remarquer qu'il serait très difficile de fonctionner différemment.

Il est donc impératif de maintenir le chef de cabinet militaire informé très régulièrement de l'évolution des dossiers, de manière à ce qu'il dispose des bonnes informations pour conseiller le Premier ministre. Cette nécessité de compte-rendu est d'ailleurs rendue d'autant plus importante que les adjoints finances reçoivent parfois directement des commandes de la part du directeur de cabinet du Premier ministre. Lorsque le cabinet du Premier ministre comportait un conseiller défense civil, celui-ci a pu solliciter également directement les adjoints finances pour leur passer des commandes. Il est d'ailleurs arrivé que les consignes données portent sur des dossiers sur lesquels le chef de

cabinet militaire avait déjà donné des directives différentes comme le mentionne le général Barbaux.

Certains adjoints finances avaient déjà noué des relations amicales avec le chef de cabinet militaire lors d'une précédente affectation. Tel était le cas du général Coffin et du général Abrial ou encore du général Pineaud et du général de Villiers qui avaient été tous deux adjoints au chef de cabinet, et se côtoyaient donc en tant que collègue, avant qu'une relation hiérarchique n'apparaissent entre eux. Aux dires des intéressés, de tels liens facilitent grandement les relations de travail.

Pour autant, elles n'altèrent pas les exigences imposées par ce poste. Peu de temps après sa prise de fonction, le général Coffin a commis un impair dans sa gestion de l'information, délivrant certaines informations à une personne qui n'aurait pas dû en connaître. Le chef du cabinet militaire lui a alors signifié que malgré les liens d'amitié existant entre eux, il n'hésiterait pas à le renvoyer s'il venait à commettre une autre erreur.

Quand bien même le cabinet militaire évolue dans un environnement civil, certains codes militaires restent prégnants en son sein. Certains adjoints finances sont arrivés au cabinet militaire sans avoir le grade de colonel. Le général Rouby, arrivé à Matignon lorsqu'il était jeune lieutenant-colonel, souligne que de manière générale, son grade était une difficulté dans ses relations avec les militaires et que son travail faisait sans doute l'objet d'une plus grande supervision de ce fait.

Le cabinet du Premier ministre est généralement composé de cinquante à soixante conseillers. Parmi eux figurent les chefs de pôles (entre dix et douze), qui font généralement le lien avec un ministère. Ces chefs de pôle, généralement issus de la fonction publique, ont une longue expérience professionnelle qui les a conduits à des postes à hautes responsabilités (préfet, recteur...).

Ils sont assistés par quatre à cinq conseillers techniques, d'un profil semblable mais à l'expérience plus courte.

Ces conseillers techniques viennent en général de grandes écoles (Polytechnique, ENA) et ont entre 25 et 35 ans.

L'adjoint finances est amené à travailler avec un très grand nombre de conseillers civils. Toutefois, il est plus particulièrement en relation avec les conseillers des cellules budgétaire, culture (pour les questions mémorielles), fonction publique, intérieur, communication ainsi qu'avec les conseillers parlementaires.

Travailler avec de tels profils est inhabituel pour un militaire. Tous les témoignages soulignent la grande qualité des membres des cabinets qu'ils ont pu côtoyer, leur dévouement pour le bien commun, leur force de travail, leur intelligence. Toutefois, comme le souligne le général Reymondet, l'intégration ne se décrète pas, elle est une affaire de chaque jour. Afin de pouvoir se fondre dans ce milieu, il est important de pouvoir adopter les codes en usage des membres du cabinet du Premier ministre. Ceux-ci sont très différents de ceux du monde des armées et par ailleurs, depuis la fin du service

national, le monde de la défense est parfois totalement étranger à certains conseillers. Le tutoiement est généralement de rigueur, une demande doit être formulée sans l'accompagner de la déférence habituelle des militaires sous peine de perdre en crédibilité.

Une certaine méfiance peut exister dans les premiers temps où les conseillers se côtoient. Le général Barbaux raconte qu'à ses débuts au sein du cabinet, lorsqu'il arrivait à la « popote », la salle où est pris le déjeuner, l'ensemble des conseillers présents se taisaient. De même, il mentionne que près d'un tiers des conseillers ne saluaient pas les adjoints du cabinet militaire.

Le général Coffin relève qu'il peut exister une certaine réserve des membres du cabinet civil envers les membres du cabinet militaire. Cependant celle-ci s'estompe assez rapidement, dès lors que les conseillers civils sont en mesure de juger et de comprendre qu'ils peuvent parler en toute confiance aux membres du cabinet militaire. Une fois passée cette étape d'observation, les relations sont très fluides et faciles. L'ensemble des témoignages recueillis indique que les relations avec les membres du cabinet civil étaient, à de rares exceptions, car dépendantes avant tout des personnalités, bonnes, voire très bonnes. Le sentiment d'appartenance à une équipe œuvrant pour une cause commune dépasse très vite toutes formes de défiance.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que les adjoints finances ont parfois entretenus des relations avec les anciens du cabinet après leur passage à

Matignon. Ainsi le général Rouby indique avoir participé pendant environ une dizaine d'années aux réunions de « Cabaroc », l'association des anciens des cabinets de Michel Rocard. Il était le seul militaire à faire partie de cette association. Le général Barbaux faisait partie de « Banjo », la bande à Jospin, l'amicale des anciens du cabinet de Lionel Jospin. Cette amicale se réunissait une fois par an, de l'année 2002 à 2018. Il était l'unique adjoint au chef du cabinet militaire à faire partie de cette association.

L'adjoint finances est peu amené à côtoyer directement le Premier ministre. D'une part, parce que le chef du cabinet militaire, conseiller du Premier ministre, est logiquement l'interlocuteur habituel du Premier ministre et de son directeur de cabinet sur les sujets relatifs à la défense. Le général Rouby mentionne que le chef du cabinet militaire tenait beaucoup à ce que cette règle soit respectée.

D'autre part parce l'organisation du cabinet implique que les dossiers passent par le directeur de cabinet avant d'être éventuellement présentés au Premier ministre.

Hormis les réunions de cabinet, certains adjoints finances n'ont pas eu beaucoup d'occasion de travailler avec le directeur de cabinet. Les généraux Rouby et Barbaux n'ont eu que de très rares relations avec lui.

Par la suite il apparaît que les adjoints finances ont eu davantage de contact avec le directeur de cabinet. Ils ont pu participer à des réunions de travail avec lui comme l'évoque le général Reymondet. Le général Coffin indique

avoir eu des relations courantes avec le directeur de cabinet, empreintes de confiance notamment avec Michel Boyon. Certains adjoints ont pu être sollicités directement par le directeur de cabinet pour obtenir certaines compléments d'informations ainsi que le rapporte le commissaire Dupont. Le général Berregard mentionne avoir été amené à être en relation avec le directeur de cabinet pour certains dossiers d'une difficulté particulière ou lorsque certains sujets nécessitaient d'être portés à la connaissance du Premier ministre.

Si l'adjoint finances est peu amené à avoir des relations avec le Premier ministre, il a toutefois des occasions de le fréquenter.

Tout d'abord lors de réunions de travail ou d'audiences. Le général Barbaux explique que c'est à l'occasion d'une audience avec des associations d'anciens combattants, qu'il a pu se faire connaître du chef du gouvernement. Certains adjoints finances ont été désignés comme suppléant du chef du cabinet militaire et ont pu assister à des réunions avec le Premier ministre lorsque le chef du cabinet militaire n'était pas disponible comme le mentionnent le général Coffin et le général Pineaud.

L'organisation des déplacements du Premier ministre constitue également une occasion de le côtoyer de près. Le général Coffin indique que dans ces moments, qui se produisaient tous les trois à quatre mois, il se retrouvait autour du Premier ministre en comité restreint et pouvait alors lui parler de tous les sujets dont il

souhaitait, cela d'autant plus que la personnalité de J.P Raffarin rendait assez faciles ces échanges. Le commissaire Dupont mentionne également que l'accompagnement du Premier ministre lors des déplacements était une opportunité pour avoir des contacts directs avec ce dernier.

Enfin, beaucoup de Premier ministre semblent attachés à ce que règne une bonne ambiance au sein de leur cabinet et prennent le temps de marquer certaines occasions ou de faire connaissance avec leurs collaborateurs. Ainsi, le général Barboux a été amené à de nombreuses reprises à le voir à l'occasion de moments de convivialités internes au cabinet. Les invitations à déjeuner à la table du Premier ministre sont également une pratique assez répandue qui offrent aux adjoints finances l'occasion de s'entretenir avec lui, sur des sujets parfois éloignés de leur travail.

A travers les témoignages recueillis, si les relations entre l'adjoint finances, le directeur de cabinet et le Premier ministre peuvent être esquissées à grands traits, le général Pineaud souligne que ce n'est pas la fonction qui crée la relation mais l'homme qui crée le contenu de la fonction et la relation que cette autorité va avoir avec les autres.

### *2.1.2 Avec les secrétariats généraux contrôlés par Matignon*

Dans l'exercice de sa fonction de coordination entre les différents ministères, le Premier ministre dispose d'un organisme essentiel qui est le Secrétariat général du Gouvernement (SGG). Il intervient en première ligne dans l'organisation du travail gouvernemental et encadre toutes les étapes relatives à une décision gouvernementale ; préparation de la décision, correction des textes, recueil des contreseings, publication et mise à disposition des textes. Il est notamment présent à l'ensemble des réunions interministérielles (RIM) qui se tiennent. C'est cet organisme qui en assure la rédaction et la diffusion du relevé de décision, le « bleu » ministériel.

L'adjoint finances, du fait des sujets transverses qu'il est amené à traiter, se retrouve à participer à de nombreuses RIM. Les différents témoignages font ressortir qu'il est rare qu'il n'y ait pas une à deux RIM dans une journée, que celles-ci soient ou non organisées par le cabinet militaire. Les adjoints finances ont du fait de ces réunions, de nombreuses interactions avec les membres du SGG. Ces derniers se répartissent généralement les thématiques entre eux ce qui conduit à ce que les adjoints finances se retrouvent à travailler avec les mêmes membres du SGG. Des relations très étroites, parfois amicales, peuvent alors exister entre eux. Ces relations sont très importantes car comme le souligne le général Pineaud, le secret d'une RIM bien préparée est que la décision soit presque déjà prise avant que la réunion ne se tienne. Cela ne peut se réaliser que s'il règne une

bonne entente entre l'adjoint finances, les autres conseillers de Matignon et les membres du SGG.

Il est à noter que le rôle de l'adjoint finances dans les RIM a évolué. Depuis le début des années 2000, les adjoints finances sont amenés quelques fois à co-présider des RIM. Les adjoints au chef du cabinet militaire du Premier ministre sont affectés au sein du cabinet et n'ont pas une existence officielle de conseiller au sein du cabinet du Premier ministre. C'est pour cette raison que l'adjoint finances ne peut pas présider de RIM mais au mieux uniquement co-présider ce type de réunion. Les adjoints finances sont généralement amenés à co-présider les RIM que le chef du cabinet militaire ou, de façon plus rare, qu'un autre conseiller préside.

Cependant, il y a au moins un adjoint finances qui a pu présider des RIM. En effet, le général Rouby, a fait l'objet, de même que l'ensemble des membres du cabinet militaire à cette période, d'une nomination par arrêté. Sa nomination officielle lui a donc permis d'organiser et de présider un certain nombre de RIM qui ont pu concerner l'organisation des services du secrétariat d'Etat aux anciens combattants et victimes de guerre ou des modifications du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre par exemple. Il est à noter que le commissaire Erschler (en poste au cabinet de 1992 à 1995) figure également sur l'arrêté relatif à la composition du cabinet du Premier ministre. Nous pouvons donc supposer qu'il a également pu officiellement présider des RIM.

Par ailleurs, comme indiqué précédemment, l'adjoint finances est amené, depuis, les années 2000 à assister très fréquemment aux réunions préparatoires du Conseil des ministres présidées par le Secrétaire général du Gouvernement en tant que représentant du cabinet militaire.

Les relations que peuvent avoir les adjoints finances avec les autres secrétariats dont la tutelle est exercée par Matignon sont assez variables.

Chargé de coordonner l'action interministérielle des actions de l'Etat en mer, le secrétariat général de la mer est un organisme avec lequel seul l'adjoint Marine est amené à travailler.

Le Secrétariat général des affaires européennes est responsable de la coordination interministérielle de la position des autorités françaises sur les questions liées à l'Union européenne et à l'Organisation de coopération et de développement économiques. Avec cet organisme, il n'est mentionné dans l'ensemble des entretiens presque aucun contact, excepté récemment par le général Berregard sur la problématique de la directive européenne du temps de travail et la question de son application ou non aux forces armées.

Des relations plus fréquentes apparaissent avec le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), dont la mission, mentionnée à l'article R\*1132-3 du code de la défense, est d'assister le chef du Gouvernement dans l'exercice de ses responsabilités en matière de défense et de sécurité nationale. Ainsi, le

premier sujet qui nécessite un travail avec cet organisme est la loi de programmation militaire. Le général Pineaud mentionne que ce dossier impliquait régulièrement des réunions préparatoires présidées par le secrétaire général du SGDSN en présence du chef de l'EMP, du conseiller défense de l'Elysée, du chef de cabinet militaire du Premier ministre, du représentant du ministère de la défense, des représentants de Bercy (le directeur du budget notamment).

Le second sujet qui nécessite des échanges avec le SGDSN est la préparation des Conseils de défense et de sécurité nationale dont cet organisme en assure le secrétariat. Le général Pineaud indique notamment qu'à ces occasions le SGDSN lui adressait les informations et données chiffrées qu'il collectait.

### *2.1.3 Avec des acteurs défense en dehors de Matignon*

L'adjoint finances est amené être en lien avec le Parlement, l'EMP, le cabinet du ministre des armées et de façon plus large avec le ministère des armées.

Les relations qu'ont pu avoir les adjoints finances avec le Parlement sont variables. Il semble que les adjoints finances les plus anciens aient eu davantage d'occasions d'être en relation avec cette institution.

En effet, le général Rouby mentionne avoir eu à se déplacer très souvent tant à l'Assemblée Nationale qu'au Sénat. Il indique même y avoir passé plusieurs nuits. La

raison tient en sa nomination en tant que commissaire de gouvernement pour suivre notamment les débats sur le projet de loi de finances.

Le général Barbaux a été désigné commissaire du gouvernement pour suivre les débats sur le vote de la loi sur les volontariats civils. Il raconte avoir à cette occasion accompagné le ministre de la Défense, Alain Richard, au Sénat. Ce dernier a été reçu en sa compagnie par le président de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées. Il explique avoir assisté à une conversation surprenante au cours de laquelle le ministre de la Défense a, avec beaucoup de déférence, souligné l'importance du texte et remercié le Sénat de bien vouloir accrocher le texte en question à un projet de loi. Par ailleurs, il a également été amené à accompagner le chef de cabinet du secrétaire d'Etat aux anciens combattants lors d'une séance de questions au sujet des anciens combattants.

Enfin le général Reymondet a lui aussi été désigné en tant que commissaire du gouvernement et a pu notamment suivre les débats lors de l'examen de la loi de finances.

Par la suite les adjoints finances n'ont pas été amenés à avoir de relations avec le Parlement. Le général Coffin explique toutefois que s'il n'a pas été en contact avec le Parlement au titre du ministère de la Défense, il a pu, via le secrétariat d'Etat aux anciens combattants, assister à quelques votes de loi importantes. Depuis le début des années 2000, il ne semble pas qu'il y ait eu à nouveau un adjoint finances désigné en tant que commissaire du gouvernement. Les sujets en lien avec le

Parlement s'arrêtant depuis au pôle parlementaire du cabinet du Premier ministre qui assure le lien avec cette institution. Les questions au gouvernement qui arrivent de façon hebdomadaire et que les différents adjoints ont à traiter, passent systématiquement par les conseillers parlementaires.

Les relations avec l'Elysée sont assez régulières et semblent avoir toujours été relativement bonnes. Certains adjoints n'ont pas été amenés à travailler avec l'Elysée comme ce fut le cas du général Barbaux. Il veillait toutefois à entretenir des relations épisodiques avec l'EMP, dans le contexte bien particulier de la cohabitation Chirac/Jospin.

La plupart des adjoints finances relatent toutefois avoir eu à travailler avec l'EMP ou d'autres personnes au sein du cabinet du président de la République. Il est d'ailleurs à noter que l'apparition en 2017 de conseillers communs entre Matignon et l'Elysée, facilite notablement les échanges que l'adjoint finances peut avoir avec l'Elysée. Les dossiers portent généralement sur des sujets mémoriels et sont alors bien souvent traités en relation avec le commissaire de l'état-major particulier. La LPM est également un autre sujet qui amène l'adjoint finances à être en relation avec l'Elysée. Dans ce cas, c'est avec l'adjoint de l'armée de Terre de l'EMP que le sujet est traité.

Avec le ministère de la Défense, les relations sont bien entendu très nombreuses pour les adjoints finances. Elles s'effectuent davantage avec le cabinet civil qu'avec le cabinet militaire.

Avec le cabinet militaire, quelques échanges sont mentionnés notamment lors des questions liées à la LPM. Mais il n'est jamais mentionné de lien avec le commissaire affecté à Brienne, les périmètres de chacun étant très différents.

Avec le cabinet civil, les adjoints finances mentionnent tous des contacts très réguliers avec le conseiller social pour toutes les questions liées au statut, aux retraites, aux mesures catégorielles, ainsi qu'avec le conseiller budgétaire notamment pour traiter de la LPM.

Sur ce point le général Coffin confie avoir été confronté à une difficulté, le conseiller budgétaire ayant de la peine à considérer un colonel comme un interlocuteur d'un niveau suffisamment élevé pour échanger avec lui. Il raconte alors avoir dû traiter avec son adjoint ou aller chercher les informations directement au sein de la direction des affaires financières du ministère.

Le premier gouvernement Ayrault a par ailleurs dû constituer une période particulière dans ces relations. Le général de Courrèges a expliqué<sup>3</sup> que le conseiller défense civil, Stéphane Verclytte, nommé au sein du cabinet du Premier ministre en 2012, entendait

---

<sup>3</sup>BOURNINAUD (Alexis), MIALHES (Thomas), *L'expertise en matière de défense auprès du Premier ministre. Le cas du cabinet militaire de Matignon*, Centre de documentation de l'école de militaire, 2020, p. 130

vraisemblablement contrôler de façon stricte l'action du ministère de la Défense. Il avait pour cela instauré des réunions hebdomadaires avec le directeur de cabinet civil et militaire du ministre de la défense, Cédric Lewandowski et son adjoint Jean-Michel Palagos. Très rapidement plus aucun représentant de ce ministère ne s'est rendu à cette réunion. Le ministre de la Défense, J.Y Le Drian étant doté d'une grande expertise sur les questions défense et étant très proche du président de la République, la tentative de Matignon d'instaurer un rapport de force avec Brienne a tourné à l'affrontement entre ces deux entités. Cela a un point tel que les relations entre les chefs de cabinet militaire de Brienne et de Matignon ont connu un froid. Il est supposé que cette situation a eu des retentissements jusqu'au niveau des adjoints et que les échanges avec Brienne ont été à cette période des plus réduits.

Hormis ces difficultés, les relations semblent avoir été très bonnes. Le général Pineaud a d'ailleurs, sur proposition du conseiller social de Brienne, rejoint le cabinet du ministre de la Défense après son affectation à Matignon.

En dehors des relations que les adjoints finances ont pu entretenir avec Brienne, ils entretiennent peu de relations avec le ministère de la Défense. Il est d'une part d'usage que les relations se fassent de cabinet à cabinet tant pour une question de maîtrise de l'information que de synthèse adaptée au niveau politique. Toutefois, les commissaires ayant occupé le plus récemment ce poste

font mention de relations directes avec certains services du ministère. Comme le mentionne le général Berregard, l'importance est de disposer des bonnes informations, et pour cela il ne faut pas hésiter à aller solliciter les personnes qui détiennent ces informations. Il a ainsi été beaucoup en contact avec le secrétariat général pour l'administration et notamment avec la direction des ressources humaines du ministère de la défense, la direction des affaires financières, la direction des affaires juridiques. Des échanges sont également quelques fois évoqués avec l'état-major des armées sur des sujets financiers.

Par ailleurs, on peut imaginer que le commissariat cherche à bénéficier des informations que pourrait délivrer un commissaire situé au cœur de la machine gouvernementale. Il en est tout autrement. Presque aucun adjoint finances ne fait mention de lien avec le commissariat. Quelques commissaires ont veillé à faire épisodiquement des compte rendus d'informations, par loyauté, mais cela n'a jamais été demandé. Le général Coffin explique avoir tenté, lorsqu'il était à Matignon, de prendre contact avec le directeur central du commissariat de l'air, en vue de lui livrer quelques informations. A son grand étonnement, sa proposition n'a pas eu de suite de la part du directeur central. Mais lorsque lui-même s'est retrouvé directeur central du service du commissariat des armées, il reconnaît n'avoir jamais été en contact avec le commissaire affecté au sein du cabinet militaire du

Premier ministre. Il n'en avait ni le temps ni le souhait, les sujets traités étant d'une nature très différente.

Enfin, comme déjà évoqué, les dossiers liés au monde combattant occupent une place d'une importance toute particulière dans les attributions de l'adjoint finances. Si aujourd'hui ces questions ont une dimension moindre que dans les premières années de l'existence de ce poste, il n'en demeure pas moins qu'elles ont logiquement conduit à développer des relations avec l'administration en charge des anciens combattants, qu'il s'agisse d'un secrétariat d'Etat ou d'un ministère. Sur ces sujets l'adjoint finances a parfois exercé une tutelle sur le secrétaire d'Etat aux anciens combattants comme l'explique le général Rouby. Il est du moins leur unique interface avec le Premier ministre.

L'ensemble des témoignages fait ressortir des relations très soutenues avec cette administration. Les contacts s'effectuent avec le directeur de cabinet ou directement avec le secrétaire d'Etat aux anciens combattants et relèvent d'une fréquence parfois quotidienne.

Il faut d'ailleurs remarquer que le général Rouby a terminé sa carrière au sein du secrétariat d'Etat aux anciens combattants. Il explique que le directeur de cabinet du Secrétaire d'Etat l'a contacté un jour pour lui faire part de leur besoin immédiat de trouver un sous-directeur. Il lui demande alors qu'il connaît quelqu'un susceptible d'occuper le poste ou s'il était lui-même intéressé. N'étant pas satisfait de l'ambiance régnant au sein du cabinet depuis l'arrivée du gouvernement d'E.

Cresson, il a saisi cette opportunité. Il est resté dix années à ce poste.

Un second commissaire a œuvré au sein du secrétariat aux anciens combattants après son passage à Matignon. Le général Pineaud a, entre février et fin juin 2011, été conseiller pour les anciens combattants, le patrimoine culturel et la mémoire, auprès du ministre de la Défense puis, lorsqu'il a été décidé de créer à nouveau un secrétariat d'Etat aux anciens combattants, il a été adjoint au directeur de cabinet du secrétaire d'Etat jusqu'à mai 2012.

## **2.2 Un poste atypique, exigeant et dimensionnant**

### *2.2.1 Un recrutement particulier*

Le poste d'adjoint finances est un poste à « casting ». Les candidats peuvent se manifester auprès du commissariat pour participer à la sélection mais il est également fréquent que le commissariat sollicite directement certains commissaires pour leur demander de se porter candidat. De manière générale le commissariat présente deux à trois candidats au cabinet militaire. Le choix est généralement effectué au niveau du chef de cabinet militaire via un entretien. Celui-ci porte sur des sujets très ouverts mais peut également aborder

des thématiques plus techniques notamment sur les questions budgétaires comme l'évoque le général Barbaux.

Les anciens chefs du cabinet militaire soulignent<sup>4</sup> que les profils présentés par les armées sont tous d'une très grande qualité. Dès lors, le choix tient davantage à la personnalité du candidat qu'à une compétence professionnelle particulière. Sont notamment recherchées la capacité à s'intégrer dans un environnement nouveau, à créer du lien et constituer un réseau.

Une fois le choix effectué par le chef du cabinet militaire un entretien de « bienvenue » est effectué par le directeur de cabinet ou le conseiller défense civil lorsque ce conseiller était présent au sein du cabinet.

Ce poste est historiquement occupé par un commissaire de l'armée de l'air. Depuis la création du service du commissariat des armées, il est à noter qu'un seul commissaire non « ancré » armée de l'air a occupé le poste.

Les postes en cabinet faisaient l'objet d'une répartition entre les trois commissariats ; à l'EMP se trouvait un commissaire de la Marine, Matignon était armée par un commissaire de l'air et enfin à Brienne deux commissaires y étaient en poste ; un de l'armée de terre,

---

<sup>4</sup> BOURGNINAUD (Alexis), MIALHES (Thomas), *L'expertise en matière de défense auprès du Premier ministre. Le cas du cabinet militaire de Matignon*, Centre de documentation de l'école de militaire, 2020.

un de l'armée de l'air. Au sein du commissariat de l'air, le poste à Brienne était celui qui était considéré comme le plus porteur. De très nombreux directeurs centraux du commissariat de l'air avaient occupé ce poste. Le général Coffin, qui tenait particulièrement à être affecté à Matignon plutôt qu'à Brienne, a d'ailleurs été mis en garde des conséquences que ce choix aurait sur sa carrière.

Avec les années 2010 et la création du service du commissariat des armées, il en est différemment. Le poste d'adjoint finances semble jouir d'une reconnaissance nouvelle depuis la nomination des généraux Coffin et Piat (en poste au cabinet de 2009 à 2011) à la tête du SCA.

### *2.2.2 Un profil aujourd'hui bien déterminé*

Si aujourd'hui le profil du commissaire présent au sein du cabinet militaire est assez arrêté il n'en a pas toujours été le cas.

Les profils des adjoints finances sont très variés dans les premières années du poste. Si le commissaire Bernabeu est arrivé en fonction en ayant déjà quelques années de grade colonel, son successeur le général Rouby a pris sa suite après seulement quinze ans de service, jeune lieutenant-colonel. De même le général Reymondet a pris ses fonctions en ayant trois ans d'ancienneté de colonel en remplacement du général Barbaux qui a quitté Matignon en étant officier général. Enfin, le général

Pineaud est arrivé lieutenant-colonel à la suite du général Coffin, qui a quitté le poste du fait de son inscription à la liste des officiers généraux.

Aujourd'hui, les adjoints finances ont un profil beaucoup plus normé. Ce dernier est par ailleurs le même pour chacun des trois postes en cabinet. L'ensemble des candidats doit avoir été un auditeur du centre des hautes études militaires (CHEM). Les commissaires prennent leur fonction en tant que colonel ancien et quittent leur poste au bout de deux ans en étant bien souvent à la liste ou y figurent peu de temps après. Enfin, il est à souligner que les trois derniers adjoints finances ont tous occupé un poste au sein de la division « études-synthèse-management général » de l'état-major des armées précédemment à leur arrivée à Matignon.

L'ensemble des témoignages fait ressortir la particularité du poste. Cette fonction si particulière ne trouve pas d'équivalent dans les armées. La phase d'adaptation dure de trois à quatre mois mais beaucoup d'anciens titulaires de ce poste s'accordent à dire qu'il faut un an pour être bien à l'aise dans son travail. Il ne semble pas exister de poste ou de parcours qui puisse véritablement préparer à exercer cette fonction. Néanmoins, le parcours généraliste qui est bien souvent effectué par un commissaire, constitue une bonne préparation. Affecté au sein d'une base aérienne ou d'un groupement de soutien dans les premières années de sa carrière, il est amené à résoudre des problèmes très concrets et variés. Par la suite, des postes en état-major

ou dans différents services lui permettent d'acquérir une vision plus large des sujets défense, parfois en lien avec le monde civil ou d'autres administrations. Un tel cursus permet à la fois d'avoir une connaissance large de son ministère mais également de savoir si situer à l'interface de l'administration civile et du monde militaire.

### *2.2.3 Un quotidien d'imprévu*

Il est bien difficile de résumer ce que peut être une journée de travail de l'adjoint finances tant le rythme de travail varie en fonction des époques, des organisations et de l'actualité. Néanmoins, certains traits se retrouvent chez la plupart des commissaires qui ont tenu ce poste.

De manière générale, une journée débute entre huit et neuf heures par l'analyse des messages diplomatiques pour en communiquer les éléments importants à l'adjoint de permanence chargé d'en établir une synthèse à destination du directeur de cabinet et du Premier ministre.

Puis la journée est essentiellement rythmée par du travail de réseau, se traduisant par de nombreux appels téléphoniques, afin de rechercher l'information la plus récente et la plus juste. L'emploi du temps est principalement marqué par les réunions interministérielles, que l'adjoint finances y soit en tant que simple participant ou comme organisateur. Ces réunions sont centrales dans l'activité du cabinet du

Premier ministre. Rares sont les journées où il n'y a pas une ou deux RIM à laquelle l'adjoint finances participe.

Une semaine comporte assez peu de rendez-vous figés. Une réunion de l'ensemble du cabinet, présidée par le directeur de cabinet, a lieu généralement le mercredi en même temps que Conseil des ministres. Un point de situation hebdomadaire interne au cabinet militaire a également lieu, quelques fois à l'issue de la réunion du cabinet. Enfin l'adjoint finances assiste à la réunion préparatoire du Conseil des ministres qui se tient généralement en fin de semaine.

Mais depuis l'avènement de la téléphonie mobile, le travail ne connaît pas d'interruption réelle. Les appels téléphoniques, mails, messages arrivent à n'importe quel moment et il est fréquent de traiter certains dossiers depuis chez soi ou d'interrompre une soirée ou un jour de repos pour revenir traiter un dossier à Matignon.

Par ailleurs, une astreinte propre au cabinet militaire est à assurer pendant une semaine. Elle consiste en une permanence téléphonique et en l'établissement d'une note quotidienne (y compris le samedi) relative à l'actualité défense dans le monde.

Enfin, de nombreux adjoints finances ont eu à connaître l'astreinte « Vaneau ». Celle-ci concernait la quasi-totalité du cabinet du Premier ministre. Il s'agissait d'assurer pendant 24h au sein de Matignon, l'astreinte pour le Premier ministre. Ces astreintes ont été bien souvent à l'origine de beaucoup de stress, un appel téléphonique en soirée n'étant généralement pas le signe d'une heureuse nouvelle et pouvait conduire à réveiller le Premier

ministre en pleine nuit. Ces astreintes ont été supprimées lors de l'arrivée d'E. Valls à Matignon. Depuis lors, cette astreinte est effectuée par des gendarmes.

De façon constante l'ensemble des adjoints fiancés travaillent en tenue civile. La tenue militaire n'étant revêtue qu'à l'occasion des cérémonies. Cette pratique semble résulter d'un souci d'intégration et n'a jamais évolué.

#### *2.2.4 Les qualités requises*

Si de nombreuses qualités semblent nécessaires pour occuper un tel poste il apparaît tout d'abord que celles-ci tiennent davantage au savoir être qu'au savoir-faire. En premier lieu, mieux vaut être doté d'un solide sang-froid. La pression est permanente, le niveau de stress peut à certains moments être très élevé, une grande quantité de travail est parfois requise dans des délais très contraints. Il n'y a droit (au mieux) qu'à une erreur. La deuxième difficulté tient à la solitude d'une telle fonction. Le travail de chacun des adjoints est majoritairement effectué en solo, sans filet, et nécessite une grande prise d'initiative, de pouvoir s'appuyer sur un réseau de grande qualité pour obtenir les bonnes informations, des qualités relationnelles pour agrandir ce cercle informationnel, une bonne gestion de l'information. Enfin il faut bien entendu faire preuve

d'adaptation, d'une bonne culture générale et d'un sens politique.

Servir dans un environnement si politisé amène à se poser la question de la neutralité, principe fondamental du statut militaire et de la loyauté envers le ministère de la défense.

La plupart des anciens adjoints finances indiquent avoir toujours veillé à respecter cette neutralité.

Pour autant, les dossiers traités sont bien évidemment très sensibles et il appartient au Premier ministre d'effecteur des choix très politiques.

Le général Coffin considère qu'à un tel niveau de responsabilité, il ne faut pas avoir une interprétation trop ferme de ce devoir de neutralité. Le monde des hauts fonctionnaires fonctionne beaucoup par réseaux. Ne pas s'inscrire dans un tel schéma revient à ne jamais avoir accès aux personnes qui sont au cœur de la décision politique.

De même, le général Pineaud souligne qu'en cabinet les sujets à traiter ont presque tous une connotation politique. Ne pas donner son avis sur une question en se retranchant derrière son statut militaire revient à se décrédibiliser. Chacun a une opinion politique et doit être capable de la défendre.

## Conclusion

Crée pour répondre au besoin d'une expertise « commissariat », le poste d'adjoint finances permet au chef du cabinet militaire de disposer de compétences précieuses dans sa fonction de conseiller du Premier ministre.

Si le commissaire n'intervient pas sur les compétences propres du Premier ministre en matière de défense que sont la police du ciel et l'action de l'Etat en mer, il contribue pleinement aux décisions dont les impacts sont structurants pour la défense. Ses attributions dans le domaine financier le placent au premier plan des arbitrages interministériels effectués par le Premier ministre en particulier à l'occasion de la préparation des LPM. Son quotidien marqué par les RIM, illustre parfaitement son implication dans la prise de décision interministérielle.

Si l'adjoint finances n'est pas un réel conseiller du Premier ministre, il a toutefois l'occasion de côtoyer ce personnage central de l'Etat à l'occasion de réunion de travail ou du fait de ses fonctions en lien avec le monde combattant, à l'occasion des déplacements en lien avec cette thématique qu'il est en charge d'organiser.

Quand bien même les adjoints finances arrivent à Matignon en ayant des compétences éprouvées, être efficace sur un tel poste tient avant tout aux relations

personnelles. Celles qui ont pu se nouer tout au long d'une carrière et qui permettent de bénéficier d'une information sûre et actualisée. Mais également celles qu'il faudra rapidement tisser au sein du cabinet du Premier ministre avec des gens aux parcours et références très variés dont il n'est pas toujours aisé de comprendre les codes.

Bien souvent issus d'une formation universitaire, ayant effectué une carrière alternant des postes au sein des forces et d'autres en état-major, évoluant à la croisée des mondes civils et militaires, les commissaires semblent particulièrement bien réussir à se positionner au sein du cabinet du Premier ministre et sont ainsi en mesure de délivrer les conseils les plus pertinents au chef du cabinet militaire et partant, au Premier ministre.

## Bibliographie et sources

- BAUDE (Florent), VALLEE (Fabien). *Droit de la défense*, Ellipses, 2012.
- BENTEGEAT (Henri, général d'armée), *Chefs d'état en guerre*, Perrin, Paris, 2019.
- BOURGNINAUD (Alexis), MIALHES (Thomas), *L'expertise en matière de défense auprès du Premier ministre. Le cas du cabinet militaire de Matignon*, Centre de documentation de l'école de militaire, 2020.
- CARCASSONE (Guy), *Ce que fait Matignon*, Pouvoirs, n° 68, janvier 1994.
- CASTILLO MAROIS (Justine), *Controverse sur la suprématie du président de la République en matière de défense nationale*, Revue française de droit constitutionnel, 2017/2 (n° 110).
- DESPORTES (Vincent), *Le politique et le militaire : une entente peu cordiale*, Revue de la Défense Nationale, mai 2013, n°760.
- GUISNEL (Jean), *Les généraux – enquête sur le pouvoir militaire en France*, Editions La Découverte, s.1, 1990.
- HUCHON (Jean-Paul), *Jours tranquilles à Matignon*, Grasset, Paris, 1993.
- PETITFILS (Jean-Christian), *Histoire de la France : le vrai roman national*, Editions Fayard, s.1, 2018.
- SCHRAMECK (Olivier), *Dans l'ombre de la République. Les cabinets ministériels*, Editions Dalloz, Paris, 2006.
- WEIL (Thierry). *La machine Matignon, le fonctionnement du cabinet du Premier ministre*, Le journal de l'école de Paris du management, 2004/1 (N°45).

## Annexes

### Questionnaire vierge

#### 1. Conditions de travail

- A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?
- Où étaient les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances ?
- Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?
- Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?

#### 2. Ressources humaines

- Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?
- Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?
- Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?
- Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?
- Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?
- Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous aviez occupés précédemment ?

#### 3. Contexte politico-militaire

- Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?
- Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Eventuellement avec le conseiller défense civil s'il y en avait un ?
- Aviez-vous des relations avec le Parlement ?
- Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?
- Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Secrétariat général des affaires européennes, Secrétaire général pour la Mer, Etat-major des armées, direction du commissariat ?
- Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ?
- Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?

Pour conclure... que reprenez-vous de vos années à Matignon ?

*Entretien avec le commissaire général de brigade aérienne (2S) Xavier Rouby  
Adjoint finances au chef du cabinet militaire du Premier ministre d'octobre 1988 à mars 1992  
Toulouse, le 19 janvier 2021*

- ***A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

J'y ai été affecté d'octobre 1988 à mars 1992.

- ***Où étaient les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances ?***

Au sein de l'hôtel Gouffier de Thoix, 56 rue de Varenne. Le commissaire Bernabeu a géré le transfert dans ces nouveaux locaux. L'avantage était que les locaux étaient entièrement neufs, ou plutôt refaits car il paraît que ces locaux, anciens appartement d'Aragon et E. Triolet, étaient dans un mauvais état. Il y avait sur les murs des inscriptions d'Aragon et de certaines de ses fréquentations (Picasso). Les choses les plus faciles ont été enlevées pour les archives de France ou ministère de la Culture. Mais dans la salle où nous avons la machine à café, non refaite, nous avons encore sur le plâtre des mots signés !

Le général était l'étage en dessous de nous.

Moi j'avais vue sur la cour ce qui était intéressant !

- ***Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?***

Nous étions toujours en civil y compris pour les cérémonies. Parfois nous étions en tenue militaire mais j'ai dû la porter deux fois durant mon passage à Matignon.

D'ailleurs lorsque je suis passé général de longues années après, je suis allé chez le maître tailleur pour qu'il me regalonne ma tenue. Il m'a bien demandé si j'étais sûr de vouloir faire des grades de général car les précédents étaient ceux de lieutenant-colonel ! Tout ça pour vous dire que je ne l'ai pas portée beaucoup depuis mon passage à Matignon !

- ***Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?***

En général les journées de travail allaient de 9h à 21h. Mais il y avait bien souvent des pics d'activités. Là où nous avions du mal, c'est lorsque la guerre du golfe est survenue.

Au cabinet il n'y avait pas de différence de grade ou de statut, les autres étaient officiers d'armes mais chacun prenait son tour indifféremment. Il y avait un tour une fois par mois de permanence civile et une astreinte propre au cabinet militaire. Nous avions un boîtier avec nous que nous amenions à domicile et si jamais un problème nécessitait la présence d'un membre du cabinet militaire on revenait sur place. C'était notamment le cas pour des interventions en Afrique ou à 23h nous nous retrouvions dans la cuve du boulevard Saint Germain.

Nous avons la grande réunion du cabinet le mercredi matin, pendant le Conseil des ministres, elle était dirigée par le Directeur de cabinet.

En général après cela il y avait la réunion interne du cabinet militaire, où nous faisons le point sur la répartition des commandes effectuées à la réunion plénière du cabinet.

Et puis surtout il y avait des réunions en permanence. J'en avais beaucoup parce que j'avais beaucoup de domaines qui recouvraient des RIM. Des RIM, il y avait 10 ou 20 par jours ! J'allais notamment à celles concernant les anciens combattants, les questions statutaires de la défense (problème des ouvriers des arsenaux), la transposition Durafour a été très compliquée pour les militaires. Le chef du cabinet militaire du Premier ministre (CMPM) en présidait de temps en temps mais je n'ai pas souvenir que les autres adjoints aient été amenés à en présider. Je présidais parfois seul certaines RIM.

La réunion avec le SGG se tenait le lundi, mais c'est le général qui y allait.

Il m'arrivait souvent de venir travailler le samedi, à mon initiative, pour terminer tranquillement certains dossiers d'environ 10h à 17h. Et je n'étais pas le seul. Je croisais souvent le général et certains de mes collègues. Ce n'est pas un travail de fonctionnaire le cabinet. Mais cela n'était pas imposé.

- ***Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

J'ai été assez rapidement spécialisé sur les dossiers anciens combattants et je me suis assez vite retrouvé à toutes les cérémonies en lien avec cette thématique.

Il y avait une fiche de poste à mon arrivée. Elle était assez fidèle à ce que je faisais en réalité. Je m'occupais des questions de budget, ce qui était très intéressant, en liaison avec les autres adjoints car nous faisons la loi de programmation et autant vous dire que chacun voulait défendre son armée ! Ils ne voulaient pas que ce soient le binôme chef CMPM air et l'adjoint commissaire air qui fassent la LPM !

Il y avait la partie statutaire également dont je m'occupais (statuts, retraites).

La partie administrative et juridique, il n'y en avait pas vraiment en réalité. Un peu sur la transformation du GIAT.

Je m'occupais également de la relecture de tous les textes du ministère de la défense. Une fois en relisant un décret de nomination dans l'armée de terre j'ai lu le nom de Mafart (impliqué dans l'affaire du Rainbow Warrior). J'ai tout de suite averti le général pour le prévenir et ensuite rédigé une note d'avertissement pour le PM. Il y a eu quelques articles de journaux suite à cela d'ailleurs.

Je n'avais pas à effectuer de surveillance sur une zone géographique particulière.

Les anciens combattants représentaient  $\frac{3}{4}$  de mon temps à la fin. Ils étaient traités uniquement par moi et il n'y avait pas de participation de l'adjoint terre sur ce sujet.

Chacun de nous avait beaucoup de questions parlementaires. J'avais également beaucoup d'interventions.

J'étais aussi de nombreuses fois à l'Assemblée en tant que commissaire du gouvernement.

Ce qui était très intéressant aussi étaient les réunions au Conseil d'Etat, lorsque nous avions à présenter un texte. Nous allions en section, défendre notre texte. J'y suis allé pour certains textes dont Matignon était leader. C'était passionnant ! Il s'agissait de décrets statutaires, sur les anciens combattants, la transposition Durafour.

Souvent j'ai suivi des projets ou propositions le loi, défense en interministériel, puis au Conseil d'Etat, la défendre comme commissaire du gouvernement à l'Assemblée nationale et au Sénat et même une fois je suis allé au Conseil constitutionnel car il y avait un doute. Mais le CC n'a pas relevé d'inconstitutionnalité.

Je me suis régalé !!

En plus on travaille avec des gens qui ont niveau intellectuel remarquable. Ça vous monte. J'ai travaillé avec Chantepy, qui vient d'être nommé chef de la section du contentieux du Conseil d'Etat. Intellectuellement c'est passionnant !

J'étais adjoint finances. Le commissaire Bernabeu indiquait adjoint commissariat mais normalement c'était adjoint finances. Mais c'est bien les anciens combattants qui m'occupaient le plus. Il ne faut pas oublier qu'à l'époque le budget des anciens combattants était le cinquième budget de l'Etat. 25 Milliards de francs, niveau finances j'ai été servi. Aujourd'hui presque toute la génération 39-45 a disparu. Et maintenant la génération des anciens d'Afrique du nord est elle aussi en extinction...

L'adjoint Air s'occupait de l'armée de l'Air. Les affaires nucléaires étaient compliquées car à l'époque l'AT avait encore des têtes pluton, et la Marine avait les M51. Mais globalement cela était sous la coupe de l'AA.

L'adjoint Terre avait le service national. A cette époque on commençait à parler de la réduction de la durée du service et, à terme, de la suppression du service.

C'est le SSA qui a soulevé le problème. Ils ont dit que dans leurs écoles ils venaient de faire entrer une majorité de femmes. Dans les facultés publiques le phénomène était le même et ils ont dit que dans 6 ans ils ne pourraient plus assurer tous les postes de sortie d'école car il n'y avait pas de service militaire pour les femmes ! Ils ont vu qu'ils ne pourraient pas assurer le nombre d'appelés médecins de ce fait. Ce sont eux qui ont tiré la sonnette d'alarme.

En général chacun des adjoints travaillait dans son coin quand il y avait un sujet qui pouvait être clivant pour son armée, mais sinon on travaillait beaucoup ensemble. J'ai connu une relative bonne ambiance au sein du cabinet militaire.

Une fois j'ai organisé le déplacement d'E. Cresson à Verdun pour les 75 ans de la Première Guerre mondiale. Plus jamais ! Cela a été fait en lien avec le directeur cabinet pour le principe de sa présence, puis le chef de cab pour tous les détails pratiques ainsi que l'aide de camp. Mais avec la préfecture, la sous-préfecture, la mairie cela était compliqué. On avait fait tous les repérages préalables.

Bien souvent le secrétaire aux anciens combattants m'emmenait dans ses déplacements à lui.

Je n'ai pas d'idée de la raison de la création du poste. Lorsque l'on regarde le texte de 1959, il n'est déjà pas très clair. Il est fait mention de cinq officiers appartenant aux trois armées de terre, air et mer et un fonctionnaire ingénieur militaire. Il n'est pas mentionné de gendarme alors qu'il y avait un poste important, dès qu'il y avait un soucis quelque part il était dessus.

- ***Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre (CMPM) ?***

On travaillait en permanence avec lui. Les autres adjoints travaillaient beaucoup avec lui sur les sujets de leur armée. Mais moi je n'avais pas de sujet commissariat à porter ! Souvent le Gendarme me donnait des choses à traiter.

Tous nos écrits étaient signés par le général, peut-être plus pour moi qui n'étais que lieutenant-colonel !

Mais j'ai pu avoir une assez grande autonomie dans le domaine des anciens combattants. D'abord parce que ça n'intéressait pas grand monde !

J'avais la tutelle du secrétaire d'état aux anciens combattants. Tout ce qui était anciens combattants venait directement à moi, sans passer par le chef du CMPM. J'avais donc une marge d'initiative car il y avait des choses que je gardais, et d'autres que je portais à la connaissance du chef CMPM.

- **Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?**

Je suis arrivé sur ce poste jeune commissaire lieutenant-colonel, après environ 15 années de services dans le commissariat de l'armée de l'air. J'avais 38 ans à mon arrivée à Matignon ! Je n'ai aucune idée de la façon dont je suis arrivé là. Pour schématiser je dirai que c'est presque comme si on m'a hélé dans le couloir pour me dire qu'il fallait que j'aille à Matignon. J'étais chef de la division finances à la Direction du commissariat de Villacoublay qui était le siège de la deuxième région aérienne. Mon arrivée s'est effectuée mi-octobre, j'ai eu quinze jours en double avec le commissaire Bernabeu et ensuite c'était parti.

Le commissaire Bernabeu est parti comme directeur du personnel du commissariat de l'air. Il y a peut-être eu un effet domino qui explique que je sois arrivé hors PAM.

Je suis donc arrivé là-bas sans n'avoir jamais rien demandé et sans même savoir que le poste existait ! Entre mon prédécesseur et moi il devait bien y avoir dix années de différences dans le parcours de carrière, il est parti en étant à la liste et j'arrivais jeune LCL.

Je n'ai pas eu de successeur directement lors de mon départ. En effet, on m'a proposé un poste de directeur qui se libérait au secrétariat d'Etat aux anciens combattants et j'ai accepté de prendre ce poste étant donné qu'il n'y avait plus l'aspect convivial au sein du cabinet civil. J'ai donc été très rapidement amené à quitter Matignon pour aller au Secrétariat des anciens combattants.

Pour le cabinet militaire, il y avait obligatoirement un autre candidat, traditionnellement il y a toujours quelqu'un d'autre. Je ne sais pas qui il était en concurrence avec moi, j'imagine qu'il s'agissait d'un colonel ancien.

J'ai eu un entretien avec le chef CMPM mais il ne s'agissait pas réellement d'un casting, je pense que le choix du commissariat était déjà fait !

Mon départ s'est fait très vite et je n'ai donc pas été associé au choix de mon successeur. Je les mettais dans l'embarras avec mon départ anticipé.

Mon successeur n'est pas venu me voir pour que je lui donne des consignes. D'une part parce que le commissaire Bernabeu qui s'occupait de la gestion des commissaires l'avait sans doute fait, et aussi parce qu'entre temps il y a eu changement de Premier ministre (PM) et de cabinet et donc des manières de travailler.

- **Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?**

Je suis donc parti de manière un peu précipité au secrétariat aux anciens combattants. Je suis resté ensuite là-bas dix ans. Je suis le commissaire de l'air qui est resté le plus longtemps directeur.

J'étais directeur des statuts, des pensions et de la réinsertion sociale.

Au début l'appellation était d'ailleurs directeur des pensions de la réinsertion sociale et de statuts (DPRSS). Pour une direction des anciens combattant c'était dur à porter ! Il y a eu une modification...

Au début j'étais dans la continuation de Matignon. J'ai d'ailleurs gardé des archives à la demande du chef CMPM car le commissariat n'avait pas de remplaçant à fournir dans l'immédiat (le suivant est arrivé six mois après). J'ai donc pris les principales affaires avec moi, l'Amiral Lecointre, m'a dit que je devais emmener les dossiers et répondre au téléphone ! Donc dans la continuité !

Par la suite, aux anciens combattants j'ai fait aussi des choses passionnantes, on touchait l'histoire ! Puis départ de l'institution au bout de dix ans aux anciens combattants.

- ***Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?***

Il faut avoir beaucoup de qualités et beaucoup de défauts ! A la base, il faut être un bon militaire, c'est-à-dire quelqu'un qui sait s'adapter au quart de tour. Quelqu'un de réactif et de rigoureux.

J'ai été deux fois commissaire de base, si vous n'êtes pas dégourdi, ça ne peut pas fonctionner. La formation à l'Ecole de l'air ainsi que des affectations de commissaire de base aident. Puis j'ai fait de l'état-major en région ce qui donne du retrait. C'est peut-être ce qui a motivé le choix. J'ai eu une carrière qui était à mon avis bien calibrée pour ce poste.

Et puis il faut avoir un sens politique, des bonnes connaissances en droit administratif et de l'organisation de l'Etat ainsi qu'une culture géostratégique étendue.

Il faut savoir évoluer en solitaire et en équipe en permanence.

- ***Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous aviez occupés précédemment ?***

C'était un poste qui n'avait aucun rapport avec mes quinze années dans l'armée de l'air. J'ai eu 15 jours avec le commissaire Bernabeu (j'y ai fait une fois la permanence) et ensuite je dirais que l'on est obligé de s'adapter seul en 15 jours.

- ***Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?***

Elles sont allées crescendo parce qu'on a été servi par les événements, entre la chute du mur de Berlin et la guerre du golfe ils se sont rendu compte que les militaires pouvaient servir.

Il y a eu au niveau des grands chefs un réel travail commun (notamment pour Daguet). Mais de manière générale je dirais que ces relations sont assez complexes. J'ai souvent observé que les militaires développent le syndrome de la tour d'ivoire.

- ***Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Eventuellement avec le conseiller défense civil s'il y en avait un ?***

Les relations avec le PM étaient plutôt rares, l'interlocuteur habituel étant le chef du CMPM qui y tenaient beaucoup ! J'ai eu seulement deux entretiens en tête à tête avec le PM en trois ans, et uniquement avec M. Rocard, jamais avec E. Cresson. Elle était assez peu intéressée par les affaires militaires.

J'avais une relation assez privilégiée avec le directeur de cabinet (J.P Huchon) car je m'étais occupé de la loi sur les prisonniers du Vietminh. Or son épouse à l'époque était fille d'un officier qui a été à Diên Biên Phu. Nous avons donc eu une relation particulière.

Sinon, en tant qu'adjoint j'avais peu de relation avec lui. Mais il était très convivial et cela se passait très bien.

Nous avons une conseillère en charge des questions géostratégiques, Mme Touraine. Je ne suis pas sûr qu'elle nous ait dit bonjour une fois ! A peine lui arrivait-elle de saluer le chef CMPM. Vous pensez bien que les sous-fifres... Il y avait beaucoup de mépris et de la jalousie. Mais dans certains dossiers nous étions incontournables. Il y avait une grande indifférence. Elle n'a jamais cherché la mainmise sur

le cabinet militaire. Sur les sujets militaires, oui. Elle a été très présente sur la LPM mais a cherché à le faire sans nous. Je ne l'ai jamais vu. Je n'étais rien moi. Elle était à part, elle n'était pas dans la filière diplomatique.

Dans cabinet Cresson il y avait également une particularité avec A. Farnoux qui s'occupait de tout. Il avait un petit cabinet officiellement de 4 ou 5 personnes. En principe dans les nominations il était indiqué « conseiller spécial auprès du PM ». Lui c'était « conseiller spécial du PM » ! Pour les anciens combattants, la position du cabinet était celle de A. Farnoux et donc la mienne. Les anciens combattants étaient un domaine qui intéressait beaucoup M. Farnoux. C'était avec son épouse, le seul couple de dignitaire de la Légion d'honneur. On s'est donc très bien entendu.

Je sais que cela frictionnait un peu entre le cabinet civil et le cabinet « Farnoux » (il y avait une sorte de SGG bis avec la société civile).

J'étais très jeune et j'avais donc le même âge que les autres conseillers civils. Cela a facilité mon intégration parmi le cabinet civil, spontanément, je leur ressemblais beaucoup. C'était un avantage. Au cabinet Rocard c'était une bande de boys scout ! Il y avait une association qui existait d'ailleurs qui s'appelait « Cabaroc » qui était déjà suite à ses précédentes fonctions de ministre (plan et agriculture) et qui se réunissait régulièrement. J'y suis allé pendant plusieurs années. J'étais le seul militaire à en avoir fait partie. Les commissaires ont un profil assez semblable aux autres conseillers civils. On a fait des études supérieures (généralement juridiques), on vient du même vivier ! Entre eux et moi le tutoiement était de rigueur. Il n'y avait pas la barrière de l'âge qu'il pouvait y avoir avec les autres adjoints militaires. J'ai gardé pendant environ une dizaine d'années des relations avec certains membres du cabinet.

En revanche dans le cabinet Cresson l'ambiance était insupportable, c'était invivable.

- ***Quelles différences avez-vous perçues lors du changement de cabinet ?***

Au début le cabinet Cresson se méfiait de nous car nous avons travaillé trois ans avec l'ennemi, le cabinet Rocard. Quand le changement a eu lieu, pendant quelques temps, nous n'avions plus accès aux réunions traditionnelles du cabinet du mercredi ! Mais ils se sont vite rendu compte qu'ils avaient besoin de nous ! Exemple : le PM est la haute autorité de défense aérienne. Impossible de donner cela à un civil. D'ailleurs cela m'est arrivé une fois lorsque j'étais d'astreinte au cabinet militaire, le téléphone a sonné pour me signaler un détournement d'avion ! Heureusement c'était une fausse alerte, c'est le pilote lui-même qui a actionné l'alarme par erreur.

Hormis ces débuts difficiles, il n'y a pas eu de grande différence, sauf que c'était moins convivial. Après, tous restaient des technos !

- ***Aviez-vous des relations avec le Parlement ?***

Je suis allé très souvent à l'Assemblée nationale ou au Sénat, j'y ai passé beaucoup de nuit en tant que commissaire du gouvernement.

Je n'avais pas d'autres relations avec le parlement. Les conseillers parlementaires se chargeaient du reste.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

Avec Brienne je travaillais notamment avec S. Apik (que je connaissais d'une affectation précédente) qui s'occupait des questions liées au personnel, aux RH. Mais jamais en relation avec le commissaire. Avec l'EMP nous travaillions un peu ensemble pour les anciens combattants. Il y avait une bonne entente avec J. Hahn, chargé de mission à l'Elysée. Il m'a fait travailler sur la rénovation statut de l'INI. Quelques fois j'ai travaillé directement avec le chef de l'EMP. Politiquement, entre l'Elysée et Matignon ce n'était pas une « cohabitation », c'était la guerre ! L'Elysée dénigrait régulièrement ce que faisait Matignon. Mais cela ne se ressentait pas dans les relations que j'avais avec l'Elysée. Je travaillais avec eux de manière indirecte.

- ***Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Secrétariat général des affaires européennes, Secrétaire général pour la Mer, Etat-major des armées, direction du commissariat ?***

Je n'avais aucune relation avec le SGDN. Le SGmer était un domaine réservé pour le marin ! Je n'ai pas souvenir d'avoir eu des relations avec le SGAE. Les questions européennes sont devenues très politiques du fait de la chute du mur. Le SGG organisait toutes les RIM. J'étais donc en relation constante avec le SGG. Ils étaient plus ou moins spécialisés et donc c'était souvent les mêmes qui s'occupaient des affaires. La direction centrale du commissariat de l'air ne m'a rien demandé. J'ai essayé de les informer une ou deux fois de certains sujets qui pouvaient les intéresser. A l'époque les armées étaient très autocentrées. Ce qui n'était pas dans la cité de l'air n'intéressait pas l'armée de l'air. Cela valait pour toutes les armées. D'ailleurs, le travail interarmées était quasi inexistant. Il n'y avait que la culture d'armée et rien d'autre. Je n'avais pas de relation avec l'EMA, on travaillait de cabinet à cabinet. En revanche, en cas de permanence cela a pu m'arriver. Une fois j'ai eu à contacter le chef du cabinet militaire de Brienne car le Président lui-même m'avait appelé pour obtenir des informations. Il m'avait demandé d'appeler Brienne ce que j'ai fait. Mais ce n'était pas toujours facile. D'ailleurs une fois le Ministre de la défense (J-P. Chevènement) m'a appelé à 3h du matin pour me passer un savon ! Je lui ai indiqué qu'il fallait qu'il règle son problème avec le PR !

- ***Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ?***

La LPM, qui était fondamentale pour les armées. Puis la chute du mur ! Les conseillers du cabinet ont tout de suite parlé de récolter les dividendes de la paix. Vraiment de façon très immédiate. Il fallait lutter pour maintenir le budget des armées au niveau souhaité. Et la guerre ! Pendant la guerre du Golfe je faisais ce que faisait un officier du cab. Quand c'était mon tour j'allais dans la « cuve » au briefing quotidien du CEMA sur les opérations dans le Golfe et j'en rendais compte au directement au chef CMPM ou alors au directeur de cabinet dans une note. Il y a eu beaucoup de moments marquants, mais sur la durée ces, trois évènements dont les conséquences sont encore visibles, sont les majeurs.

Une anecdote sur la limite d'âge des officiers généraux de l'armée de l'air. Le PM a effectué un vol sur M2000 à Mont de Marsan, base qu'avait commandé le chef CPM. Tous les généraux, assez jeunes, qui lui ont été présentés lors de ce déplacement lui ont indiqué quitter prochainement le service. A son retour à Matignon il nous a écrit pour nous dire que cela était du gaspillage. Cette demande n'est donc pas venue de l'armée de l'air car cela n'était pas porteur. J'ai fait passer cette modification en la couplant avec l'augmentation des limites d'âge des adjudants-chefs.

- ***Vous est-il arrivé de tenir une position différente de celle des armées ? De sentir que vous teniez une position trop politique ?***

Nous n'avons pas toujours été la courroie de transmission pure et dure des armées. Cela nous a été reproché. Mais parfois ils exagéraient, ils n'avaient pas de sens politique, ce qui n'est pas inné. On avait parfois un rôle d'opposition qui était en réalité un rôle de crédibilisation des armées, ce qu'ils avaient du mal à comprendre.

Je faisais très attention à ne pas trop entrer dans le politique, je n'avais aucune raison de le faire. Cela aurait conduit à me saborder.

- ***Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?***

L'âge, c'est à dire mon grade ! J'ai eu du mal avec les armées en général. J'étais jeune lieutenant-colonel, et dans les armées je ne pesai pas lourd face à l'EMA même pour représenter le cabinet militaire. La fonction ne primait pas sur le grade !

Après il fallait être doué en sciences politiques pour pouvoir se débrouiller pour rédiger un décret et s'en sortir dans les attributions des ministères.

Pour conclure... que retenir de vos années à Matignon ?

Que cela m'a permis d'obtenir un poste aux anciens combattants et de me régaler aussi.

Mes premières années en tant que commissaire et mes dernières ont été géniales. Lors de mon stage de fin de scolarité j'étais à Djibouti où il y avait des événements graves pré-indépendance. J'étais officier de permanence opérationnelle le jour de l'enlèvement des enfants dans le car scolaire. Le briefing au lieutenant Prouteau était dans mon bureau !

Que ce soit sur l'éducation, la retraite, la défense, les problèmes que l'on avait à l'époque sont finalement aujourd'hui les mêmes. Seuls les acteurs ont changé.

- ***A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

Du 7 septembre 1998 jusqu'au 31 décembre 2000 pendant la cohabitation Chirac/Jospin. J'ai quitté cette fonction pour devenir directeur du commissariat de l'air en région Sud à Bordeaux.

J'ai eu un peu de mal à me refaire au monde des armées par la suite, il m'a bien fallu un mois d'adaptation. Lors de mon arrivée en région, ma secrétaire m'a indiqué que le général de corps aérien commandant de région voulait me voir. Pour moi cela n'était pas urgent et ça pouvait attendre le lendemain. Cette rencontre ne me semblait pas importante ! Ma secrétaire a heureusement insisté et j'y suis allé de suite : le général n'aurait pas compris mon attitude. Il fallait que j'atterrisse et que je prenne conscience que je n'étais plus à l'Hôtel de Matignon !

- ***Où étaient les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances ?***

Au 56 rue de Varenne au deuxième étage d'un ancien hôtel particulier. Mon prédécesseur m'a indiqué que le bureau du commissaire était auparavant la chambre de Louis Aragon et un lointain prédécesseur m'a signalé qu'il avait fait déplacer la cheminée pour donner un aspect plus pratique à la pièce.

- ***Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?***

Le plus souvent nous étions en tenue civile. Nous étions en uniforme lors des cérémonies mais cela n'était pas très fréquent.

- ***Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?***

Habituellement la journée commençait à 8h le matin. Au début je sortais vers 21h mais ensuite, en fonctionnement normal, vers 20h.

Une semaine sur cinq il fallait prendre le service le matin pour établir une fiche de situation militaire pour le Premier ministre (PM). Il fallait résumer toutes les informations arrivées par fax de l'EMA, de la DRM et de la DGSE, et en faire une synthèse qui était remise à l'amiral, chef du cabinet militaire, qui la transmettait, après corrections éventuelles, pour 9h du matin au PM. Cette semaine-là, je venais à 7 h.

Nous avions aussi une permanence au 13 rue Vanneau (André Gide a habité, je crois, au n°4). Une nuit toutes les six à sept semaines. Il s'agit d'une entrée discrète vers Matignon. Il y avait là un appartement avec salle à manger et chambre à coucher. C'était une permanence que les membres du cabinet - excepté le directeur de cabinet et son adjoint, le chef de cabinet civil et le chef du cabinet militaire - prenaient pour le PM à partir de 19h jusqu'à 9h du matin le lendemain. Les personnes extérieures qui voulaient parler au PM tombaient sur le standard et donc on pouvait, par exemple, avoir le roi du Maroc au téléphone. On pouvait y recevoir la famille et le repas était servi mais, à tout moment, le téléphone pouvait sonner et il fallait savoir comment apprécier la situation : appeler le PM lui-même ou le directeur de cabinet (Dircab) ou le dircab adjoint ou le chef du cabinet militaire du Premier

ministre (CMPM). Il fallait réagir très vite et on était seul ! Il m'est arrivé d'avoir pendant toute une soirée plusieurs échanges avec le préfet de la région Midi-Pyrénées un soir d'émeutes à Toulouse.

Il y avait la réunion de tous les membres du cabinet chaque lundi matin, présidée par le directeur de cabinet, à 9h dans la grande salle dite du Conseil. Tout le monde était là. Dans mon souvenir le PM est passé deux fois à cette occasion.

Après cette réunion de cabinet il y avait, dans la foulée, la réunion chez le conseiller civil pour la défense, Louis Gautier, qui avait son bureau au rez-de-chaussée du bâtiment (qui était, m'a-t-on dit, l'une des salles de réception de L. Aragon). C'était l'occasion de refaire un point sur ce qui avait été dit ou sur certains autres dossiers. Des directives y étaient données, et de façon assez différente de celles que nous avons l'habitude de recevoir dans le milieu militaire.

Le mercredi matin, il y avait la réunion du cabinet militaire, au 1<sup>er</sup> étage, présidée par l'amiral Dumontet, chef du CMPM, à 9h à l'occasion d'un petit déjeuner de travail.

Puis chacun allait vaquer à ses occupations dans son domaine de compétence et en fonction de l'actualité.

- ***Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

Je n'avais pas la dénomination d'adjoint finances. Sur ma carte, il était simplement indiqué « cabinet militaire du PM » de même que pour chacun de mes camarades, sans considération de protocole des uns par rapport aux autres. Toutefois, ma carte officielle de membre du « cabinet de Monsieur Lionel Jospin » indique ma qualité d' « adjoint au chef du cabinet militaire ».

Mais comme j'ai été nommé commissaire général le 1<sup>er</sup> octobre 2000, le PM, lors de mon pot de départ, m'a dit : « *vous êtes le n° 2 du cabinet militaire* ».

Les adjoints des armées s'occupaient des questions en lien avec leur armée.

Le colonel de gendarmerie avait des relations particulières et fréquentes avec le conseiller sécurité, Alain Christnacht ; il avait des relations étroites avec lui.

Le chef CMPM était beaucoup en lien avec les sous-chefs d'état-major, les chefs d'état-major d'armée, le chef de l'EMP, le CEMA, le MGA.

Il n'y avait pas de fiche de tâche. Mon prédécesseur était le commissaire colonel Serra. Je suis resté avec lui en double pendant quatre jours et c'est lui qui m'a expliqué ce qu'il faisait et qui m'a donné la liste de toutes les personnes à connaître.

Je ne me suis jamais occupé de finances. Les questions financières étaient traitées par le conseiller défense en liaison avec Florence Parly qui était conseillère pour les affaires budgétaires du cabinet et avec le directeur adjoint. L'amiral devait faire le lien entre les armées et Maignon sur ces questions. Mais je n'étais pas sur ce sujet, ni mon prédécesseur.

Par ailleurs, je n'ai jamais présidé/co-présidé de réunion interministérielle (RIM).

Je traitais de toutes les questions relatives aux anciens combattants. Ceux-ci constituaient un potentiel électoral énorme, d'environ 4,5 M de personnes avec leur famille, qu'il faut satisfaire sur un plan politique. C'est un domaine que je ne connaissais pas et qu'aucun des commissaires avant moi ne connaissaient non plus. L'un de mes prédécesseurs, qui était alors directeur-adjoint à la direction centrale du commissariat de l'air (DCCA), m'avait indiqué qu'il fallait que je lise le code des pensions civiles et militaires d'invalidité et des victimes de guerres car j'allais vite être confronté à ces questions !

Outre les anciens combattants, il y avait encore à cette époque de nombreux résistants, comme Lucie et Raymond Aubrac et les Compagnons de la libération. Ces résistants avaient leurs propres associations et venaient me voir pour obtenir des subventions. Je faisais tout mon possible pour leur donner satisfaction, avec le soutien du chef du cabinet civil qui disposait des fonds.

Nous avions également chacun une zone géographique pour laquelle nous nous tenions informés des questions militaires. Pour moi c'était l'Amérique du sud. Je recevais pratiquement tous les jours des messages diplomatiques en fax des ambassadeurs en poste dans ces pays qui informaient le gouvernement des événements. C'est à ce titre que j'ai eu le privilège d'assister, le 2 octobre 2000, à une audience donnée par le PM au nouveau président élu du Mexique, Vicente Fox. Je me souviens de cette date car c'était la première fois que je portais ma tenue de général.

J'étais également en charge des questions relatives à la mémoire. À ce titre, j'ai souvent représenté le PM à des offices religieux et cérémonies diverses.

C'est ainsi que j'ai participé à la commémoration du 80<sup>ème</sup> anniversaire de la fin de la 1<sup>ère</sup> Guerre mondiale. J'étais concerné par le suivi de ce dossier qui était très sensible. Je suis arrivé en septembre 1998 et quelque temps après, on apprend que le PM va se rendre à Craonnelle (Aisne), sur le Chemin des Dames, pour y faire un discours. On me dit d'aller avec lui. L'amiral me demande de lui trouver une copie du discours que va prononcer le PM. Le conseiller pour la défense me demande la même chose. Même lui ne l'avait pas ! J'ai téléphoné à plusieurs personnes mais je n'arrivais pas à le trouver. Et je me suis senti alors peu performant car on me réclamait ce discours que je ne parvenais pas à trouver. J'avais presque envie de demander à être relevé de mes fonctions ! Il se trouve que seules quatre personnes avaient ce discours (PM, dircab, conseiller culture et chef adjoint du cabinet) qui était sous « embargo ». Le PM voulait prononcer un discours sans que le PR le sache ! J'ai vu ce qu'était la cohabitation ! L'EMP le cherchait aussi et heureusement que je ne l'avais pas car sinon je le lui aurais probablement donné et j'aurais alors certainement été renvoyé !

Le PM commence à parler à la mairie de Craonnelle et je découvre qu'il souhaite réhabiliter les mutins de la 1<sup>ère</sup> Guerre mondiale, ce qui est un peu gênant quand on est militaire en tenue ! Cela a fait un gros incident de cohabitation, le premier que j'ai vécu !

Quelques jours plus tard, lors de la remise annuelle du Prix littéraire de la Résistance au Sénat où je représentais en tenue le PM dont j'ai lu un message, l'amiral De Gaulle est venu me voir pour me faire part de son indignation à propos de ce discours ! J'ai ainsi eu le grand honneur d'échanger avec le fils du général de Gaulle !

Enfin, je m'occupais des appelés du service national en poste à Matignon pour notamment leur rappeler leur statut militaire et la discrétion exigée d'eux. Mais aussi de toutes les demandes de sursis, émanant surtout de parlementaires. Pour cela j'avais mes contacts au cabinet du ministre de la Défense. Cette fonction m'a servi dans mon positionnement à l'égard des membres du cabinet civil car je me suis occupé aussi, toujours avec succès, car ce n'était pas difficile, de demandes formulées par quelques-uns d'entre eux !

- ***Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?***

Je n'ai pas connu d'autre chef du cabinet militaire que l'amiral Dumontet qui est arrivé quelques semaines avant moi et qui est parti en octobre 2002 sous le gouvernement Raffarin.

C'était mon chef direct. C'est lui qui me notait et me donnait ses directives.

Le problème était qu'il y avait aussi le conseiller pour la défense (Louis Gautier), qui était un proche du PM et qui était au-dessus de l'amiral, même si ce n'était écrit nulle part. Il y avait deux têtes.

Le conseiller pour la défense me donnait aussi des directives, soit lors de la réunion hebdomadaire du pôle défense, soit directement car j'étais amené à passer régulièrement devant son bureau. Il m'a parfois confié des dossiers politico-militaires sans en parler à l'amiral.

C'était un peu délicat car il fallait que je rende compte à l'amiral, qui n'était pas toujours au courant des sollicitations du conseiller défense, et parfois, les demandes sur le même sujet n'étaient pas exactement les mêmes entre eux deux. Et parfois le PM me renvoyait directement certaines choses, ce qui pouvait être mal pris par l'amiral. Je m'efforçais donc de lui rendre compte de tout pour éviter les tensions.

L'amiral voyait régulièrement le dircab, qui était une sorte de PM bis. Mais il devait prendre rendez-vous pour cela.

Le conseiller défense, lui, voyait souvent le dircab mais aussi le SGDSN, le CEMA et les CEMx, notamment au moment de la guerre du Kosovo. Plus tard, sous le gouvernement Valls, il est devenu SGDSN.

Entre eux deux, l'amiral et le conseiller défense, il ne semblait pas y avoir de tension, tout au moins visible.

Il y avait aussi un ingénieur de l'armement et une civile - Isabelle Kocher, ingénieur de mines, devenue plus tard directrice générale d'ENGIE - qui s'occupaient des questions industrielles. Elle venait aux réunions de cabinet du conseiller défense le lundi. Ainsi que l'ingénieur de l'armement, qui était chargé des relations avec les industries d'armement. Je ne connais pas la délimitation exacte de leurs attributions respectives. Ils étaient subordonnés au conseiller pour la défense même s'ils semblaient avoir une grande marge de liberté.

- ***Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?***

Pour la sélection, ce n'est jamais la même chose !

J'étais sous-directeur finances à la DCCA et le commissaire Aubard était sous-directeur administration générale. Nous étions de la même promotion et destinés tous deux à devenir, en principe, directeur en région (Nord et Sud). Mais avant cela il fallait passer en cabinet !

La sélection pour le cabinet du ministre de la Défense (Mindef) était le premier entretien. Je ne voulais pas aller au cabinet du ministre. On y travaillait beaucoup, m'avait-on dit, sur des dossiers un peu semblables à ceux traités dans le commissariat (finances, déplacements et autres) et je voulais faire autre chose. Pouvoir observer la cohabitation en étant à Matignon était pour moi une perspective qui m'attirait beaucoup. Je savais que le poste au cabinet Mindef était très porteur pour la carrière, de nombreux directeurs centraux et inspecteurs étant passés par là. Il y avait au cabinet du ministre une cellule avec deux commissaires, un de l'armée de l'air et un de l'armée de terre.

Il fallait donc que je m'arrange pour faire bonne figure sans toutefois être sélectionné ! Mon camarade préférait le cabinet du ministre et a obtenu ce poste.

Je devais passer la deuxième étape, celle du cabinet du PM. Trois commissaires colonels de l'armée de l'air étaient présentés. Ce poste, réservé à un commissaire de l'air a, je crois, été demandé par le général Norlain lorsqu'il était chef CPM. Quant à l'EMP, il est de tradition que le poste de commissaire soit tenu par un marin.

J'ai eu un entretien d'une heure avec le chef CPM (qui n'était pas encore l'amiral Dumontet) où l'on a parlé de tout, de questions budgétaires surtout (dépenses à bon compte, titre 3, titre 5, budget des armées). Puis j'ai été convoqué quelques jours plus tard par le conseiller défense qui m'a demandé ce que j'avais fait jusqu'à présent. À un moment il m'a dit qu'il faudra être discret sur tout ce que

j'entendrai et verrai ici, et loyal et fidèle à l'égard de la personne du PM. C'est alors que j'ai compris que j'étais sélectionné.

Pour le commissaire Erschler je crois qu'ils étaient deux. Il m'a raconté se trouver pour son entretien de sélection dans le bureau d'Abel Farnoux, conseiller spécial d'Edith Cresson. Arrive, comme par hasard, E. Cresson à qui il est présenté. Elle dit que c'est très bien et qu'on le prend.

Je crois me souvenir que le commissaire Serra a été sélectionné uniquement par le chef du CMPM, une fiche est arrivée au PM Juppé lui-même pour la sélection. La fiche est revenue avec un « Ok » du PM. Pour mon successeur, le commissaire Reymondet, deux « candidats » présentés par l'armée de l'air ont été reçus par l'amiral. Le conseiller défense les a reçus également. L'amiral me dit qu'ils sont bien tous les deux, qu'il ne sait pas qui choisir et que le conseiller défense choisira. Puis le conseiller défense m'appelle et me dit qu'il ne sait pas qui choisir et me demande ce que j'en pense. C'est une marque de confiance ! De fait, c'est donc à moi qu'est revenu le choix !

Je pense que l'on est sélectionné en fonction de la personnalité. Celle-ci doit être avenante, capable d'affronter les difficultés, calme, pas spécialement bavarde, précise dans les réponses. Il faut apparaître comme quelqu'un de dynamique, ouvert, convivial, disponible et capable d'assumer une grande charge de travail. C'est sur ces critères-là que j'ai donné mon avis, puisqu'on me l'a demandé, pour la désignation de mon successeur.

- ***Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?***

En général, les commissaires avaient été sous-directeur à la DCCA, réussi le concours de l'école de guerre (il y a toutefois eu des exceptions) et exercé des responsabilités importantes.

J'ai occupé la fonction de directeur en région Sud, à Bordeaux, à la suite de mon passage au cabinet. J'ai ensuite été inspecteur du commissariat et de l'administration de l'armée de l'air. Mais, dans ces fonctions, je n'ai pas eu l'occasion de mettre à profit ce que j'avais appris. J'ai énormément appris sur le fonctionnement de l'Etat et aussi, il faut bien le dire, sur moi-même.

Je suis resté en relations avec Louis Gautier et l'amiral. C'est ainsi que je les ai reçus à Bordeaux trois mois avant l'élection présidentielle de 2002, ce qui a provoqué quelques interrogations au sein des armées et à Bordeaux. Mais je considérais que c'était une visite privée. En réalité L. Gautier souhaitait avoir mon sentiment sur l'interarmisation des commissariats, sujet sur lequel il comptait travailler en cas de succès à l'élection présidentielle.

Petite anecdote : lors de mon départ en décembre 2000, après le pot offert par le PM au cours duquel j'ai pris la parole, le directeur de cabinet, Olivier Schrameck, m'a dit que je pouvais revenir quand je voulais, que j'étais le bienvenu. A l'occasion de la sortie de son livre Matignon, rive gauche, assez critique sur la cohabitation, je me suis dit que je pouvais aller le saluer et faire dédicacer son livre. Il m'a reçu en octobre 2001 pendant près d'une heure puis nous sommes même allés saluer le PM ! J'ai su que le CMPM était étonné de voir mon nom figurer dans l'agenda du dircab, ce qui a suscité quelques questions, m'a-t-on dit, parmi les membres du cabinet civil et les officiers du cabinet militaire ! Pour moi, il s'agissait d'une simple visite de courtoisie !

Je pense avoir été le seul, ou l'un des rares, parmi les colonels, à avoir eu des contacts réguliers avec le PM. Je crois avoir contribué à valoriser le poste et à faire connaître un peu le commissariat parmi les membres du cabinet civil.

- **Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?**

Il me semble qu'il faut arriver à se faire connaître, rester humble, être à l'écoute de ce qui se passe. Faire preuve de discrétion pour être efficace. Avoir une solide aptitude à travailler seul. Une capacité relationnelle et donc être convivial avec tout le monde. Il faut se familiariser avec ce positionnement particulier qui permet de bénéficier, par le simple fait d'appartenir au cabinet du PM, d'une certaine aura et aussi d'une réelle influence, y compris auprès de militaires plus gradés que soi dans les armées. Surtout, il faut arriver à démontrer son utilité et pour cela savoir faire preuve de « diplomatie ». Aimer travailler dans un milieu interarmées et interministériel à forte connotation politique. J'avais connu l'interarmées à la DRM et au Cours supérieur interarmées.

Et travailler, de fait, avec plusieurs chefs, militaires et civils. Je n'avais jamais vécu cette situation.

- **Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous aviez occupés précédemment ?**

Durant les trois ou quatre premiers mois il me semblait que tout pouvait chavirer. Pour être bien à l'aise, je dirais qu'il faut un an.

Il n'y avait aucune similitude avec ce que j'avais pu faire avant dont presque rien ne m'a été utile, hormis bien entendu, la bonne connaissance que je pouvais avoir des armées. Je n'ai d'ailleurs traité qu'une fois un sujet en lien avec le commissariat et qui avait trait à l'EDA. Et la deuxième fois est celle où j'ai expliqué à M. Fabius, tout récemment nommé ministre de l'économie et des finances (2000), qui me demandait si j'étais un nouveau secrétaire d'Etat (j'étais en tenue civile), ainsi qu'à M. Lang, nouveau ministre de l'Education nationale, ce qu'était le commissariat de l'air, alors que nous étions dans l'attente du PM à une réunion de ministres ! Quand M. Jospin est arrivé, il leur a dit : « *il fallait me le demander, moi je connais !* ». Car j'avais eu l'occasion de lui en parler. Cette petite anecdote m'a d'ailleurs permis de valoriser le cabinet militaire auprès des autres conseillers présents !

On travaille vraiment différemment, c'est vraiment du donnant donnant tout le temps, ce qui n'était pas le cas dans les armées. On est d'autant plus utile et performant dans un cabinet que l'on est capable de donner quelque chose. Et seulement ensuite, on pourra vous donner quelque chose si vous en avez besoin.

- **N'avez-vous pas senti que vous aviez par la suite un étiquetage politique ?**

Je ne crois pas mais on m'a dit que circulait une rumeur, au demeurant sans importance, au sein de l'armée de l'air que j'étais plutôt à gauche !

Cela me faisait sourire car je n'ai jamais manifesté mes idées politiques auprès de qui que ce soit. J'ai seulement essayé, là où j'étais, de faire mon travail le mieux possible en tenant compte bien sûr du contexte très particulier de la cohabitation.

- **Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?**

Les militaires considèrent qu'ils ont leur domaine d'activité et qu'ils n'ont pas à faire d'incursion dans la sphère politique. Simplement obéir même si on n'est pas d'accord. Je crois que ce n'est pas bon. Je pense que c'est à cause de ce comportement que nous ne sommes pas toujours bien vus par les conseillers civils.

Il faut réfléchir à la position du militaire par rapport à l'exécutif lorsque l'on évolue dans sa carrière. Les militaires arrivant aux hautes responsabilités sont choisis, je pense, en fonction de leur compétence mais aussi de leur capacité à réfléchir dans un contexte politico-militaire.

Il faut une capacité à agir au-delà du simple volet opérationnel. Le chef militaire doit oser dire, la porte fermée, au ministre « *je ne suis pas d'accord avec ceci ou cela pour telles raisons* ».

Par exemple, un ancien CEMAA m'a raconté qu'avant sa désignation il était convoqué chez le ministre. Il parlait et pendant ce temps le ministre lui tournait le dos pour regarder la télévision. Il se demandait s'il devait continuer à parler ou non. Il a continué.

Le ministre est revenu vers lui et lui a dit qu'il n'était pas d'accord sur le sujet exposé. Le général a maintenu son point de vue et le ministre lui a annoncé qu'il serait son futur CEMAA.

Il a été capable de « dire non » (mais pas en public, bien sûr !) : c'est ce qui est attendu.

- ***Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Avec le conseiller défense civil ?***

Au début je ne voyais le PM qu'à l'occasion de pots internes au cabinet. La première réelle fois que j'ai pu le côtoyer c'est lorsque le conseiller défense m'a confié l'organisation d'une audience avec les présidents d'associations d'anciens combattants dans le bureau du PM. Mais je n'avais pas accès à son bureau et ne savais pas comment il était disposé, notamment pour placer les participants. Il y avait notamment le directeur de cabinet du secrétaire d'Etat aux anciens combattants. J'envoie mon dossier de préparation au PM via le conseiller défense. Le dossier me revient directement avec des annotations « LJ --->MB » (Lionel Jospin --> Michel Barbaux). Il avait corrigé des choses et posé des questions. A l'audience, comme je ne pouvais pas organiser le plan de table, je suis arrivé à l'heure dite, le PM me demande comment on se place, ce qui est très important car la préséance entre présidents d'associations est un sujet « épidermique » ! Au cours de l'audience, grosse frayeur car l'un d'eux sollicitait une mesure budgétaire qu'il estimait à 2M de francs. Le PM me fait passer un papier (LJ ---> MB) me demandant confirmation du montant. Je n'étais plus absolument certain de celui-ci (2 MF ou 20 MF ?) mais je l'ai confirmé car je ne pouvais pas dire que je ne savais pas ! Le même papier me revient qui me demande : « *en êtes-vous sûr ?* ». Je n'avais pas le choix et donc je confirme à nouveau. Cette somme a été validée budgétairement au cours de la réunion et, fort heureusement, c'était bien la bonne !

C'est à ce moment-là que le PM m'a connu. Je l'ai revu dans d'autres audiences. Mais la plupart du temps nous nous voyions lors de manifestations (vœux, pots de départ, anniversaires ...). Il y avait peu d'occasions où j'étais avec lui pour des réunions de travail, d'autant plus qu'il n'aimait pas voir trop de monde dans ces réunions.

Je voyais assez rarement le directeur de cabinet, et lorsque c'était le cas, c'était bien souvent avec d'autres membres du cabinet et toujours le chef du CMPM.

Le conseiller défense, comme je l'ai déjà mentionné, était une sorte de second chef, au-dessus du chef du CMPM.

Je n'avais pas de rendez-vous réguliers avec le SGG, M. Jean-Marc Sauvé, j'ai assisté à quelques réunions mais de façon épisodique. J'ai néanmoins noué des liens de sympathie avec lui à l'occasion de conversations impromptues sur la Résistance ou quelques faits d'Histoire dont il était féru.

Hormis le chef du CMPM, le gendarme et moi, les adjoints des armées n'avaient pas beaucoup de relations avec les membres civils du cabinet. Ils ne venaient pas souvent à la popote (salle à manger des membres du cabinet) où c'était l'occasion de se rencontrer, de faire connaissance de manière conviviale. Ils étaient sans doute un peu trop focalisés sur le lien avec leur armée.

Au début, lorsque j'arrivais à la popote, tout le monde se taisait !! Et environ un tiers des membres du cabinet me disait à peine ou pas du tout bonjour !! Cela était un peu du mépris, voire pire, de l'indifférence. Mais, avec le temps, j'ai été accepté par la grande majorité d'entre eux parce que je participais aux conversations et que je n'exprimais pas d'opinion politique ni de commentaire susceptible de faire naître une quelconque suspicion. On était en cohabitation !

Les militaires sont assimilés comme étant plutôt à droite et donc cela signifiait que nous ne faisons pas partie de leur famille politique. Il y avait la crainte que l'on aille tout répéter à l'Elysée. Pour eux, il ne fallait pas trop parler devant nous. Par exemple, lors d'un séminaire à Fontainebleau, certains ont considéré qu'il ne fallait pas inviter les militaires (hormis l'amiral) de peur qu'ils aillent raconter des choses à leurs homologues de l'Elysée ! Mais M. Jospin nous a fait confiance et je lui en suis fort reconnaissant !

Et puis cela est sans doute lié à l'Histoire, avec le souvenir des coups d'Etat, l'idée de menaces pour la sécurité de l'Etat. La gauche se méfie sans doute des militaires.

J'avais noué quelques relations avec certains conseillers civils, notamment le chef du cabinet, Henry Pradeaux, les conseillers justice et culture et quelques autres et, comme je l'ai dit, un peu avec le PM au bout de sept ou huit mois et qui me connaissait donc personnellement.

J'ai vu partir tous les membres du cabinet militaire, hormis l'amiral. Lors de leur pot de départ, ils ne prenaient pas la parole, sauf un, je crois, ce qui a toujours étonné les conseillers civils. Quand je suis parti, j'avais décidé de parler et je l'ai fait. Tout s'est bien passé. J'ai pu rencontrer par la suite le PM à plusieurs reprises dans le cadre de l'association *Banjo* (dont il est question plus loin) et lui-même m'en a régulièrement parlé : il ne comprend pas pourquoi les militaires ne s'exprimaient pas à cette occasion.

Il y a sans doute un problème d'expression des militaires, de prise de parole. Par exemple, au cours supérieur interarmées qui a suivi mon stage à l'école supérieure de guerre aérienne, il fallait faire une étude sur la politique de défense de la France et, le cas échéant, remettre en cause certains fondamentaux. J'étais chargé de cette étude. Mes camarades des autres armées, surtout de l'armée de terre, ne voulaient pas sortir du discours officiel ! J'ai malheureusement souvent observé cela.

J'ai maintenu pendant longtemps des relations avec les anciens du cabinet. Une amicale des anciens du cabinet de Jospin, la bande à Jospin (« Banjo »), s'est constituée en 2002 et a cessé ses activités à partir de 2018. Nous nous retrouvions, avec les conjoints, une fois par an, pour un dîner entre anciens. M. Jospin était toujours présent et prenait la parole, forcément très politique. J'étais souvent l'un des rares ou parfois le seul militaire à venir ! Et pourtant, en cinq ans de gouvernement Jospin, une vingtaine de militaires se sont succédés au cabinet militaire. Et quand l'amiral n'était pas présent, c'est moi que M. Jospin appelait à sa table. Je n'ai jamais été amené à me positionner politiquement, je le rappelle, et personne ne me l'a d'ailleurs jamais demandé ! Sauf pour plaisanter !

Après la défaite de M. Jospin à la présidentielle, il y a eu une réunion, en octobre 2002, des anciens du cabinet chez M. Schrameck qui allait bientôt prendre ses fonctions d'ambassadeur en Espagne. L'ancien PM, qui était invisible des médias, est arrivé tout guilleret alors que toute la presse le disait déprimé. J'étais le seul militaire présent !

#### - ***Aviez-vous des relations avec le Parlement ?***

J'ai eu très peu de relations avec le Parlement. J'ai eu une expérience : j'ai été nommé par décret commissaire du gouvernement en tant que membre du cabinet du PM pour assister au vote de la loi sur les volontariats civils. Il y avait une urgence et il fallait l'accrocher à un projet de loi en discussion

au Parlement. Il fallait obtenir du Sénat (de droite) de raccrocher ce texte à un autre projet de texte. Le conseiller défense m'avait donc envoyé au Sénat pour assister à la discussion, suivre cela, voir si tout se passait bien. J'y suis allé et j'étais assis à côté de M. Richard, ministre de la Défense, et M. Josselin, ministre de l'Outre-mer. Le président de la commission des affaires étrangères était M. Xavier de Villepin (père du futur Premier ministre). Il fallait que le ministre de la Défense fasse en quelque sorte allégeance au Sénat pour que celui-ci accepte !

La deuxième fois j'étais avec le chef de cabinet du secrétaire d'Etat aux anciens combattants, on était à l'Assemblée nationale pour assister à une séance de questions concernant les anciens combattants.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

Avec le cabinet du CEMA je n'avais aucune relation.

J'ai eu une fois à organiser l'audience par le PM du nouveau CEMAA à l'occasion de sa prise de fonction. Le conseiller défense m'a demandé d'assister à des petits-déjeuners de travail avec les MGA, à tour de rôle, en vue de la préparation du budget pour chacune des armées. Je devais prendre des notes pendant les réunions et en faire la synthèse. J'ai vu un MGA, destiné, d'après ce qui se disait avec insistance, à devenir CEM, arriver en retard et prendre le conseiller défense un peu de haut. Là, j'ai compris qu'il ne serait probablement pas chef d'état-major. Il n'est effectivement pas devenu CEM. Tout le monde se demandait pourquoi. J'en connaissais les raisons ! Il avait complètement mésestimé l'importance du conseiller défense du PM en cohabitation.

J'ai appris la manière dont s'exerce le pouvoir, dont se prennent les décisions (pas toujours de façon très réfléchie, faute de temps dans les cas d'urgence), les coulisses.

Avec l'EMP nous avions deux repas tous les ans avec nos homologues, tantôt à l'Elysée, tantôt à Matignon, pour parler d'affaires en commun en évitant bien sûr les indiscretions .... En dehors de ces rencontres, on n'avait pas tellement l'occasion de se voir, excepté lors de cérémonies.

- ***Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Etat-major des armées, direction du commissariat ?***

Je suis allé deux ou trois fois en réunion au SGDSN, mais seulement pour écouter. Je connaissais un peu le secrétaire général, Jean-Claude Mallet, rencontré lors d'une affectation précédente.

Avant mon arrivée au cabinet, le commissariat m'avait dit d'y faire « mon trou » et de me faire oublier. Je ne suis jamais allé à la DCCA en deux ans et demi, mais je gardais des relations avec le directeur, son adjoint et les sous-directeurs. Je les ai tous invités, individuellement, à déjeuner pour garder le contact. J'avais également des relations avec la DFP pour des questions statutaires. Enfin, j'avais de nombreuses relations avec certains membres du cabinet du Mindef et du cabinet du secrétaire d'Etat aux anciens combattants dont je rencontrais souvent le directeur, Serge Barcellini, historien, spécialiste de la Mémoire.

- ***Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ?***

Ils ont été très nombreux !

Le premier moment fort était lors de la passation de consignes avec le commissaire Serra, donc avant même ma prise de fonctions ! Nous avons fait le tour des membres du cabinet du PM, du Mindef et du secrétaire d'Etat avec lesquels je serai amené à travailler. Pendant cette période, nous avons assisté

au discours annuel du PM à l'IHEDN. Je vois quelqu'un venir parler à l'oreille du ministre chargé des relations avec le Parlement, Daniel Vaillant. À peine le PM a-t-il fini son discours que M. Vaillant vient lui parler. Puis M. Jospin transmet l'information qu'il a reçue au conseiller défense qui vient vers moi : « *le ministre de l'intérieur (J-P Chevènement), hospitalisé au Val-de-Grâce, est dans coma, il faut vous renseigner pour prendre des nouvelles et me dire rapidement ce qu'il en est pour que j'en informe le PM* ». Heureusement, dans le circuit des gens à voir, il y avait le médecin militaire du Mindef. Je suis passé par lui pour obtenir des informations auprès du Val-de-Grâce que j'ai pu transmettre aussitôt au conseiller défense ! J'ai été mis tout de suite « dans le bain » ! Le commissariat de l'air était bien loin !

Et puis j'ai coordonné l'organisation d'un grand évènement, la réception de la fédération mondiale des anciens combattants lors de laquelle le discours du PM a failli provoquer un incident diplomatique ! La fédération mondiale des anciens combattants a été créée en 1950 à Paris. Elle organisait un congrès tous les trois ans. En 1997 c'était en Corée du sud et en 2000 à Paris. Ses représentants ont demandé à être reçus par les autorités. Un discours du Président de la République (PR) a été diffusé sur un écran. Il y avait ce soir-là le début du sommet européen de Nice, auquel devait participer le PM mais celui-ci avait décidé de recevoir quand même les délégués avant de partir à Nice. En période de cohabitation il fallait en effet faire autre chose et si possible mieux que le PR ! Il y avait un enjeu politique car le PM serait très probablement candidat.

Il a été décidé, sur ma proposition, un accueil des délégués (plusieurs centaines) par une haie de Gardes républicains et la fanfare, un discours du PM et un buffet dînatoire. Le secrétariat d'Etat aux anciens combattants a fait une proposition de discours, retravaillé par plusieurs membres du cabinet du PM. Je me souviens qu'il y a eu neuf moutures en tout. J'avais vu le texte définitif qui, selon moi, était très bien. Il fallait veiller aux termes employés car les thèmes relatifs à la décolonisation, notamment, étaient sensibles. Le discours était distribué à l'entrée en français et en anglais. Quinze minutes avant le début de la soirée, le président de la fédération m'avertit qu'il y a un sérieux problème. Le représentant d'un pays africain (qui a rang de ministre) a lu le discours et a dit que si l'un des mots apparaissant dans celui-ci était prononcé, il y aurait un incident diplomatique. Il a déjà téléphoné au cabinet du chef d'Etat de ce pays, me dit-on, qui a confirmé.

Je vais voir ce représentant et lui demande quel est le mot qui ne convient pas. Je m'aperçois que ce n'est pas le terme que j'avais écrit. Aux yeux de tous, au cabinet, c'était moi le responsable du discours. Si cela se passait mal j'étais le coupable !

A ce moment, un garde républicain arrive et vient me chercher. Le PM me demande ! Il était dans son bureau avec l'amiral, le conseiller défense, le secrétaire d'Etat aux anciens combattants et son directeur de cabinet. Il était informé du problème. Que devait-on écrire à la place ? Personne ne disait rien ! Je lui dis que ce n'était pas la version que j'avais vue. J'ai proposé une substitution. Il me dit : « *Très bien !* » et il écrit ce que je lui avais suggéré. Nous nous mettons en marche vers la soirée. Je lui demande de bien vouloir attendre quelques secondes, ce qui surprend. Il accepte. Je descends à toute vitesse pour demander au délégué si cela convient. Et cela lui convenait ! Nous sommes passés très près de l'incident diplomatique, ce qui change des activités communes du commissariat !

Il s'avère que c'était le conseiller « discours » qui était à l'origine de cette modification.

Les dessous de la cohabitation également. Dans les RIM il y a toujours un représentant de l'Elysée, donc, en cohabitation, un peu un « espion ». Le représentant du SGG fait à l'issue un compte rendu, appelé « le bleu », adressé à tous les participants, y compris l'Elysée. L'ordre du jour portait sur l'affaire des farines animales, en présence des représentants des ministres. Dans le bleu, il était indiqué que le PM devait annoncer des décisions importantes dans les 15 jours. Dans la foulée, le PR fait une déclaration solennelle à la télévision pour demander au PM de prendre des décisions urgentes, les mêmes que celles figurant sur le bleu, pour régler le problème des farines animales. C'était l'image du

maître faisant la leçon à son élève. Pour le PM cela était une mauvaise manière. La cohabitation courtoise était terminée. Peu après, le PM, avec l'appui parlementaire de Giscard, décide de faire le quinquennat. Celui-ci a été voté par référendum, applicable au mandat suivant.

Un dossier emblématique : celui des chefs militaires qui ont demandé aux sous-officiers et appelés de ne pas se battre en Indochine et qui ont été sanctionnés par le général de Gaulle lorsque celui-ci est revenu au pouvoir. Je devais inventer un moyen de réhabiliter ces gens-là. Je traitais avec un émissaire du colonel Rol-Tanguy pour trouver une solution. Il me semblait difficile de réhabiliter ces gens en obtenant une reconstitution de leur carrière, car la procédure judiciaire serait trop longue.

J'ai proposé l'attribution de la Légion d'honneur, remise en public, ce qui a été accepté.

Le PM recevait le colonel pour le 55<sup>ème</sup> anniversaire de la Libération de Paris. Sur la fiche de préparation de cette audience, je lui ai suggéré « de ne pas se départir d'une attitude d'écoute » si jamais le sujet venait à être abordé. Quand je l'ai vu un peu plus tard, il m'a demandé : « où en est le dossier de la réhabilitation ? » ! Le conseiller défense lui a expliqué que le processus s'engageait vers autre chose. J'ai reçu plus tard une invitation au restaurant de la part des représentants de ces anciens militaires pour me remercier de mon action sur ce dossier. Je n'avais jamais accepté cela et ne voulais pas me lancer dans de telles relations. Mais j'ai accepté pour eux à la condition que la question de la réhabilitation ne soit plus abordée.

Les résistants, et parmi eux les Compagnons de la libération (j'en ai rencontré quelques-uns comme Serge Ravanel, le général de Boissieu, le général Jean Simon, Charles Gonard), sont des gens d'une très grande modestie et qui ont fait des choses extraordinaires. J'ose dire que plus personne ne m'impressionne, sauf eux ! Maintenant les résistants sont tous décédés. Le dernier Compagnon, Hubert Germain, a eu 100 ans en août 2020. Plus tard, il sera inhumé au Mont-Valérien.

- **Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?**

Les difficultés de tous les jours ! Gérer l'urgent, le très urgent et le fameux très très urgent (TTU). Difficulté, parfois, de trouver rapidement le bon interlocuteur, fiable. De rester crédible en toutes circonstances. Le droit à l'erreur n'existe pas dans le traitement d'un dossier, surtout s'il doit arriver sur le bureau du PM.

J'avais également plusieurs chefs, quatre au total, si je compte l'amiral, le conseiller défense, mais aussi le chef du cabinet civil et le PM. Chacun devait être satisfait de mon travail.

Un exemple de l'urgence : un matin, peu avant 13 h, je vois dans le journal *Le Monde*, qui est déposé chaque jour sur mon bureau, que les députés ont fait une déclaration accusant la principauté de Monaco de blanchiment d'argent. Et j'avais traité la veille un dossier d'attribution d'un grade fictif de capitaine de frégate pour le prince héritier Albert. La cérémonie devait se faire sur un bateau déjà en train de naviguer pour cela. J'avais mis un avis favorable. J'ai dû aller tout de suite voir l'amiral qui a appelé le PM pour le prévenir. Le dossier allait partir ! Heureusement que je l'avais vu ! Sinon, on aurait pu me le reprocher.

Pour conclure... que retenir de vos années à Matignon ?

Une meilleure connaissance des processus de décisions et la découverte des coulisses de l'exercice du pouvoir. Des rencontres exceptionnelles, je pense surtout aux résistants. Un Premier ministre qui aime les militaires, qui s'intéresse à mes activités et qui me fait confiance. Des relations de sympathie, parfois de complicité, avec des membres du cabinet civil dont certains ont exercé de hautes

responsabilités dans le quinquennat de François Hollande et avec lesquels je suis resté en relation, de manière totalement désintéressée.

*Entretien avec le CGHC (2S) Yves Reymondet  
Adjoint finances au chef du cabinet militaire du Premier ministre de janvier 2001 à juillet 2003  
Entretien téléphonique, le 21 janvier 2021*

En préambule, je voudrais mettre en garde sur les risques inhérents à ce type d'exercice, vingt ans se sont écoulés depuis mon passage à Matignon. Il faut prendre en compte l'érosion de la mémoire.

- ***A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

Je suis arrivé le 2 janvier 2001 et parti fin juillet 2003 en pleine canicule. J'ai passé le relais au futur commissaire général Coffin.

J'ai quitté le poste pour d'autres opportunités mais toutefois avec regret.

Le temps d'affectation n'est pas fixé à l'avance mais il y a une moyenne qui se situe entre deux et quatre ans.

Sur la période qui me concerne, j'ai travaillé pour deux Premiers ministre (PM) : dans le premier cas dans le contexte très particulier de la cohabitation avec Lionel Jospin, puis ensuite avec J-P. Raffarin. J'ai travaillé sous les ordres de deux chefs du cabinet militaire : le VAE Dumontet et le GAA Abrial.

- ***Où étaient les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances ?***

Au sein de l'hôtel Gouffier de Thoix acquis peu de temps avant par les services du Premier ministre. De mémoire, il devait encore y avoir un ou deux occupants privés lorsque j'y étais. Le bureau de l'adjoint finances était au deuxième étage au bout du couloir à gauche.

- ***Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?***

La tenue de travail était la tenue civile. Nous mettions l'uniforme pour les représentations du PM (assez nombreuses) : ravivages de la Flamme, cérémonies religieuses... Cela était le cas de longue date. Mais je me suis souvent posé la question de la raison. Est-ce encore opportun aujourd'hui de travailler en tenue civile, cela contribue-t-il à la cohésion ? Au sein du cabinet du PM l'entité militaire est parfaitement identifiée et tout le monde sait que vous êtes militaire.

Il y a également quelque chose qui mérite d'être mentionné, l'existence de la « popote », puissant facteur d'intégration. On a l'occasion de se retrouver à table avec une dizaine de conseillers à parler de choses et d'autres. Il est très important d'y aller de temps en temps, pour se faire connaître et échanger.

- ***Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?***

Le propre d'une affectation en cabinet est qu'il n'y a pas de journée type. La singularité première de ce poste est que le matin en franchissant la porte on ne sait pas bien souvent ce qu'il va se passer. La qualité première est donc de faire preuve d'initiative et de réactivité quoi qu'il arrive.

La notion d'un quotidien répétitif est étrangère à ce milieu. Néanmoins, pour ce qui est des horaires de travail, on travaille beaucoup mais pas forcément plus que dans d'autres affectations. On ne finit pas toujours plus tard au cabinet du PM qu'à Balard.

Le matin je débutais vers 9h et la fin de journée varie beaucoup en fonction de la situation. Le rythme est intense et la pression forte.

Ce qui est important en termes de calendrier, c'est le rythme des réunions interministérielles (RIM). Les RIM sont extrêmement importantes. Les représentants du cabinet militaire étaient envoyés en RIM en fonction du sujet. Quand le sujet était juridique, financier ou mémoriel on y envoyait le commissaire. Il m'est d'ailleurs arrivé d'en co-présider, pas souvent mais cela est arrivé. Ces RIM ne commençaient jamais avant 9h30.

La pause du déjeuner était bien respectée. Les RIM recommençaient vers 14h30.

Le soir nous finissions tard mais pas forcément plus tard qu'ailleurs. Et on arrivait quand même à prendre des permissions.

Et puis, il y avait des permanences chargées parfois et fréquentes.

La permanence du cabinet militaire du Premier ministre (CMPM) ; elle revenait une semaine sur cinq. Il s'agissait d'une astreinte téléphonique pendant une semaine et impliquait une présence au cabinet le samedi matin. Cette astreinte était centrée sur l'actualité internationale. J'ai notamment souvenir de la deuxième guerre du Golfe qui a mis sous pression le CMPM. Nous avions des réunions de crise à ce sujet, notamment au SGDN.

Cette permanence impliquait une note quasi quotidienne au PM, une synthèse d'une page maximum, qui passait par le conseiller civil défense et la cellule diplomatique avant de partir chez le directeur de cabinet (Dircab) et le PM. Cette note était élaborée à partir d'informations de la DGSE, DRM et de l'EMA. Cela obligeait à faire preuve de discernement dans la recherche et l'exploitation de l'information. Réactivité rime avec responsabilité. On vous fait une grande confiance mais vous n'avez pas vraiment droit à l'erreur.

Il y avait également la permanence du cabinet PM. De mon temps, tous les membres civils et militaires du cabinet prenaient cette permanence, rue Vaneau, tous les deux mois environ. C'était une permanence de 24 heures les WE ou d'une soirée et une nuit en semaine. Elle était parfois délicate en fonction de l'actualité surtout pendant la nuit.

Pour ce qui est des réunions régulières, il y avait la réunion du vendredi chez le SGG pour y arrêter l'ordre du jour du Conseil des ministres du mercredi. Généralement, elle était suivie d'une deuxième partie avec le SGG et le Dircab pour étudier les nominations. Le représentant militaire y est donc convié lorsqu'il est question de nomination d'officiers généraux. J'y ai participé quelques fois. Les réunions traditionnelles du SGG n'attiraient pas beaucoup de volontaires du fait de leur nature réglementaire et donc j'y suis allé très fréquemment pour représenter le CMPM.

La grande réunion de l'ensemble du cabinet avait lieu le lundi, de mémoire à 11h, dans la grande salle du conseil (avec les conseillers, les conseillers techniques et le cabinet militaire). C'était important que chacun y participe pour la cohésion de l'ensemble du cabinet. Important pour comprendre, voir, entendre et être connu. En cabinet il est parfois difficile d'avoir de l'information et d'aboutir à ses fins. Ce type de réunion est une belle occasion d'intégration et de traiter certaines questions avant ou après la réunion avec des conseillers parfois peu disponibles.

Dans la première partie de mon affectation, après celle-ci se tenait la réunion du pôle défense avec le cabinet militaire et le conseiller défense (ainsi que son conseiller technique) dans le bureau de ce dernier.

Enfin, nous avons une réunion hebdomadaire, sous forme de petit déjeuner, avec l'ensemble des adjoints du CMPM dans le bureau du chef du cabinet militaire.

- ***Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

Je ne saurais pas expliquer l'origine de cette appellation d'adjoint Finances qui ne reflète que partiellement les attributions du commissaire.

Lorsque j'ai passé le relais au commissaire colonel Coffin, il y avait des questions financières et non des moindres puisqu'il s'agissait de questions budgétaires et capacitaires. L'intervention de l'adjoint finances dans ce domaine a été accentuée avec la formation d'un nouveau cabinet à l'arrivée de Jean-Pierre RAFFARIN.

J'ai par, exemple, été chargé, à l'occasion de l'arrivée du nouveau PM, de faire un état des lieux sur les problématiques budgétaires pour 2002. J'ai effectué cela en étroite relation avec le ministère de la défense. Une loi de finances rectificative ayant conduit à une réévaluation du budget du ministère de la défense a été votée ultérieurement cette année-là.

J'ai également été chargé par le VAE Dumontet de travailler sur la LPM 03-08. Le PM a une responsabilité incontournable en matière de coordination interministérielle et par conséquent, sur ce sujet le CMPM tient un rôle important. Parmi les cinq collaborateurs, l'amiral a choisi le commissaire, pour travailler sur ce dossier de la programmation. Cela m'a donné l'occasion de participer à de multiples réunions au SGDN. C'est d'ailleurs à cette occasion qu'est arrivé un coffre-fort au sein du bureau de l'adjoint finances, car le dossier est ultrasensible. J'ai également travaillé sur la préparation des éléments de langage du PM pour les conseils de défense en coordination avec mon camarade de l'EMP

Il y avait également la politique de mémoire et le monde combattant.

La politique de mémoire et le monde combattant représentent des enjeux importants et parfois méconnus. Les questions de mémoire portent souvent sur des sujets qui demeurent douloureux pour les Français. Par ailleurs, le monde combattant recouvre de nombreuses associations. Selon mes souvenirs, c'était, à cette époque, le quatrième monde associatif français, représentant alors plus d'un million d'adhérents ce que certains ont tendance à oublier.

Encore une fois, ces sujets qui touchent à l'histoire contemporaine sont sensibles. Par exemple, à l'époque il était question de créer un troisième aéroport dans les confins de Paris aux abords de la Picardie. Mais cela impliquait le déplacement de nécropoles de 1ère Guerre mondiale où reposaient notamment des soldats du Commonwealth ce qui a suscité un tollé jusque dans ces pays. Les questions de la décrystallisation des pensions des anciens combattants des ex-colonies étaient également très sensibles.

La politique de mémoire et concerne des questions très importantes dont les impacts sont profonds (exemple actuel du rapport de B. Stora sur la guerre d'Algérie). Avec l'accord du chef du CMPM je me suis beaucoup investi dans ces questions. J'ai beaucoup travaillé sur les sujets relatifs à la guerre d'Algérie, par exemple la question des commémorations qui ne faisait pas consensus dans le monde combattant et dans la société. De même, pour les questions mémorielles relatives à la Deuxième Guerre mondiale : Shoah, Résistance, Déportation.

Dans les deux cas, cela impliquait des relations très étroites avec le ministre ou le secrétaire d'Etat en charge de la politique de mémoire et des Anciens Combattants.

J'avais à effectuer la préparation des audiences et à participer à des réunions de travail du PM avec des fédérations d'anciens combattants, des personnalités de la Résistance de la Déportation, de la

France Libre dont nombre étaient encore vivantes il y a vingt ans. Je citerais aussi le dossier des victimes de certains actes de terrorisme. Il en était de même pour les entretiens du PM avec le ministre ou secrétaire d'Etat.

Il y avait également la préparation des déplacements du PM relatifs aux questions mémorielles. Cela demandait un travail serré de préparation en amont en lien avec le chef de cab du PM et diverses cellules du cabinet (presse, RI le cas échéant...) ainsi que les autorités locales. Je l'accompagnais lors de ces déplacements. J'en ai relevé quatre ; le 85<sup>ème</sup> anniversaire de la bataille de Verdun en 2001, Oradour-sur-glane avec Lionel Jospin, l'anniversaire de l'Armistice à Rethondes et la commémoration du débarquement des Canadiens à Colville-sur- Mer avec Jean-Pierre Raffarin.

Sur un plan plus général, Il y avait également, la préparation des discours du PM avec des nuances en fonction de l'organisation du cabinet selon les époques et des personnalités. J'en garde le souvenir agréable d'un climat de confiance et, parfois selon les sujets, d'autonomie. Il m'est arrivé d'avoir une commande à remplir en quelques heures seulement. C'est une belle école de la responsabilité et de la réactivité.

Parmi les dossiers importants, figuraient également les questions relatives à la condition militaire qui ont été très présentes à cette époque. J'assistais aux séances plénières du CSFM et parfois à des séances de CFM.

Il faut mentionner aussi les affaires juridiques que l'on appellerait aujourd'hui la légistique, les nominations (il fallait vérifier le dossier de présentation au PM), et les décorations qui étaient loin d'être des questions accessoires. On était au début des années 2000, il restait encore beaucoup de survivants de la Seconde Guerre mondiale et quelques survivants de la Première Guerre mondiale. Vous êtes amené à regarder de près un passé et des choses parfois douloureuses de l'histoire de France. Il faut bien considérer les choses et bien conseiller le PM.

J'avais également à effectuer une veille sur une zone géographique, l'Amérique latine.

Vers la fin de mon mandat on commençait à voir poindre une série de mesures de Réforme de l'Etat appelées à se développer par la suite notamment les questions d'externalisation et de financements innovants.

De manière générale, il faut être attentif à tout. Ne jamais relâcher son attention. Cela suppose de bien savoir ce que l'on peut ou non demander à son réseau de correspondants.

On prend aussi conscience de l'importance des médias. La cellule presse-médias est une cellule essentielle au sein du cabinet. Il faut surtout ne pas faire de communication intempestive.

Je voudrais aussi ajouter que nous étions en plein développement du numérique (mail, SMS, internet). Déjà à cette époque, on commençait à communiquer non plus par papier mais beaucoup par messagerie voire par SMS. L'accélération du rythme et du temps était encore plus grande. C'était une époque charnière.

- ***Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?***

J'ai connu deux chefs de CPM. Le premier, le VAE Dumontet, puis ensuite le GAA Abrial.

Notre chef était sans conteste le chef CPM. Dans la configuration du cabinet comportant un conseiller de défense, nous travaillions en étroite liaison avec Louis Gautier. Nous rendions compte à l'amiral Dumontet, il était très important que le chef CPM soit informé en permanence et « en temps réel » pour qu'il soit en mesure d'agir. La circulation montante, descendante et transverse de

l'information fait partie du quotidien en cabinet. Cela nécessite une agilité mais surtout de la loyauté et du discernement. Au bilan, ce schéma a fort bien fonctionné.

- ***Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?***

Il y a, je crois, autant de configurations que de commissaires qui ont occupé le poste.

En général, celui qui arrive au cabinet militaire est, à cette époque, colonel, chimiste-auditeur IHEDN sortant. C'était le cas de mes camarades terre, mer, air et peut-être le gendarme. Ce n'était pas mon cas, je n'avais « que » trois ans de colonel. J'ai succédé au commissaire Barbaux qui a quitté le Cabinet après avoir été promu général et nommé directeur régional. J'ai fait l'IHEDN à ma sortie du cabinet du PM. Encore une fois, il faut de la capacité à s'adapter !

Il y a eu un casting. J'ai été reçu par l'Amiral Dumontet et Louis Gautier ensuite, puis par le Dircab. En général, ce dernier valide les choix précédents. L'entretien avec le Dircab était plutôt un entretien de confirmation et de bienvenue.

Les entretiens initiaux étaient importants et cela doit se préparer. Le chef CPM doit se faire une opinion lors de cet entretien et ne pas se tromper.

J'étais à l'IGA-Air depuis trois ans et ma mutation approchait. Mon ambition était de faire le CHEM/IHEDN mais seul l'IHEDN était possible pour les commissaires à cette époque. J'en avais parlé au directeur central mais il m'a indiqué qu'il avait mieux à me proposer. J'ai donc accepté sans hésiter et je ne l'ai pas regretté, d'autant plus que j'en avais parlé avec certains de mes prédécesseurs qui m'avaient présenté un tableau élogieux de ce poste et je savais assez bien donc à quoi je pouvais m'attendre.

Après plus de deux années à ce poste, le directeur central m'a demandé ce que je voulais faire, si je voulais faire une année supplémentaire. J'avais alors l'occasion de faire l'IHEDN et d'être sous-directeur. Il a évoqué le nom de mon successeur et m'a demandé ce que j'en pensais. Je lui ai bien évidemment indiqué que c'était un bon choix.

- ***Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?***

Il m'était donc proposé de prendre le poste de sous-directeur administration générale et de faire l'IHEDN. Je me suis dit que j'aurai du mal à avoir ce type d'opportunité par la suite et je suis revenu dans le cursus classique.

La question de l'après est aussi importante que celle de l'avant. Après avoir traité nombre de dossiers passionnants au cabinet du PM la question du retour dans les armées est loin d'être évidente. Mes camarades plus âgés prenaient en général les étoiles rapidement. Moi je devais faire encore preuve d'un peu de patience.

Votre vision des choses et des gens, des organisations est transformée. Cela vous décomplexe dans les relations avec les plus hautes autorités. Il y a une valeur ajoutée professionnelle et des acquis personnels évidents. Bien de hauts responsables ont effectué un passage en cabinet et cela est une très bonne école pour occuper les plus hautes fonctions. Cette condition n'est pas nécessaire ni suffisante, mais elle est très utile.

En termes de méthode travail, de pensée, de raisonnements, de conduite de mes futures équipes, cela a été pour moi un apport décisif notamment pour ce qui est de la réactivité, la subsidiarité, l'efficacité, la responsabilité, le souci de veiller à éviter dérives technocratiques.

- ***Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?***

Des qualités il en faut beaucoup !

L'esprit d'initiative, de la réactivité, du sang-froid, du discernement, le sens de la synthèse, une rapidité parfois extrême, et j'ajouterais de la discrétion (à ne pas confondre avec le culte du secret). Il faut bien gérer l'information, savoir dire les choses à bon escient, ce qui est plus facile à dire qu'à faire.

Il me semble nécessaire d'avoir une bonne culture générale et notamment en ce qui concerne l'histoire politique et militaire récente, l'histoire du XXème siècle.

Et il faut savoir rester à sa place !

Pour ce qui est de la préparation par le parcours antérieur dans mon cas, la réponse est oui. J'ai eu l'occasion, les cinq années qui ont précédé, par deux affectations, de sortir du cadre traditionnel. A l'inspection de l'armée de l'air j'ai pu pratiquer les relations internationales (négociation de l'accord de défense avec Singapour, missions au Canada, en Afrique du sud, en Corée... soutien à l'exportation, relations avec la DGA et les industriels).

Puis à l'IGA-Air, il y avait à cette époque nombre de missions en interarmées, et avec la gendarmerie, des études sur des sujets transverses : statuts des lycées militaires, beaucoup de missions outre-mer, en Afrique, en Allemagne...

Lors de l'entretien cela a certainement joué. Cette expérience du ministère et de l'interarmées m'a été utile pour la suite.

- ***Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous aviez occupés précédemment ?***

Il y a une adaptation, nécessairement, mais vous n'avez pas trop le temps ! J'étais dans le bain le surlendemain de mon arrivée où j'ai dû remplacer le conseiller défense pour une audience !

Il y a la règle tacite des six mois au bout desquels, si on n'est pas débarqué, c'est que c'est bon !

C'est un poste radicalement différent des autres. Mais les commissaires ont démontré qu'ils réussissent plutôt bien dans ce poste. Cela s'explique sans doute par le profil des commissaires qui est très souvent universitaire à l'origine (droit ou science politique), leur formation professionnelle, leur exigence.

Mais la manière de travailler est profondément différente, à certains égards, de ce que l'on a l'habitude de voir dans les armées. Cependant, le sérieux et la rigueur sont de mise dans les deux cas.

- ***Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?***

C'est une question essentielle. Je m'inscris tout d'abord en faux contre l'idée reçue que Matignon aurait un rôle secondaire en matière de défense. C'est totalement faux quelle que soit la configuration, cohabitation ou non. Le cabinet du PM est à la manœuvre de la mécanique gouvernementale, et a de ce fait un rôle très important sur les questions de défense.

Par ailleurs, le PM a un rôle qui lui est dévolu dans l'action de l'Etat en mer et dans l'action de l'Etat en matière de défense de l'espace aérien.

Le politico-militaire est essentiel. Pour que les choses marchent il faut que cette relation fonctionne, et que chacun joue son rôle, pleinement, dans l'intérêt du pays. Cela suppose que cette notion soit bien comprise.

Les militaires sont associés aux rouages gouvernementaux et à la prise de décision. Clausewitz dit, en substance, qu'il est du devoir du général de discuter, pied à pied, pour convaincre le souverain mais qu'en définitive, c'est le souverain qui décide. Tout est là.

Le devoir du militaire est d'apporter son analyse avec impartialité, compétence et conviction pour que la prise de décision soit pertinente, pour que le rapport mission/moyens des armées soit approprié. Cela suppose un dialogue politico-militaire de qualité. Il faut des autorités politiques qui sachent écouter, et des militaires compétents qui sachent être persuasifs, et expliquer avec courage. Par exemple, on a tous vécu les années de vaches maigres budgétaires et lorsque vous dites qu'il faut de nouveaux avions, ce n'est pas un moment très agréable, cela n'est pas toujours ce que l'on aimerait entendre et donne lieu à de vifs débats (notamment avec les conseillers budgétaires). Il faut sortir du rôle étroit de défense corporatiste de la profession mais il faut savoir faire passer les messages de la Défense à bon escient. Je pense, par exemple, aux questions de condition militaire qui méritent souvent d'être expliquées, rappelées et défendues avec ténacité. Il faut un vrai dialogue, ce qui est loin d'être évident.

Autre principe auquel je tiens beaucoup, c'est le principe de neutralité. C'est très important, mais que mettons-nous derrière ce mot ? De mon point de vue, c'est la neutralité politique. Mais cela ne signifie pas transparence ! Il ne faut pas que cela conduise à de l'invisibilité, ce n'est pas ce qu'on attend de vous. Il y a donc une ligne de conduite qui n'est pas très évidente. Il faut faire preuve d'honnêteté intellectuelle, il faut peser sur la décision mais il ne faut pas prendre parti au sens de l'esprit partisan, ce serait une erreur.

Je me suis toujours efforcé de rester neutre (avec deux gouvernements différents) tout en passant les messages que je devais défendre. Les deux PM ne m'ont jamais demandé pour qui j'avais voté.

- ***Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Eventuellement avec le conseiller défense civil s'il y en avait un ?***

Il y avait les réunions de travail chez le DirCab ou le PM. Les adjoints en général, et le commissaire en particulier pouvaient, quand il le fallait, y participer pour les dossiers dont nous avions la responsabilité. J'ai donc pu aller chez le DirCab, voire chez le PM à ces occasions.

J'avais des relations très soutenues avec le SGG, principalement pour tout le travail qui concernait les RIM. Et puis, je participais assez fréquemment à la réunion hebdomadaire du vendredi du SGG.

Dans la première partie de mon affectation jusqu'en avril 2002, le pôle défense était composé de Louis Gautier conseiller défense assisté d'un conseiller technique et du CMPM. Encore une fois, je crois que tout le monde s'accorde à dire que cela a fonctionné dans un esprit constructif. Et cela est normal, car nous sommes là pour assister le PM, porter les questions de défense et fournir une grille de lecture militaire quand il le faut. La présence dans l'équipe autour du Premier ministre d'un conseiller défense constitue un choix d'organisation différent qui s'explique, peut-être, par le contexte politique de la cohabitation.

Bien entendu, ce schéma de fonctionnement diffère du schéma retenu dans le cabinet suivant. Ces deux modèles ont fonctionné.

Nous avons des réunions fréquentes avec le conseiller défense. Son bureau était au rez-de-chaussée et nous étions donc amenés à le voir régulièrement. C'était alors l'occasion de nous parler des dossiers et de nous passer des commandes.

Nous étions bien intégrés au sein du cabinet et ce avec les deux Premiers ministres qui se sont succédé. Au sujet de la différence d'âge qu'il peut y avoir avec les autres conseillers, il faut se méfier d'une réponse simpliste. Ça n'était certainement pas un handicap. Les conseillers techniques peuvent être extrêmement jeunes (et pas uniquement les conseillers techniques) mais pas tous. Au-delà de l'âge, c'est la capacité à se connaître, se comprendre, se respecter et travailler ensemble qui est primordiale, ce qui n'est pas si évident que cela. Le militaire doit s'imposer dans un biotope qui n'est pas le sien avec des codes qui ne sont pas ceux en usage dans les armées et, depuis la disparition du service national, les élites de l'Etat ont une culture militaire assez faible ce qui n'était pas encore le cas vingt ans en arrière où le service national demeurait la référence. Pour que ces deux mondes arrivent à communiquer il est indispensable qu'il y ait une bonne intégration.

Les fonctions de l'adjoint - commissaire sont de facto assez proches des fonctions qui sont celles des conseillers techniques mais ce serait une erreur d'oublier que l'on est militaires. A l'Elysée, nos camarades sont nommés par texte officiel. Pour le cabinet du PM, seul le chef du CPM est nommé ainsi. Dans les faits, nous étions au croisement de deux mondes ; celui du cabinet avec sa logique propre et le monde militaire. Ensuite tout dépend de la qualité des relations avec vos camarades, votre chef et les conseillers civils.

- ***Avez-vous senti des différences lors du changement de cabinet ?***

On a été très bien accueillis et intégrés dans le cabinet de Lionel Jospin. C'est un fait. A commencer par le PM lui-même ainsi que le Dircab. On a été associés de façon pleine et entière aux activités. Lors des séminaires, le cabinet militaire y était associé. Le fait d'avoir un conseiller défense était aussi un réel facteur d'intégration dans le cabinet. Dans la phase de cohabitation cela s'est très bien passé. Les relations avec nos camarades de l'EMP ont toujours été très bonnes.

Cela c'est tout aussi bien passé avec l'équipe de Jean-Pierre Raffarin. Nous les avons accueillis, l'intégration a été excellente et le climat de confiance immédiat. Mais l'intégration ne se décrète pas, elle est l'affaire de tous les jours.

- ***Aviez-vous des relations avec le Parlement ?***

Parfois, j'ai notamment assisté à des séances sur des sujets sur lesquels je travaillais, par exemple l'examen de la loi de finances. Nous avons une désignation officielle pour cela, un décret de désignation comme commissaires du gouvernement. De mémoire, nous étions placés dans l'hémicycle à gauche de la tribune.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

Avec le cabinet Défense de très nombreuses relations avec le cabinet civil et aussi le cabinet militaire. Principalement avec les conseillers budget et affaires sociales. Mais également avec le département ministériel des anciens combattants, avec qui j'avais des relations quotidiennes voire bi-quotidiennes. J'étais leur interface pour porter leurs dossiers et faire passer leurs messages.

Les relations avec l'EMP tout au long de mon affectation ont été très suivies et empreintes de camaraderie.

Le cabinet du CEMA n'est pas organisé de la même manière, il est très restreint. Si je voulais certaines informations, il valait mieux aller la chercher directement. Je m'adressais donc plutôt l'état-major des armées, mais pour du factuel seulement. Car il fallait faire attention à ne pas créer un hiatus avec le cabinet défense. L'interlocuteur naturel de Matignon est le ministre.

- ***Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Secrétariat général des affaires européennes, Secrétaire général pour la Mer, Etat-major des armées, direction du commissariat ?***

Avec le SGDN nous étions en lien notamment pour la préparation de la LPM. Je me souviens également de réunions de crise, y compris en weekend, lors de la 2eme guerre d'Irak.

Je n'avais pas de relation avec le SGAE, ni avec le SGMer mais mon collègue marin avait beaucoup à faire avec eux.

Avec la DCCA j'avais des contacts amicaux informels mais il n'y avait jamais d'entrisme ou de pression de leur part.

- ***Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ?***

La réforme des retraites en 2002. C'est à cette occasion là que nous avons rompu avec la règle de la retraite à 15 et 25 ans. C'était un dossier majeur avec des aspects très complexes qui nous a énormément mobilisés.

La crise de la gendarmerie fin 2001 et qui a eu quelques répercussions dans les armées. C'est à cette époque-là qu'ont été instaurés les TAOPM, qu'a été posée la question de la gratuité du repas de service ... Ce fut une période assez tendue en termes de condition du personnel.

Il y a eu une succession quotidienne de moments forts. Il y avait peu de journées qui n'avaient pas de moments forts.

Bien entendu, les *occasions* où vous êtes en relation directe avec le PM sont des moments qui vous marquent.

- ***Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?***

Il y a forcément eu la période d'apprentissage initiale. Mais la difficulté pour le militaire réside surtout dans l'apprentissage des codes, des us et coutumes qui ne sont pas les mêmes dans cet environnement, (le tutoiement très fréquent, la bise, formules de politesse) ; cela peut sembler insignifiant et bête mais cela n'est pas neutre. Trop de politesse, de retenue, de timidité peuvent être un handicap, il faut savoir obtenir des réponses même en insistant vivement ce dont on n'est pas coutumier dans les armées. Arriver en retard à une réunion ou la quitter parce qu'on en a une seconde dans la foulée est difficilement concevable dans le monde militaire. Il faut savoir régénérer ses codes...sans en abuser.

Certains chefs militaires, qui dans leur armée ont un comportement très affirmé, sont parfois mal à l'aise avec des conseillers beaucoup plus jeunes.

**Pour conclure... que reprenez-vous de vos années à Matignon ?**

C'est un poste exigeant mais passionnant, extrêmement formateur, une excellente expérience. Cela permet d'acquérir une connaissance du fonctionnement de l'Etat irremplaçable. Au-delà de la constitution d'un réseau utile pour la suite, l'apport va bien au-delà du seul domaine professionnel.

Rien que pour ce poste ça valait la peine de passer le concours de commissaire.

- ***A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

J'ai rejoint le cabinet en août 2003 et je l'ai quitté en août 2005. J'y serai bien resté plus longtemps mais il y avait une règle simple, on était « chassé » par la liste d'aptitude. Seul le chef du cabinet militaire du Premier ministre (CMPM) était Général.

- ***Où étaient les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances ?***

Au 58 rue de Varenne. Il y a trois grandes zones. Le 57 rue de Varenne où il y a le Premier ministre (PM). Et en face deux endroits, au 56 et 58 où il y a d'autres conseillers. Mon bureau se trouvait dans l'ancienne chambre mortuaire d'Aragon.

- ***Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?***

Nous n'étions jamais en tenue militaire. Nous la mettions uniquement pour des manifestations militaires nous concernant, lors des représentations du PM aux ravivages de flammes ou pour les autres cérémonies. Mais au sein du cabinet, je ne l'ai mise qu'une fois, lorsque le PM m'a remis une décoration. Nous étions donc toujours en civil.

- ***Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?***

On arrivait à des horaires militaires, plus tôt que nos camarades civils et on repartait à peu près à la même heure que ces derniers. Les journées étaient donc relativement longues, de grande amplitude. Il y avait plusieurs raisons à cela. D'abord certaines très pratiques, on logeait en général assez loin et en arrivant vers 7h30-8h on évitait les difficultés de circulation le matin. Puis on avait beaucoup d'astreintes militaires (synthèse des de télégrammes diplomatiques par exemple), donc on était contents d'arriver tôt le matin pour faire cela tranquillement.

Une journée standard était ponctuée par du travail de réseau, beaucoup de coups de téléphones. Le cabinet du PM dépend largement des relations qu'il y a entre ses conseillers et les conseillers des autres ministères. Tout se passe dans les ministères. Si vous n'avez pas l'information des ministères à jour et exactes, vous risquez de raconter n'importe quoi. Donc beaucoup de réseau. Puis il y a les célèbres réunions interministérielles (à l'époque on appelait ça les RI). Il y en avait deux sortes : RI dont on était responsable, soit le chef CMPM ou ses adjoints. Et les RI pour lesquelles on était contributeur et non leader, dont on avait besoin de connaître les éléments pour rester informé.

En général un rythme tranquille consistait en deux ou trois RI dans la journée et le reste du temps au téléphone ou avec son supérieur pour traiter un dossier.

Il y avait la réunion du mercredi matin du cabinet avec le Directeur de cabinet (Dircab) où il y avait tous les conseillers, dans la grande salle du conseil. C'était une réunion d'information à plat qui durait environ 2h. A Matignon il y a 2 types de conseillers ; les conseillers et les conseillers techniques. Les

conseillers sont les chefs de file, le responsable d'un bureau. Tous les jours ils participent à une réunion des chefs de file avec le Dircab (30 à 45 min).

Lors de cette réunion du mercredi matin on n'y voyait jamais le PM, sauf cas très particuliers.

Puis nous avions une réunion de calage hebdomadaire des dossiers propre au CMPM qui devait être le jeudi, présidé par Général Abrial, un homme qui suivait les affaires de très près, intelligent, rapide et travailleur (un chef exigeant et fraternel). Tous les dossiers étaient suivis par lui, on avait tous une quinzaine de dossiers en charge, on lui faisait donc un point très court sur nos dossiers.

Le vendredi avait lieu la réunion préparatoire du Conseil des ministres. C'est une réunion extrêmement importante. Elle est en 3 parties : la partie A, les projets de lois et décrets en Conseil des ministres, la partie C qui concerne les nominations, et la partie B sur les communications des ministres validées en Conseil des ministres. La communication est ce que lit le ministre devant le Président. Le communiqué est ce qui est écrit et porté à la presse et qui est beaucoup plus court. A cette partie de la réunion participait toujours le dircab et les autres conseillers.

Puis la seconde partie de la réunion se faisait avec le SGG seul où l'on traitait des nominations (diplomates, préfets, officiers généraux). Cette réunion n'était pas au cœur des préoccupations du Général Abrial car à dominante très juridique. C'est donc moi qui allais à une bonne partie de ces réunions et j'y ai appris énormément de choses.

Nous avions une astreinte « cabinet militaire » toutes les cinq ou six semaines. Cela impliquait deux obligations. Etre dispo H24 au téléphone (et cela nous arrivait assez régulièrement d'être dérangés) et nous devions passer au cabinet le samedi matin pour préparer la fiche de synthèse militaire au dircab. Ce n'était pas très lourd.

Nous avions également « l'astreinte Vaneau » que nous prenions de même que l'ensemble des autres conseillers (hors chefs de file). Dans ce cas nous étions « officier de permanence France » une fois tous les 2 mois. C'était assez sensible car on traitait alors directement soit avec le Dircab soit avec le PM. J'ai par exemple piloté la libération de F. Aubenas. On était au cœur de problématiques extrêmement lourdes et nous n'étions pas toujours sereins.

- ***Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

Le poste s'appelait adjoint finances. Je prenais la suite d'Y. Reymondet qui avait obtenu la grande victoire de récupérer le suivi des finances du ministère de la défense. En général, lorsqu'il y a des cabinets de gauche, il y a bien souvent un conseiller civil et le CMPM est dessaisi des questions financières. Avec les cabinets de droite c'est en général le CMPM qui fait totalement office de pôle défense. Lors de l'arrivée de J-P. Raffarin, le CMPM a pu récupérer les questions de finances et en particulier le dossier de la LPM et des livres blancs, ce qui est stratégique. Sur cette question j'ai essayé de faire en sorte que nous soyons totalement incontournables. J'avais deux objectifs : exister auprès du conseiller finances (J. Fournel) et exister auprès de la Présidence de la République en traitant régulièrement avec le conseiller en charge de ces questions à l'état-major particulier du Président pour éviter que les grosses décisions de type stratégiques ne nous échappent et que l'on soit dans l'incapacité d'informer le PM.

Ces affaires m'ont pris énormément de temps. J'étais pris entre le PR qui, en tant que chef des armées est bien le cœur de la décision en matière de défense (le PM est bien le collaborateur du PR), et Mme Alliot-Marie qui avait un lien très étroit avec le PR. Il fallait par conséquent toujours beaucoup travailler pour ne pas décrocher, ce n'était donc pas simple. On arbitrait donc plutôt infra grandes décisions stratégiques, c'était plutôt le conseiller budgétaire et nous, mais pour les grosses décisions c'était

Elysée et Brienne. Ce domaine était le plus lourd en enjeux et j'étais assez autonome pour gérer cela au sein du CMPM.

Les finances étaient très convoitées par mes camarades qui proposaient de faire tourner le dossier, les sujets abordés étant toujours sensibles et les relations très fréquentes avec l'Elysée.

J'étais également le conseiller en charge des anciens combattants. Ce sujet peut sembler accessoire mais en réalité c'est un sujet extrêmement sensible et politique. Il y a quatre associations d'anciens combattants de droite à gauche. Il faut maintenir en permanence de bonnes relations avec ces associations pour qu'elles ne soient pas opposées au pouvoir au moment des élections (ils représentent plusieurs centaines de milliers de voix). Il fallait donc avoir un lien intime avec le secrétaire d'état aux anciens combattants en personne (je voyais H. Mekachera ou son cabinet au moins une fois par semaine), je travaillais pratiquement au quotidien avec eux pour organiser les réunions avec les associations (ce qui était très compliqué car les relations entre elles sont difficiles). Et puis je m'occupais de tous les déplacements du PM en lien avec les anciens combattants. Cela impliquait une préparation trois ou quatre jours avant avec le chef de cabinet, la préparation du discours et du déroulé ce qui est assez prenant. C'est ce domaine qui était le plus consommateur en temps.

Il y avait également les questions liées au statut. Toute la loi retraite a été négociée en passant par le cabinet et donc le conseiller finances et fonction publique. Cela est très lourd et complexe et à faire en lien avec Brienne.

Puis enfin j'avais à traiter tout ce qui était à dominante juridique. Mais au cabinet cela fait beaucoup ! Je n'avais pas à effectuer de veille sur une zone géographique particulière, contrairement à mes camarades, étant donné tous les sujets que j'étais amené à traiter.

Ce qu'il y a de central à comprendre c'est que le cabinet du PM ne travaille pas, il fait travailler. Si nous nous n'avions pas l'information, nous étions incapables de la produire, nous dépendions des autres.

- ***Le poste d'adjoint finances vous semble l'adjoint le plus exposé ?***

Probablement, car j'avais un portefeuille totalement transverse et mes camarades avaient un portefeuille « vertical », lié à leur armée principalement (même s'ils avaient une thématique supplémentaire). J'allais plus souvent à l'Elysée qu'eux, je voyais le secrétaire d'Etat aux anciens combattants trois ou quatre fois par mois. Si je l'avais agacé j'aurais sans doute eu des ennuis !

- ***Aviez-vous l'occasion de présider des RI ?***

Soit c'était une réunion haut niveau et c'était le chef CMPM qui la présidait, soit elle était d'un plus bas niveau et c'était le conseiller en charge du dossier ou le n°2 lorsque le Général Abrial n'était pas dispo. Les RI sont très prégnantes dans la vie d'un conseiller pour se tenir informé. Par exemple, j'ai accompagné la mise en place de la LOLF et j'ai fait toutes les RI de la LOLF pour voir comment d'organisaient les autres ministères de telle sorte que je sois en mesure de bien informer mon chef.

- ***Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?***

Je tiens d'abord à dire toute l'admiration et l'amitié que je porte au Général Abrial. Lorsque je suis arrivé nous étions déjà très proches, on s'est toujours très bien entendu et donc pour moi c'était extrêmement facile.

Il avait une méthode très simple : très grande liberté de manœuvre mais il ne fallait pas passer à côté des choses qu'il considérait comme importantes. Dans ce qu'il considérait comme son domaine

réservé il ne fallait pas faire de bêtise. Je gérai seul peut-être 70 % des dossiers que je traitais. Ou alors il passait une rapide commande par téléphone et je lui disais ce qu'il en était brièvement lorsque nous nous retrouvions.

Il était très exigeant et malgré mon ancienneté à l'époque, il m'a beaucoup appris sur ce que doit être le comportement d'un officier mais aussi sur la méthode.

Par exemple, la première note au PM que je lui ai faite (toutes les notes pour le PM passaient par le chef CPM), a été entièrement reprise parce que je n'avais pas l'esprit cabinet ; c'était trop borné, trop juridique. Il m'a expliqué ce qu'il fallait faire (qui était d'ailleurs plus simple car plus direct et concis).

Autre exemple, tout à fait au début j'ai commis une erreur dans la gestion de l'information. J'ai dit à quelqu'un quelque chose que je n'aurai pas dû dire. Et là malgré nos relations, il m'a dit que cela passait une fois mais qu'à la deuxième je partirais. Il avait raison car la gestion de l'information est extrêmement complexe car si vous ne dites rien vous perdez votre réseau et si vous en dites trop vous mettez le chef CPM voir le Dircab en difficulté et ils vous en veulent beaucoup.

- ***Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?***

Compte tenu de mon profil, j'étais plutôt prévu pour aller à Brienne, puisque tous les éventuels futurs DC y faisaient un passage. J'avais indiqué ne pas vouloir aller à Brienne mais à Matignon. On m'a dit que je devais m'attendre à en payer la facture, mais je tenais absolument à occuper ce poste car j'en subodorais le grand intérêt. Je suis donc beaucoup intervenu pour obtenir cette affectation.

Je n'étais pas en concurrence. Je m'entendais très bien avec mon directeur le Général Clouzot. J'avais fait cinq ans de sous-directeur, ce qui est très long mais j'étais très bien installé à la DCCA. Le Général Clouzot s'est chargé de proposer mon nom au Général Abrial. Je connaissais ce dernier depuis des années d'une précédente affectation. Et lorsque mon nom a été évoqué, il a dit qu'il n'était pas besoin de proposer d'autres noms, qu'il me prenait.

Mais d'habitude il y a deux candidats.

- ***Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?***

J'ai organisé ma carrière non pas en fonction des grades mais en fonction des postes. Je tenais absolument à occuper le poste de commissaire à l'inspection général de l'armée de l'air, pour pouvoir observer l'ensemble du dispositif de l'armée de l'air (à l'époque l'interarmées n'était pas très à la mode) et passer à Matignon. J'ai fait donc tout ce que je pouvais pour obtenir ces postes.

Ce poste m'a apporté plusieurs choses.

Premièrement il m'a déniaisé. Il m'a montré que tout ce que je croyais bon pour l'Etat et que j'avais appris au Mindef était faux. Beaucoup d'administrateur au Mindef pensent que ce que l'on fait est également pratiqué dans les autres ministères, mais ce n'est pas vrai. La défense est une forteresse, bien administrée, discrète et totalement inconnue. Les autres ministères ne fonctionnent absolument pas comme nous. J'ai donc appris le fonctionnement de l'Etat, ce qui est absolument central, et cela a complétement changé mon angle de vue. J'en ai beaucoup appris sur le fonctionnement de Bercy, sur le poids du MININT dans les décisions. Tout cela m'a beaucoup servi dans mes fonctions de sous-chef d'état-major et de directeur central. Je trouvais parfois mes collaborateurs un peu naïfs car ils n'avaient pas eu la chance de vivre cette expérience.

La deuxième chose c'est le réseau. Là encore lorsque j'étais DC je connaissais beaucoup de monde, du fait de mon passage à Matignon alors que bien souvent les militaires sont dans leur « bulle » et n'ont pas beaucoup de relations en dehors de leur ministère.

Troisièmement, je me suis beaucoup amélioré dans ce qui est de l'adaptation. Le militaire est très méthodique, avance dans un environnement cadré. Mais dans un cabinet cela ne marche pas. Il faut être adaptable, ultra réactif et prendre parfois des risques, ce que j'ai appris de mes camarades conseillers civils.

Dernier point, dans notre monde à nous, vous pouvez être un très bon joueur mais vous êtes en 2ème division. Au CMPM, vous êtes le même joueur mais jeté dans un club d'élite de la 1ère division. Vous êtes entouré de personnes jeunes, très engagées avec de remarquables capacités de travail. Il faut vraiment tenir la route. A mon arrivée au cabinet, il y avait des questions que je ne comprenais pas car rien n'est jamais expliqué dans les demandes que l'on reçoit, et j'avais bien peu de temps pour y répondre. On ne peut pas dire que la pédagogie militaire règne au sein du cabinet du PM !

- ***Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?***

Il faut être résilient et résister à la pression. Le cabinet n'a rien à voir avec ce que vous avez pu connaître et pourrez connaître.

Il n'y a pas de parcours type ou de poste permettant de se préparer à cela. C'est tellement différent de la vie du commissaire que pour ce poste là je pense que la seule chose qui est nécessaire c'est l'envie. On va découvrir un monde qui est complètement nouveau. Avoir des connaissances en matière budgétaire facilite peut-être un peu le travail, mais il n'y a pas de compétence particulière à détenir.

- ***Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous aviez occupés précédemment ?***

Je dirais qu'il faut 100 jours pour comprendre, six mois pour commencer à se détendre et un an pour être vraiment très à l'aise. Et puis au bout de ce temps le réseau est très bien constitué et il écrase la hiérarchie. Mais au début, on ne sait même pas qui appeler. Votre prédécesseur vous passe des consignes mais on se sent malgré tout seul une fois qu'il faut gérer le quotidien.

- ***Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?***

La relation fut exceptionnelle grâce à la stature du Général Abrial. Tout passait par lui. Il n'y avait pas de domaine de nature politico-militaire qui ne passait pas par lui. Il avait réussi à s'imposer. Il venait de l'Elysée quand même (deux ans à l'EMP il était donc rompu à la matière) et est extrêmement brillant. Il était de fait le n° 3 ou 4 du cabinet. Il était aussi le point d'entrée exclusif du SGDSN, avec le SGG. Il pesait très lourd.

Sous le gouvernement Villepin je ne peux pas vraiment dire, je n'ai fait que 6 mois. Je pense que cela a peut-être été plus difficile, il y avait sans doute plus de méfiance.

- ***Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Eventuellement avec le conseiller défense civil s'il y en avait un ?***

Le PM est une personne sur occupée, il a 25 réunions dans la journée ! La deuxième année j'étais le n°2 du Général Abrial et si jamais le Chef CMPM n'était pas là j'allais aux réunions avec le Dircab du PM mais cela m'est peut-être arrivé cinq fois en un an. En revanche, j'avais l'occasion d'être avec le PM lors que nous faisons des déplacements pour les commémorations et on pouvait lui parler de tout ce que l'on avait à lui dire lors de ces occasions. Et cela était très facile car c'était un homme simple et d'abord très facile et nous étions en petit comité. Je me retrouvais dans cette situation environ tous les trois ou quatre mois. Les relations étaient directes et de grande confiance.

J'avais avec le Dircab des relations courantes. De confiance avec M. Boyon, un homme d'une finesse remarquable. Mais je ne me suis moins bien entendu avec P. Mongin, et avec B. Lemaire qui était conseiller spécial du PM et qui est devenu par la suite Dircab. Leur lien avec la Défense n'était probablement pas de même qualité que celui de leur prédécesseur.

Avec les conseillers civils du temps de Raffarin les relations étaient intimes. Le PM ne nous appelait pas le cabinet militaire mais les militaires du cabinet ce qui est beaucoup plus fraternel. Le conseiller technique que j'étais n'a pas le niveau d'un chef de file. On ne va pas d'emblée le tutoyer et appeler par son prénom un « poids lourd ». Il fallait donc faire attention à trouver le bon positionnement avec les autres conseillers. Mais au bout d'un an vous tutoyez presque tout le monde car vous avez été amené à travailler avec chacun, parfois très tard, et vous vous connaissez bien.

La différence d'âge n'a pas posé de problème. Je me suis senti bien. Ils se sont méfiés de nous tant qu'ils n'ont pas été capables de nous juger, de savoir ce que l'on pouvait raconter et à qui. Mais quand ils ont vu qu'ils pouvaient avoir confiance cela a été extrêmement fluide et très facile.

- ***Avez-vous ressenti des différences lors des changements de cabinet ?***

J'ai eu trois Dircab. P. Steinmetz, est parti mais sans que cela donne lieu à une modification de cabinet. M. Boyon l'a remplacé. P. Mongin est arrivé ensuite avec M. Villepin. Le gros changement fut le changement de PM. Il faut tout d'abord faire comprendre aux nouveaux ce qu'est le cabinet militaire, car ils l'ignorent, puis se repositionner dans un monde qui n'est pas le même car vous n'avez pas les mêmes consignes.

Avec ces trois directeurs, il y a eu trois modes de gestion complètement différents.

- ***Aviez-vous des relations avec le Parlement ?***

Aucune au titre du Ministère de la défense. Tout passait soit par le Général Abrial soit par le conseiller budgétaire. Mais j'ai eu des relations indirectes par le secrétariat des anciens combattants. J'ai assisté à quelques votes de lois lorsque c'était important.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

Avec le cabinet du Minarm j'avais deux grands points d'entrée ; le conseiller budgétaire et le conseiller social. Les relations étaient quasi quotidiennes avec eux pour tout ce qui est du statut, des dispositions réglementaires.

Pour le budgétaire la personne en charge était assez difficile et ne voulait pas traiter avec un simple colonel. J'étais obligé de traiter avec son adjoint ou directement avec le n°2 de la DAF ou, si nécessaire, en passant par la sous-cheferie Plans de l'EMA.

Mais il n'y avait pas de commissaire à ces endroits-là.

- ***Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Secrétariat général des affaires européennes, Secrétaire général pour la Mer, Etat-major des armées, direction du commissariat ?***

Avec le SGG les relations étaient quasi quotidiennes du fait des RI et de la rédaction des bleus. On connaissait très bien le conseiller en charge de la défense.

Les relations avec les autorités de l'EMA étaient l'apanage exclusif du chef du CPM. Mais il m'arrivait parfois d'avoir à faire au CPCO notamment lors des astreintes. Sinon hormis avec Plans et PPE je ne traitais pas avec l'EMA.

Avec la DCCA nous n'étions pas au même niveau. J'avais essayé d'engager une conversation avec le directeur central mais cela n'avait pas l'air de l'intéresser. Je n'ai donc pas continué. J'étais assez critique sur cela, mais lorsque moi-même j'étais DC avec un service beaucoup plus conséquent et différemment positionné dans le ministère je n'ai moi-même jamais vu le conseiller PM, je n'avais pas le temps et peut-être pas le désir.

Avec le SGDSN, le Général Abrial s'occupait des problématiques stratégiques et politiques, les CIEEMG haut niveau. Pour les CIEEMG normales c'était les adjoints.

Toutes mes relations passaient par le chef de la coordination du SGDN, que je connaissais car nous avions « coturné » à l'IHEDN et avec qui je m'entendais très bien. Je l'avais donc très régulièrement au téléphone. Cela était parfois compliqué car, pour des raisons évidentes, il était très défenseur du « lobby » défense et nous parfois moins.

Les relations entre le SGMer et le cabinet du PM sont constantes mais cela était une prérogative du marin.

Rien avec le SGAE.

- ***Avez-vous eu le sentiment de perdre parfois votre neutralité ?***

Sur cette question je vais tenir un propos totalement iconoclaste.

Je reproche aux militaires de haut rang d'avoir une vision extensive du devoir de réserve et de la pseudo neutralité. C'est le meilleur moyen de ne jamais être dans aucun réseau. On peut regretter cet aspect un peu clanique de l'action d'un haut fonctionnaire mais c'est ainsi.

Je suis donc tenant d'un devoir de réserve vu plutôt comme les préfets c'est-à-dire que quand on est dans un gouvernement plutôt à droite on essaye de chercher des officiers plutôt à droite et inversement. Cela de manière à ce que les gens s'entendent bien et se fassent confiance.

Moi j'ai eu de la chance car on s'est bien entendu dans le gouvernement. Cela aurait peut-être été moins facile avec d'autres tendances politiques.

A partir d'un moment, il faut choisir intelligemment les gens dans ses RH pour les positionner au bon endroit dans les bons moments. Sans cela notre ministère sera sans cesse hors-jeu. Bien entendu, une telle politique devrait être menée en toute discrétion et uniquement pour les officiers à haut potentiel.

- ***Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ?***

La fin de la loi retraite mais en réalité mon prédécesseur avait fait une grande partie du travail.

La LPM qui représentait un travail énorme.

Les commémorations du 60ème anniversaire du débarquement. J'avais l'ensemble des huit déplacements du PM à gérer ce qui était très lourd à gérer.

Je n'ai pas vécu un moment très fort, il n'y a pas eu de grands moments propres à la Défense durant mon passage à Matignon. Mais, pour moi en tout cas, l'action quotidienne était déjà un grand moment !

- ***Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?***

Il n'y a pas eu tellement de difficultés. J'ai subi beaucoup de pression dans le traitement de certains dossiers. Mais j'avais un bon chef, de bons camarades. Avec P. de Villiers nous plaisantions car lorsqu'il était CEMA, et donc mon chef puisque j'étais son DC SCA, je lui rappelais qu'au cabinet c'était moi le n° 2 et qui lui disais comment travailler !

Il y avait aussi un peu de stress, ce qui est formateur. Mais pas de réelle difficulté.

Pour conclure... que retenir-vous de vos années à Matignon ?

Il y a vraiment eu un avant et un après dans ma vie d'officier et d'administrateur. Si je n'avais pas occupé ce poste, il est tout à fait certain que j'aurais été un moins bon directeur central. J'y ai beaucoup appris et connu beaucoup de gens.

- ***A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

J'ai occupé ce poste de septembre 2005 à juin 2009.

- ***Les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances se trouvaient bien au sein de l'hôtel Gouffier de Thaix ?***

Ils étaient rue de Varenne. Mon bureau était l'ancienne chambre de Louis Aragon.

- ***Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail était bien la tenue civile ?***

Oui nous étions toujours en tenue civile. Je revêtais l'uniforme pour les cérémonies, notamment les ravivages de la flamme.

- ***Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?***

La journée type commençait en temps normal relativement tôt, vers 7h30. La première chose que je faisais, c'était d'aller consulter le Journal officiel, pour voir les textes qui sortaient et particulièrement ceux qui concernaient le ministère de la défense, au niveau des décrets, des mesures nominatives.

Puis, comme chacun des membres du cabinet militaire du Premier ministre (CMPM) était en charge de suivre l'actualité militaro-diplomatique d'une partie du monde (j'avais l'Amérique latine, centrale et les Caraïbes, l'adjoint d'astreinte répartissait tous les télégrammes entre les différents adjoints. On recevait les télégrammes diplomatiques de la zone nous concernant et à partir de là, s'il y avait des événements qui étaient intéressants et susceptibles d'intéresser la cellule diplomatique de Matignon, on rentrait en relation avec cette cellule. On donnait les informations au colonel qui était d'astreinte pour qu'il puisse en faire la synthèse dans la fiche qu'il rédigeait tous les jours à l'adresse du directeur de cabinet (Dircab), du premier ministre du chef de la cellule diplomatique et du Premier ministre lui-même. Et cela, c'était une activité systématique.

Ensuite, la journée était fluctuante. Il était rare que l'on n'assiste pas à une ou deux réunions interministérielles (RIM) au cours de la journée, réunion dont on était initiateur ou non. Quand on était initiateur (généralement soit à la demande du cabinet du ministre de la Défense (Mindef), soit du cabinet du secrétaire d'Etat aux anciens combattants), cela supposait un gros travail en amont, un travail de recherche en relation avec le cabinet du Mindef, l'état-major particulier (EMP) ainsi qu'avec les conseillers civils du cabinet concernés par le dossier : conseiller sécurité intérieure, conseiller diplomatique... Il y avait également des RIM dont on n'était pas l'initiateur mais qui nécessitaient la présence d'un membre du cabinet militaire. J'y assistais, dès lors que le sujet avait trait aux domaines budgétaire, statutaire ou mémoriel. Durant une journée, il était rare qu'il n'y ait pas une ou deux RIM. Ensuite, on pouvait avoir des déplacements, notamment l'adjoint finances qui était en charge de

dossier ô combien pesant et prenant des anciens combattants. Il pouvait y avoir des préparations de cérémonies présidées par le Premier ministre (PM) ou auxquelles participait le PM.

Et il pouvait y avoir des réunions en interne cabinet militaire organisées par le chef du CMPM pour faire le point sur les différents dossiers.

Egalement en cours de journée, vous aviez le courrier qui arrivait en permanence. Nous avions chacun une bannette qui se trouvait dans le secrétariat commun, également situé au 2<sup>ème</sup> étage. Régulièrement, je sortais de mon bureau, j'allais au secrétariat et j'avais un ou plusieurs courriers qui venaient d'arriver. Ces courriers devaient pour certains d'entre eux être traités dans l'immédiat, ou alors ils nécessitaient des informations que je demandais par mail au cabinet du Mindef ou au cabinet du secrétaire d'état aux anciens combattants. Ces éléments alimentaient un courrier de réponse qui allait au Dircab ou au PM parfois pour signature. Ils pouvaient aussi donner lieu à la rédaction d'une fiche.

Pour schématiser, je dirais que nous avons une activité quotidienne de « diesel », c'est-à-dire que nous évoluions à 3 500 tours minute en rythme de croisière. Et de temps en temps, sans crier gare, on pouvait atteindre les 10 000 tours minute parce qu'il y avait un dossier particulier qui tombait, parce que le Mindef avait demandé une réunion avec le PM et qu'il fallait préparer cette réunion, parce qu'il y avait un article qui était sorti dans la presse - typiquement le Canard enchaîné - que l'on attendait avec amusement et inquiétude : il fallait trouver l'article qui aurait mis en cause le Mindef sur un sujet polémique, et pour lequel il fallait immédiatement rédiger une fiche explicative, en relation avec le Dircab, éventuellement le PM, en relation avec la cellule communication, la cellule presse de Matignon, avec le cabinet du Mindef.

L'activité variait également en fonction de l'actualité, des grands thèmes politiques du moment. Il pouvait y avoir des dossiers qui devenaient extrêmement lourds, tels la LPM, la RGPP... Dans ce genre de dossier, l'adjoint finances était quand même particulièrement sollicité. C'était alors du très lourd qui se rajoutait au reste.

Pour ce qui concerne les rendez-vous de la semaine, il y avait deux réunions hebdomadaires types. Il y avait celle du CMPM qui avait lieu le lundi matin. Et il y avait la réunion de l'ensemble du cabinet du PM dans la grande salle du conseil le mercredi matin. L'adjoint finances avait en outre une réunion qui avait lieu le vendredi matin ; c'était la réunion au secrétariat général du gouvernement (SGG) avec les représentants des différentes cellules du cabinet. En fonction des textes qui seraient étudiés en conseil des ministres du mercredi suivant, vous aviez différents membres du cabinet qui participaient à cette réunion présidée à la fois par le SGG et le Dircab du PM. Etaient passés en revue les différents textes et les mesures nominatives quand il y en avait. En ce qui concernait le Mindef, des précisions ou avis pouvaient être demandés au membre du cabinet militaire présent, c'est-à-dire souvent l'adjoint finances.

En général, je quittais le bureau vers 20h, 20h30. Après, il m'arrivait de rentrer chez moi, de diner et de devoir retourner rapidement au bureau pour traiter un problème urgent. En fonction de l'actualité, nous pouvions finir à des heures très tardives.

Et puis, nous avons également les astreintes et les permanences.

L'astreinte était propre au CMPM et durait une semaine. Nous étions donc d'astreinte une semaine sur cinq. L'adjoint d'astreinte était doté d'un téléphone portable crypté et pouvait être sollicité à n'importe quel moment du jour ou de la nuit.

De surcroît, l'officier d'astreinte venait le samedi matin au cabinet. Il traitait les télégrammes diplomatiques et faisait la fiche à l'attention du PM, du Dircab et de la cellule diplomatique. Il y avait

toujours un petit dossier à traiter de manière inopinée. Mais parfois cela pouvait vite prendre une toute autre dimension.

Une fois, en cours de matinée, j'apprends la mort d'un soldat français, tué en Afghanistan. Je me mets en relation avec l'EMA/CPCO, comme à chaque fois que cela se produit, pour obtenir des informations sur le soldat en question. Il fallait en effet informer le PM des circonstances du décès et soumettre à la signature du PM des lettres de condoléance à l'adresse du chef d'état-major concerné et de la famille du militaire tué en opérations : conjoint, enfants, ou parents s'il n'était pas marié. Mais le CPCO m'informe que ce soldat n'était pas marié mais pacsé avec un homme. Dès lors, à qui adresse-t-on la lettre de condoléance ? Aujourd'hui, on ne se poserait plus la question, mais c'était une autre époque (2007). On décide bien évidemment d'adresser une lettre de condoléances aux parents. Mais quid du partenaire pacsé ? Je pose alors la question au Dircab. Embêté, il me répond qu'il ne sait pas et qu'il doit poser la question au PM. D. de Villepin indique également ne pas savoir et qu'il va demander au Président de la République (PR). Puis la réponse nous parvient. On me dit que le PR a demandé à son épouse ce qu'il convenait de faire et que celle-ci a estimé qu'il ne fallait pas envoyer de lettre au partenaire de Pacs. Il s'agissait donc au départ d'une affaire simple qui aurait dû me prendre 45 minutes, mais qui, au final a pris des proportions insoupçonnables et m'a demandé plusieurs heures de travail, au demeurant assez peu gratifiant.

Un autre soir, je suis d'astreinte chez moi. A 2h-3h du matin, le téléphone sonne. Un officier du secrétariat général à la mer (SGmer) m'informe que dans la zone des Caraïbes, un *go fast* faisant la liaison entre deux îles et transportant une cargaison de plus de 100 kg de cocaïne, a été détecté par une frégate française opérant sur site. Un hélicoptère est prêt à décoller avec, à son bord, les fusiliers marins commandos chargés de neutraliser l'embarcation. Il attend le feu-vert de Matignon (pour ces actions-là, c'est le PM qui a l'autorité). Cependant, comme le PM ne pouvait être réveillé systématiquement pour ce type d'affaires, il signait une délégation de pouvoir à son chef du CPM pour trois mois. J'appelle donc le chef du cabinet militaire pour lui expliquer et m'assurer de son autorisation. Il me répond ne pas pouvoir la donner. En réalité, la délégation était arrivée à échéance et, pour d'obscurs motifs de secrétariat, le parapheur pour la renouveler n'était pas parti.... Le chef du cabinet militaire ne disposait donc plus de la délégation et ne pouvait pas prendre le risque d'autoriser une interception pouvant se traduire par des morts. J'ai donc dû rappeler le SGmer-(incrédule !)-pour lui signifier que Matignon ne donnait pas l'autorisation attendue. Je dois dire qu'il y a eu un blanc au bout du fil ! Et c'est ainsi que 100kg de cocaïne sont passés au nez et à la barbe des autorités françaises parce qu'un parapheur avait été oublié par un secrétariat. Je n'étais pas particulièrement fier ce jour-là.

Enfin, vous aviez les permanences (cela a évolué depuis), rue Vaneau. La tâche du conseiller de permanence était comparable à celle d'un officier de permanence dont le périmètre aurait couvert l'ensemble du territoire français. Et ceci, en relation avec l'Élysée, l'Intérieur, ... Cela concernait tous les membres du cabinet du PM (environ 90 personnes). La permanence revenait donc tous les 3 mois. Vous teniez cette permanence pendant une soirée et une nuit, ou durant un week-end dans un appartement luxueux, mais avec pour contrepartie trois écrans d'ordinateur, les dépêches, la réception des informations du moment et vous pouviez être appelé à n'importe quel moment du jour et de la nuit. C'était en quelque sorte une superbe prison dorée avec stress garanti.

- ***J'imagine que vous avez dû vivre des moments très particuliers lors de ces permanences....***

Oui. Pour mémoire à l'époque, j'étais le recordman toute catégorie des permanences. En quatre ans, j'en ai monté 37. Notamment du fait que quand il y a eu le changement de cabinet à la faveur des

élections présidentielles de 2007, le temps que le nouveau cabinet arrive, se forme et surtout se rôde, le CMPM était le seul pôle à monter la permanence. Si je me souviens bien, cela a dû durer entre deux et trois mois. A cette période, la permanence revenait tous les cinq jours. Et parfois, il se passait des choses incroyables.

Un week-end, tôt dans la matinée (5h-6h du matin), mon collègue colonel de gendarmerie, m'appelle et me prévient que je serai probablement sollicité pour une histoire de gardes civils espagnols qui viennent de se faire assassiner sur un parking de grande surface en France. Vous touchez là du doigt l'immense puissance et le réseau tentaculaire de la gendarmerie. Sur le territoire, ils sont au courant de tout avant tout le monde. Et effectivement une heure après, le ministère de l'Intérieur me rend compte que ces deux gardes civils espagnols étaient en situation irrégulière sur le territoire français, en train de traquer des indépendantistes basques. Ils ont été repérés et froidement abattus dans leur véhicule par lesdits autonomistes. A partir de là, j'étais en relation avec les cellules intérieur, diplomatique et communication.

Il fallait rédiger certains courriers. Je me suis notamment occupé de la lettre de condoléances adressée au roi d'Espagne. Ce n'est quand même pas quelque chose qu'on est amené à faire tous les jours. La formule de politesse à adresser à Juan Carlos n'est pas enseignée à l'école du commissariat de l'air (!).

- ***Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

Le colonel de l'AA : en matière militaro-diplomatique, il s'occupait de la sphère Europe, Amérique du nord et le bloc Russie. Il avait tous les dossiers à connotation industrielle, le complexe militaro-industriel (gros dossier). Il avait également un dossier qui peut paraître anecdotique quand on ne connaît pas : l'IHEDN ! L'IHEDN est directement rattaché au PM et le colonel Air était énormément sollicité pour des demandes d'inscription ! Il avait également en charge la rédaction du discours du PM devant l'IHEDN. C'est un discours sensible, scruté et particulièrement lourd de sens.

Le Colonel de l'AT avait la sphère africaine et Moyen-orientale, tout ce qui avait trait à l'AT et tout le domaine des OPEX. De gros sujets.

Le Capitaine de vaisseau avait l'Asie, l'action de l'état en mer (gros dossier), les activités de la Marine et certains sujets ayant trait à la mer (ex : dossier rocambolesque du désamiantage de l'ex-porte-avions Clémenceau).

Le colonel de gendarmerie : je ne sais plus de quoi il s'occupait au niveau diplomatique. Il était celui qui remplaçait le commissaire quand le commissaire n'était pas, et réciproquement. Il avait toute la sphère de la sécurité intérieure en relation avec la cellule intérieure du cabinet civile. C'était un très gros travail.

L'adjoint finances avait toute la sphère budgétaire, les anciens combattants, la sphère statutaire, les mesures nominatives. Il préparait les conseils de défense pour le compte du PM. C'est moi qui préparais les dossiers du Conseil de défense. Ces Conseils de défense n'étaient pas ceux qui se tiennent aujourd'hui à raison d'un par semaine. Du temps de J. Chirac, il y avait un conseil de défense par semestre ! Au temps de N. Sarkozy, le rythme s'était déjà un peu accéléré. C'était donc un très gros Conseil de défense qui traitait de l'avancement des LPM, des programmes d'armement, des sujets d'ordre budgétaire dans le domaine de la défense, des réductions des effectifs. Des sujets très lourds. C'était – au moins - du secret défense.

Participaient au Conseil de défense le PR, le PM, le SG de l'Elysée, le Dircab du PM, le chef de l'EMP, éventuellement le chef du CMPM, bien évidemment le Mindef, le CEMA, éventuellement le ministre des Affaires étrangères et le ministre de l'intérieur.

J'en avais donc deux par an, que je préparais en relation avec le conseiller budgétaire de Matignon, avec le cabinet du Mindef (notamment avec J. Casabianca). J'étais également en relation avec le SGDSN, l'EMP (mon correspondant était l'officier de l'armée de terre, D. Castres, et non pas le commissaire). C'était un énorme travail. On écrivait tout, chaque intervention, chaque question, chaque réponse. Tout devait être inscrit, c'était quelque chose d'extrêmement millimétré qui nécessitait une très étroite collaboration entre l'EMP et le CMPM.

En tant qu'adjoint finances, la dimension mémorielle et anciens combattants me prenait beaucoup de temps également. Quand on parle d'anciens combattants, c'est au sens large, car il y avait également les questions liées à la Shoah.

Exceptés J. Chirac et M. Alliot-Marie, les Président, Premiers ministres, Dircab et ministres de la Défense qui étaient aux affaires lorsque j'occupais le poste ne manifestaient pas un intérêt marqué pour ces sujets. Je suis donc tombé dans une espèce de *no man's land* où il fallait que je fasse vivre ces sujets-là. Il fallait que je donne le change aux anciens combattants, leur faire croire que le monde politique ne se désintéressait pas d'eux.

Je faisais cela d'abord parce que ça me faisait de la peine qu'ils puissent se sentir oubliés, ensuite parce j'estimais que politiquement il était dommage de négliger ces gens-là ; il y avait quand même des associations d'anciens combattants qui comptaient plus de 400 000 membres.

Ce type de dossiers nécessitait une vraie connaissance historique, une bonne perception des sensibilités politique de ce monde-là, car ce ne sont pas parce que les années passent et que les gens vieillissent, que les sensibilités politiques s'estompent. Il peut y avoir de vieilles haines qui restent extrêmement vives entre eux ! Il ne fallait donc pas commettre d'erreurs car, malgré tout, si cela se passait mal, cela pouvait remonter extrêmement vite au plus haut niveau de l'Etat. Il y avait également une forte dimension budgétaire : le budget des anciens combattants, c'était 4 milliards d'euros. Il fallait défendre ces budgets-là contre la rapacité de Bercy. Il y avait des questions de droit à réparation, des évolutions du code des pensions à pousser ou à écarter, des questions d'élargissement du périmètre des ayants-droit (ex : décrystallisation des pensions des anciens combattants originaires d'Afrique), le sujet permanent de la réévaluation de la retraite du combattant, l'indemnisation des enfants de victimes de la Shoah et des persécutions nazies, le dossier toujours brûlant des Harkis, ... Tout cela impliquait entre autres des négociations avec Bercy, dont la constante est de ne pas vouloir dépenser. Il s'agissait donc de dossiers apparemment *Has been*, mais en réalité extrêmement lourds et particulièrement sensibles, que je n'ai pas été amené à traiter dans un environnement très favorable, contrairement à certains de mes prédécesseurs qui eurent le privilège de travailler pour le compte de Premiers ministres attentifs à ces sujets-là. J'ai dû les faire vivre dans un univers au mieux indifférent (je parle du cabinet civil) et j'avoue que je me suis senti parfois bien seul. Pour autant, je n'avais aucun droit à l'erreur.

Il y avait également l'organisation des déplacements du PM en lien avec le monde des anciens combattants. Je faisais cela de A à Z avec le ou les aides de camp du PM, le cabinet du Mindef, les associations d'anciens combattants, ainsi qu'avec les autorités locales : préfectures, mairies. Cela allait de l'organisation des cérémonies jusqu'à la rédaction des discours. Celui qui m'a le plus marqué, ce fut le 90<sup>ème</sup> anniversaire de la bataille de Vimy (bataille menée pendant la Première guerre mondiale par les Canadiens). Dans la mémoire collective anglaise et surtout canadienne, c'est un évènement très emblématique puisqu'il est considéré que la nation canadienne est née lors de la reprise de la bute de Vimy. Cette cérémonie devait être présidée par la Reine d'Angleterre. A l'origine c'était J. Chirac qui devait bien évidemment la co-présider avec la Reine. Au dernier moment (15 jours avant), J. Chirac fit savoir qu'il avait un empêchement et demanda à D. de Villepin de le représenter. Cela tombait donc dans mon escarcelle. Il a fallu que je reprenne tout à mon compte et, notamment, que je rédige le discours prononcé par le PM devant la Reine, moitié en français et moitié en anglais. Cela a été jusqu'au

choix de la musique qui serait jouée lors du passage des troupes par la Reine d'Angleterre. J'étais revenu un samedi après-midi pour faire cela « tranquillement » au bureau. Quand je suis revenu de Vimy, j'étais quand même assez vidé. Parce que jusqu'au dernier moment, vous croisez les doigts pour que tout se passe comme prévu.

- ***Etiez-vous amené à travailler avec les autres adjoints où était-ce un travail plutôt effectué en solitaire ?***

Sur les sujets budgétaires, je pouvais être amené à travailler avec les autres adjoints, notamment sur les aspects LPM et Conseils de défense. Sur les dimensions mémorielles, statutaires, catégorielles, non ! C'était un travail en solitaire. C'était quand même assez compartimenté. Quand j'avais besoin d'eux et réciproquement, on s'entraidait. Mais on avait quand même bien chacun nos sujets.

- ***Est-ce que vous, étiez amené à présider ou co-présider certaines RIM ?***

Les conseillers du cabinet civil étaient nommés par décret du PR et donc ils existaient en tant que tels, alors que les officiers du CMPM (à l'exception du chef du CMPM) n'étaient pas nommés par décret du PR. Ils étaient simplement affectés en tant qu'officiers. Etant donné que nous n'étions pas nommés en tant que tels par décret du PR, il y avait une constante qui était celle voulue par le SGG, lequel partait du principe que nous n'avions pas la légitimité requise pour prendre des décisions. On participait donc très souvent aux RIM et le chef du CMPM en présidait ou co-présidait certaines, mais nous ne les présidions pas.

J'en ai toutefois coprésidé deux, par choix du conseiller du cabinet civil. Dans ces deux occasions, le conseiller civil ne maîtrisait pas totalement le sujet et, en début de réunion, en me prenant totalement au dépourvu, il a annoncé que la réunion était co-présidée par nous deux. Le représentant du SGG présent à ces RIM pour en rédiger les « bleu », a donc fait figurer mon nom en tant que co-président. En terme technique, ça ne posait pas de problème car je connaissais bien le sujet et avais à mon actif beaucoup de RIM. Mais en droit pur, c'était contestable.

- ***Parmi toutes les affaires à traiter, laquelle vous occupait le plus de temps ?***

Cela a évolué au cours du temps. Quand je suis arrivé à ce poste, la dimension mémorielle et anciens combattants était prépondérante. La partie Conseil de défense avait déjà pris beaucoup d'ampleur. La dimension statutaire également, mais c'était fonction de l'actualité du moment (ex : réforme des statuts militaires en 2005). En 2005, les dimensions mémorielles représentaient plus de 50% de mon temps de travail. Et à la fin de mon affectation, en 2009, sous l'impulsion de N. Sarkozy la RGPP, les nouveaux changements statutaires, l'évolution du périmètre de l'EMA et des états-majors d'armées, le rattachement de la gendarmerie au ministère de l'intérieur, la LPM 2009-2014..., il y avait énormément de sujets à caractères budgétaire, statutaire et organisationnel. Donc, quand je suis parti, je dirais que les sujets budgétaires-statutaires devaient représenter 80 % de mon temps de travail et les anciens combattants seulement 20%.

- ***Vous diriez que c'est plutôt un poste de financier ou de juriste ou les deux ?***

Le poste devient un peu ce que l'on en fait. Mais il y a quand même des fondamentaux. Il faut des compétences juridiques, mais on ne nous demande pas d'être de fins juristes. On a tout ce qu'il faut sous la main, en particulier le SGG qui regroupe des juristes talentueux.

Il faut beaucoup plus de connaissances dans le domaine budgétaire, notamment pour faire face à Bercy lors des RIM. Les compétences requises ne sont pas de celles que l'on nous apprend en tant que commissaire. A ce poste, la compréhension de l'exécution budgétaire ne présente que peu d'intérêt. Seule compte la compréhension de la construction budgétaire.

Pour traiter des affaires des anciens combattants, il fallait avoir obligatoirement de très solides connaissances historiques. Car sur ces sujets-là (peut-être moins maintenant car, le temps passant, les générations disparaissent peu à peu, et avec elles s'estompent certaines sensibilités), on pouvait commettre des impairs monstrueux. A cette époque, il y avait quand même des « poids lourds » du monde des anciens combattants qui pouvaient faire remonter l'information très rapidement. Quand je m'occupais des affaires de Shoah, je savais que Simone Veil pouvait téléphoner directement à J. Chirac si elle n'avait pas été contente de la façon dont certaines personnes avaient été indemnisées. Il fallait donc quand même s'y connaître sérieusement. Peut-être est-ce devenu aujourd'hui quelque chose de totalement marginal ?

Pour résumer, il fallait s'y connaître en budget, il fallait plus que s'y connaître en matière mémorielle et avoir des bases dans le domaine juridique.

- ***Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?***

Le chef du CMPM n'avait pas de domaine réservé. Il touchait à tous les domaines nous concernant. Il était le conseiller défense. En tant que chef du pôle défense, tous les matins, il allait à la réunion des chefs de pôles (il m'est d'ailleurs arrivé d'y assister pour le remplacer étant donné que j'étais son adjoint la dernière année).

Nous avions des relations cordiales sinon amicales. Quand je suis arrivé, j'étais LCL et le chef du CMPM marquait un peu ses distances du fait de nos différences de grade. Mais cela a pris fin avec ma nomination au grade de colonel.

En 2008, un nouveau chef de CMPM est arrivé. Nous avons été collègues au sein du cabinet militaire deux années auparavant. Nos relations sont donc restées amicales, quand bien même il était devenu mon chef.

En général, les commandes que je recevais passaient par le chef du CMPM, mais il pouvait y avoir un coup de fil directement du Dircab. Dans ce cas, en fonction de l'importance du sujet, je pouvais en parler ou non au chef du CMPM.

- ***Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?***

A cette période, j'avais déposé un dossier L4139-2 et j'étais sur le point de quitter l'institution. Vers le mois de juin, un ancien adjoint finances, que j'avais eu pour chef par le passé, m'appelle pour me dire que le poste au cabinet du PM se libère, qu'il y avait eu un casting avec quatre commissaires colonels, mais qu'aucun n'avait fait l'affaire. Le commissariat était donc à la recherche de candidats et il m'a demandé si j'acceptais de me présenter, bien que je fusse lieutenant-colonel. Il m'a expliqué le lendemain en quoi consistait le poste, et j'ai eu la faiblesse de mordre à l'hameçon. J'ai donc préparé mon premier entretien avec le chef du cabinet militaire, en me replongeant dans l'organisation de l'Etat. L'entretien avec le général s'est déroulé en tête à tête et s'est bien passé. Je retourne à Balard et peu de temps après, l'adjoint finances m'appelle pour m'informer que je fais l'affaire et que j'aurai un entretien avec le Dircab du PM. Cet entretien se déroule dans le bureau de P. Mongin en présence

du général et nous commençons à discuter de tout et n'importe quoi. En sortant de son bureau, c'était bon ... et je renonçais à mon L4139-2.

Je n'ai pas été associé au choix de mon successeur. Le candidat a passé les entretiens et le général m'a demandé peu après ce que je pensais de lui. Cela s'est limité à ça.

- ***Je pense que vous ne l'avez pas regretté ?***

C'est très discutable, sincèrement. Avec du recul, si c'était à refaire, j'y réfléchirais à deux fois. Car je ne sais pas si le jeu en vaut la chandelle. On peut éprouver sur le moment une forme de la jouissance à être au cœur de la décision, à côtoyer de près le pouvoir. Mais même si on participe à, on n'est pas le cœur du pouvoir. On travaille énormément sur des dossiers qui peuvent être très intéressants, mais quand il y a des lauriers à en tirer, ce n'est jamais nous, c'est au mieux le chef du CPM. Le bonheur que l'on peut trouver à œuvrer sous les ors de la République est certes susceptible de flatter un côté vaniteux. Dans vaniteux, il y a « vain » et pour moi, à la réflexion, tout ceci est finalement assez vain. Il y a énormément de travail, de sacrifices, des horaires conséquents, des permissions qu'on ne peut pas programmer, qu'on doit dé programmer, un vrai stress, une rémunération qui est améliorée mais pas dans des proportions énormes (la prime de cabinet était environ de 1 000 euros/mois). Compte tenu de la masse de stress et de l'investissement personnel, j'estime que ce n'était certes pas indigne, mais pour tout dire assez indigent. Quand vous comparez avec la rémunération de certains conseillers qui ne travaillent pas plus que vous, vous êtes en droit d'estimer qu'il y a un décalage.

Donc à la réflexion, oui, ça apprend à connaître de façon intime les rouages de l'Etat, mais au prix d'un énorme investissement et d'encoques à la vie de famille. De surcroît, on n'en sort pas indemne, parce que la pratique quotidienne du fonctionnement intime de ces rouages, cela démystifie énormément. On est en quelque sorte déniaisé et il en reste des traces. Après une telle affectation, vous ne voyez plus les institutions comme avant. Ensuite, soit vous êtes devenu cynique et vous vous en accommodez, soit vous conservez une part d'idéal tout en restant lucide, et là vous pouvez le vivre relativement mal. Vos chefs militaires vous apparaissent alors beaucoup moins puissants que vous ne le croyiez, le ministre de la défense lui-même vous semble de peu d'envergure, certains des dossiers que vous êtes amenés à traiter en direction centrale ou à l'EMA vous paraissent dérisoires, les postures de certains vous semblent ridicules, le dévouement parfois aveugle de vos camarades officiers vous fait pitié, vos cinq galons ou vos étoiles vous paraissent d'un poids très relatif. En un mot, vous n'êtes plus dans le coup ! Et lorsque, malgré tout, vous vous penchez méthodiquement sur certains dossiers, vous ne pouvez ignorer qu'il existe un dessous des cartes et que le dossier est peut-être déjà enterré ou que la décision a déjà été prise. Donc à la réflexion, et au risque de passer pour un enfant gâté, objectivement, je regrette.

- ***Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ?***

Jusqu'à fin 2004, j'étais chef de la division audit en région aérienne nord à Villacoublay. Et ce poste m'avait beaucoup plu, parce que j'aime l'audit et parce que j'avais une équipe extrêmement sympathique.

Un vendredi soir de fin 2004, mon directeur régional m'appelle et me dit que la DC pense à moi pour occuper un poste qui est en train de se créer, une cellule LOLF. Je n'étais pas le plus spécialiste en finances, mais en réalité je n'ai pas eu le choix et j'ai dû rejoindre cette affectation la semaine d'après. Mais les choses ne se sont pas très bien passées. Rien n'était prévu pour mon arrivée, le travail n'était pas intéressant, et j'ai vraiment eu le sentiment de n'être qu'un pion entre les mains de décideurs mal

avisés. C'est en partie cela qui m'a motivé à déposer mon dossier L4139-2. Mon poste précédant Matignon (chef de la cellule LOLF à la direction centrale du commissariat de l'air) a duré neuf mois.

- ***Comment se fait-il que vous soyez resté si longtemps à ce poste ?***

Je précise tout d'abord que ne suis pas le seul à avoir fait quatre ans. Au bout de deux ans, la DCCA m'a proposé un poste (adjoint DICOM à Dakar) qui était très en deçà de ce que je pouvais attendre à mon grade et après un passage à Matignon. Je réponds immédiatement que cela ne m'intéresse pas. Mon interlocuteur m'indique que si le CPM souhaite me conserver il ne pourra s'y opposer. Je vais voir le général pour l'en informer et après une rapide discussion, il est convenu que je reste un an supplémentaire.

La troisième année, le DC m'appelle pour me proposer un poste de sous-directeur à la DC. Je lui réponds que cela m'intéresse, mais étant donné qu'une des conséquences de la RGPP était la fusion des trois commissariats, je lui demande ce qu'il adviendra de cette sous-direction. Il m'a répondu en toute franchise que je n'étais pas suffisamment ancien dans le grade de colonel pour rester sous-directeur après la réorganisation, et que je serais chef de bureau. Autant être sous-directeur m'intéressait, autant devenir chef de bureau alors que par le passé j'avais été adjoint au sous-directeur ne m'intéressait pas. C'est ainsi que je suis resté un an de plus à Matignon.

- ***Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?***

J'ai par la suite intégré le cabinet civil de Brienne.

Comme je vous l'ai dit, l'un de mes contacts les plus fréquents au sein du cabinet du Mindef était le conseiller social. Le conseiller technique pour les affaires sociales devait quitter son poste et le conseiller social m'a proposé le poste. Ma candidature a donc été soumise au Dircab d'H. Morin qui m'a reçu pour un entretien. Cela a dû bien se passer puisque je suis devenu conseiller technique pour les affaires sociales.

Cela a duré jusqu'à ce que H. Morin quitte le gouvernement, suite à sa candidature à l'élection présidentielle. Son départ impliquait le départ de l'ensemble de son cabinet y compris le mien. Au bout d'une semaine de « chômage technique », je reçois un appel du secrétariat du nouveau Dircab d'Alain Juppé qui m'indique que J. Gérault, le Dircab du Mindef, voudrait un entretien avec moi.

A cet entretien, en présence de J-P. Bodin (directeur adjoint du cabinet, que j'avais pu côtoyer lors de mon passage à Matignon), J. Gérault (également commissaire de réserve de la Marine), m'indique que le Président de la République n'a pour le moment pas décidé la création d'un poste de secrétaire d'Etat aux anciens combattants. Dans l'attente de cette décision, il me demande si j'accepterais d'occuper le poste de conseiller pour les anciens combattants, le patrimoine culturel et la mémoire, auprès du MINDEF, ce que j'ai accepté.

A l'arrivée de G. Longuet, je suis maintenu sur mon poste. Quelques mois plus tard, N. Sarkozy décide de créer un poste de secrétaire d'état aux anciens combattants sur lequel est nommé M. Laffineur. Celui-ci me demande de devenir son directeur adjoint de cabinet

J'ai occupé ce poste jusqu'en mai 2012.

A la dissolution du cabinet, j'ai rejoint la DC SCA. J'ai eu trois mois de latence durant lesquels je me suis imprégné des dossiers défense car ces dossiers, au sens SCA, je les avais quittés depuis 2005. Je ne les connaissais plus. Il m'a fallu un certain nombre de mois pour de nouveau m'acclimater à ces sujets-là. Et en septembre 2012, j'étais sous-directeur performance synthèse du SCA. J'avais réintégré le cœur de la centrale.

- ***Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ? Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ?***

Il faut une bonne santé ! Le poste d'adjoint finances, c'est un marathon avec de temps en temps des sprints. Même si cela paraît évident, étant donné qu'on a tous été sélectionnés pour cela, il faut être intelligent.

Il faut également des qualités rédactionnelles, un savoir-faire, un savoir être. D'ailleurs il faut plus un savoir être qu'un savoir-faire, car ce que vous avez appris dans vos postes antérieurs au sein du Mindef, d'une certaine façon, vous prépare assez peu à Matignon. Ce n'est pas que cela soit plus compliqué, mais cela est différent. Un peu comme si vous passiez d'EDF à SANOFI. Il faut avoir une vraie capacité d'adaptation. Et des qualités de réseautage, c'est-à-dire savoir constituer et s'appuyer sur son réseau (importance du téléphone et des déjeuners), car sur beaucoup de dossiers vous êtes tout seul. Il faut directement aller à la pêche aux informations.

Et puis, il faut une bonne santé mentale, c'est-à-dire une vraie résistance au stress. Au début vous êtes complètement perdu, vous êtes « over stressé ». Mon prédécesseur m'avait dit que les premières semaines, je l'appellerais plusieurs fois par jour, ensuite plusieurs fois par semaine, puis par mois, puis plus du tout. C'est exactement comme cela que ça s'est passé. A la fin de ma présence à Matignon, vers la fin de ma troisième année, je n'avais absolument aucun stress. Quand j'arrivais le matin, j'ignorais souvent quel sujet allait me tomber dessus. Pour autant, je savais que je m'en sortirais. On connaît son métier, on sait la façon dont cela fonctionne, on sait la façon dont doit être rédigée une fiche, les erreurs à ne pas commettre, ce qu'il faut dire, ce qu'il ne faut pas dire. On devient un artisan assez talentueux. Mais, ce zen de fin d'affectation est l'aboutissement d'additions de stress précédents.

Si, de prime abord, je dirais qu'il n'y a pas vraiment de postes qui puissent préparer à ça, j'estime, après réflexion, que le poste de commissaire de base aérienne comportait des facettes susceptibles de conférer un certain formatage. Sur les bases aériennes, le commissaire était par essence celui qu'on sollicitait quand on ne savait pas quoi faire. On allait le voir quand toutes les voies légales étaient épuisées. Le commissaire d'autrefois était en quelque sorte le « couteau suisse » du commandement. De là une certaine propension à accueillir n'importe quel sujet avec une sorte de flegme, et une faculté à gérer tout et son contraire dans un univers où le commissaire était seul au milieu d'officiers des armes.

Le poste d'adjoint finances exige un commissaire généraliste, de par sa formation et du fait de la multiplicité des postes qu'il a occupés. Je pense incontestablement qu'en tant que commissaire, on est mieux préparé que les officiers des armes qui sont affectés en tant qu'adjoint d'armée au CPM. De par nos formations initiales, le fonctionnement des institutions ne nous est pas totalement étranger. De par nos responsabilités exercées très tôt en appui du commandement, nous avons l'état d'esprit qui permet de faire face à des situations diverses, rocambolesques, des questions improbables. Après, la technique du fonctionnement intime du cabinet, du réseautage, s'acquiert petit à petit mais le plus important est notre expérience de « couteau suisse ». Je conclurai sur ce point en disant que, si aucun des postes précédents ne permettait d'acquérir le savoir-faire du cabinet, le métier de commissaire conférait un savoir-être précieux.

- ***Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?***

Elles étaient fonction des hommes. J'ai travaillé au contact de deux cabinets PM de droite. Mais ce n'est pas parce qu'on est de droite qu'on est militariste. Vous pouvez avoir de l'antimilitarisme de

droite. D'ailleurs de mon point de vue, il est bien pire que celui de gauche. Dans ces deux cabinets là, je n'ai pas noté d'animosité à l'encontre de la chose militaire. Cela oscillait entre du désintérêt courtois et du « fana mili » qui avait loupé sa vocation. Mais en règle générale, les relations étaient bonnes.

Je pense que la relation entre le cabinet civil et le cabinet militaire est également fonction de la personnalité du chef du CPM. Or, c'était très différent entre les deux chefs du CPM sous les ordres desquels j'ai servi.

L'un était assez réservé et, de par son parcours et ses origines, avait une relation moins intime du fonctionnement de l'Etat et des hauts fonctionnaires. Cela pouvait être parfois délicat pour trouver un positionnement par rapport au cabinet civil. L'autre était plus à l'aise dans ce milieu. Il savait jouer de son personnage et a eu très rapidement une relation plus que de confiance avec le PM et le Dircab, ce dernier le sollicitant parfois sur des sujets qui n'étaient pas forcément liés à la défense. Il était parvenu à faire partie du premier cercle. C'était donc pour le CPM un démultiplicateur de puissance.

- ***Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Eventuellement avec le conseiller défense civil s'il y en avait un ?***

Je n'ai jamais été sollicité directement par le PM. Le PM, est présent sans être présent. Au quotidien, c'est le Dircab qui fait le travail, le PM étant occupé par un volet important de représentations. Mais j'ai eu l'occasion de faire quelques réunions avec le PM, plutôt avec D. de Villepin qu'avec F. Fillon, personnage plus distant et plus secret.

Les relations avec le Dircab dépendent de la personnalité de celui-ci. Le premier Dircab de D. de Villepin était Pierre Mongin. Il n'était pas très agréable, assez cassant. Je ne peux pas dire que j'ai eu de mauvaises relations avec lui, mais il ne m'inspirait pas de la confiance. Ainsi, lorsque j'étais de permanence rue Vaneau et qu'il y avait un évènement qui justifiait qu'on appelle le Dircab, j'avais peur de le déranger et qu'il m'accueille fraîchement, ce qui est très mauvais parce que le chef ne doit jamais inspirer la crainte, il doit inspirer le respect et la confiance.

Puis P. Mongin a été remplacé par B. Le maire qui, auparavant, était conseiller politique au cabinet. J'avais déjà eu l'occasion de faire sa connaissance, il nous était arrivé de déjeuner ensemble. Quand il est devenu Dircab, les relations étaient donc très différentes. Je le tutoyais alors que je ne tutoyais pas P. Mongin.

Puis il y a eu J-P. Faugère en 2007. C'était un grand commis de l'Etat, avec une supériorité intellectuelle manifeste, mais qui par ailleurs était très courtois. Je le vouvoyais, tout comme d'ailleurs le général, et réciproquement. Mais, quand j'étais de permanence à Matignon et qu'il a fallu réveiller à certaines occasions J-P. Faugère la nuit, à aucun moment je n'ai éprouvé la moindre appréhension à l'idée de le déranger. La réponse était : « je vous remercie mon colonel, vous avez tout à fait raison, j'appelle directement le PM. ». Il était extrêmement courtois, extrêmement bien élevé, jamais cassant ni grinçant.

Ce n'est pas la fonction qui crée la relation mais l'homme qui crée le contenu de la fonction et la relation que cette autorité va avoir avec les autres.

Avec le SGG nous étions en relations très fréquentes du fait des réunions hebdomadaires du vendredi. Avec les membres du SGG également pour les RIM. Ils se répartissaient les portefeuilles et je retrouvais souvent les mêmes pour travailler, ce qui conduisait à développer des relations amicales et extrêmement confortables. Car le secret d'une RIM bien préparée, c'est que la décision soit déjà presque prise avant que la réunion ne se tienne. Et bien évidemment, cela dépend des relations que

vous avez avec les autres conseillers de Matignon et les membres du SGG. La relation avec le SGG était très importante et on avait de très bonnes relations avec le SGG.

En fonction des cabinets, vous pouviez avoir des conseillers accommodants, sympathiques, militaristes passionnés ou anti-militaristes sournois. Cela pouvait se dérouler de façon très différente. Il y avait des conseillers avec lesquels on était amené à travailler assez fréquemment, c'était notamment le conseiller budgétaire, son adjoint quand il en avait un, et également le conseiller en charge de la fonction publique avec lequel les relations étaient excellentes. Pour toutes les politiques statutaires, catégorielles, j'avais des relations très fréquentes avec eux. Avec la cellule diplomatique, nous avions des relations épisodiques mais on évoluait sur des domaines assez différents. Nous pouvions également avoir des relations avec la cellule communication ou avec le conseiller en charge des relations avec le parlement. La qualité des relations dépendait en fait de la personnalité des conseillers et, à quelques exceptions près, les relations étaient bonnes voire très bonnes. Avec le premier conseiller budgétaire que j'ai connu, les relations étaient courtoises. Avec le second conseiller budgétaire, elles étaient très bonnes, pour ne pas dire complices. Avec le troisième, elles étaient empreintes de méfiance. Mais cela était le cas pour l'ensemble de ses interlocuteurs, pas uniquement pour moi.

Il n'y avait pas de problèmes d'intégration au sein du cabinet. Une fois que les membres du cabinet civil ont compris qu'entre eux et moi, il n'y avait pas de grande différence idéologique, je participais à des discussions qui n'étaient plus seulement militaires mais également politiques. Il y avait le sentiment d'œuvrer pour une même cause.

- ***Avez-vous senti des différences dans l'organisation du cabinet entre le gouvernement Villepin et Fillon ?***

C'était assez similaire comme méthodes de travail. Vous aviez le rôle prépondérant exercé par le Dircab. Le rôle non officiel mais très important joué par les conseillers politiques, D. de Villepin n'en avait qu'un seul (B. Lemaire) et F. Fillon en avait deux, dont l'un était également conseiller pour les affaires culturelles. On peut dire d'eux qu'ils étaient des espèces d'éminences grises.

- ***Avez-vous eu peur de contrevenir à votre obligation de neutralité et de prendre trop partie dans des décisions qui sont purement politiques ?***

Non ! Parce que j'ai toujours estimé que l'état de militaire n'interdit pas d'avoir des convictions politiques, et ce d'autant plus lorsque ces opinions étaient identiques à celles des cabinets civils avec lesquels je travaillais. Se retrancher derrière son statut pour esquiver certaines discussions constitue à mes yeux une monstrueuse hypocrisie. Sur certains sujets, si vous dites ; « je suis désolé, je suis militaire, je n'ai pas d'opinion », on va vous prendre pour un imbécile. Par la suite, puisqu'après Matignon j'ai occupé d'autres postes en cabinet civil, j'ai eu à traiter avec des officiers de l'EMP ou du cabinet militaire du Mindef. Et lorsque certains d'entre eux me disaient qu'ils ne voulaient pas se prononcer sur tel ou tel sujet car ils estimaient que cela relevait du politique, pour moi c'était insensé. A ce niveau-là, qu'il s'agisse de l'EMP, du CPM ou du cabinet du Mindef, tout sujet revêt une connotation politique. A fortiori au CPM lorsqu'il n'existe pas de conseiller civil en charge du pôle défense, ce qui était le cas durant mes quatre années de présence à Matignon. Le chef du CPM faisait fonction de conseiller défense, et je ne vois pas en vertu de quoi on aurait pu lui interdire d'exprimer son opinion sur des sujets ayant certes trait à la défense, mais politiques par essence. Dès lors, soit vous avez des opinions politiques et auxquels cas, il faut les défendre, soit vous n'en avez pas. Mais, honnêtement, qui n'en a pas ? Alors, je confirme, à aucun moment je n'ai eu ce genre de pudeur.

- ***Aviez-vous des relations avec le Parlement ?***

Non je ne me rappelle pas.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

S'agissant de l'EMA à part avec le CPCO pour avoir certaines infos à caractère opérationnelle susceptibles d'intéresser le PM au jour J et à l'instant T, je n'avais aucune relation.

Avec le cab Mindef, j'avais des relations très fréquentes avec le cabinet civil, notamment avec le conseiller social (Alain Guillou, puis J. Feytis et enfin C. de Batz, pour tout ce qui relevait des sujets à caractère statutaire et catégoriel) et le conseiller budgétaire (A. Jevakhoff puis Christophe Maysonneuve). Et avec le cabinet militaire du Mindef, je me rappelle de relations fréquentes avec J. Casabianca, sur la LPM notamment. Je n'avais quasiment aucun contact avec le commissaire du cabinet militaire. Celui-ci intervenait sur un périmètre qui ne me concernait pas, et réciproquement. Avec l'EMP, j'avais des contacts assez fréquents. Avec le commissaire pour tout ce qui avait trait aux sujets mémoriels et anciens combattants (puisque c'était le cœur du cœur de son portefeuille), et pour ce qui était des sujets LPM, ainsi que pour les préparations des conseils de défense, j'étais en relation avec le Colonel de l'armée de Terre (Didier Castre).

- ***Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Secrétariat général des affaires européennes, Secrétaire général pour la Mer, Etat-major des armées, direction du commissariat ?***

Avec le SGDSN, j'avais des relations à l'occasion des Conseils de défense. Le SGDSN collectait les informations et les chiffres et nous les adressait. J'ai travaillé sur la LPM 2009-2014, et à cette occasion, nous avons des relations régulières avec le SGDSN. Nous nous retrouvions régulièrement dans la grande salle de réunion du SGDSN, sous la présidence du secrétaire général. Autour de la table, siégeaient le chef de l'EMP, la conseillère défense de l'Elysée, le chef du cabinet militaire du PM, les représentants du Mindef (généralement JP Bodin, le Dircab adjoint), les représentants de Bercy, le directeur du budget, le colonel de Courrèges (affecté au SGDSN) et moi. Il s'agissait de réunions de préparation de la LPM. J'étais par ailleurs en relation fréquente avec le colonel de Courrèges, lequel tenait le rôle de secrétaire permanent des réunions LPM.

Avec l'EMA, comme je l'ai déjà dit, et hormis le CPCO, je n'avais aucune relation. Et le cab Mindef n'aurait pas apprécié qu'il y en eût.

Avec la DCCA, je n'avais officiellement aucune relation. Mais, quand il y avait des informations dont j'estimais qu'elles pouvaient être divulguées et qu'elles étaient susceptibles d'intéresser le commissariat, j'en informais la personne adéquate. Par loyauté envers mon institution et mon corps d'appartenance. Je n'étais pas obligé, ça ne rentrait pas dans le cadre de mon travail. Mais j'estimais que ce n'était pas parce que j'étais à Matignon que je ne devais plus penser au commissariat.

- ***Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ?***

Le dossier le plus lourd, pour ce qui me concerne, a été la RGPP. N. Sarkozy la lance, il nomme une équipe d'une vingtaine de personnes dont une écrasante majorité de contrôleurs généraux, qui s'appuie sur des rapports du CGA pour proposer un ensemble de mesures, au nombre desquelles un

certain nombre de réorganisations territoriales très lourdes et une réduction d'effectifs de 57 000 personnes.

Ce n'était pas moi qui m'occupais initialement de ce dossier au CMPM, mais l'un de mes collègues colonel. Au mois de juin, celui-ci vient me dire qu'il part en permission d'été dans une semaine et me demande si j'accepte de suivre le dossier le temps (environ 1 mois) de son absence, sachant que le dossier RGPP Défense devait être présenté par le PM aux préfets de région fin juillet. J'accepte en pensant que le dossier était déjà entièrement ficelé. Il part donc en congé et je commence à me plonger dans le dossier. Vous aviez un dossier par département. Pour chacun d'entre eux, vous aviez le rappel des unités militaires implantées, les mesures qui allaient être prises (dissolution). Et, à l'appui, un tableau que j'espérais être du Excel et dont il s'est avéré que c'était du Word. Il faisait apparaître par catégories (officiers, sous-off, MDR, civils, ouvriers d'état) les diminutions, les transferts, les augmentations... Je me mets donc à ce dossier et, en faisant un sondage dans l'un des tableaux, je me rends compte que les chiffres sont faux et que les données qui figurent sur les transferts sont notoirement insuffisantes. Le travail qui avait été fait pas le cabinet militaire du Mindef était très mauvais. Cela allait jusqu'aux grilles de calcul qui étaient inexploitable. Les calculs étaient faux ! Nous sommes début juillet, et je suis seul...

Il a fallu que je reprenne le travail à zéro, en relation avec le cabinet militaire du Mindef, dont le colonel en charge du dossier n'appréciait pas que je puisse porter un jugement sévère sur la qualité de son travail. J'ai travaillé comme un fou. J'ai dû notamment reprendre un à un chaque tableau Word (avec la calculatrice !) et, ensuite, refaire tous les dossiers en m'assurant qu'il n'y avait pas d'incohérences ou d'incongruités. Et Dieu sait s'il y en avait ! Il fallut également imprimer tous les dossiers. Cela peut sembler anodin voire ancillaire, mais, la veille de la remise des dossiers aux préfets par le PM, notre imprimante couleur tombe en panne ! Nous avons dû utiliser l'imprimante couleur des aides de camp qui, eux étaient de l'autre côté de la rue. Cela a donné lieu à une espèce de va et vient effréné, une noria alimentée par les secrétaires. Je me suis retrouvé à entreposer les différentes chemises dans un très grand couloir du 2<sup>ème</sup> étage à même le sol. Quand il y avait un tirage, le secrétaire me l'apportait, je relisais, éventuellement je faisais des corrections et ainsi de suite. Et on constituait les dossiers comme ça, en traversant la route. Ça s'est fini à la seconde près. C'est-à-dire que le jour J, le PM recevait les préfets à 15h dans la grande salle du conseil qui avait été aménagée en conséquence. A 14h58, j'achevais de constituer les dossiers, et à 14h59 j'étais en bas de l'escalier de faux marbre avec ma pile de dossiers que je remettais au PM. Là je peux vous dire que le stress est à son maximum. J'ai dû y perdre quelques semaines d'espérances de vie (!). Et non seulement je ne reçus les remerciements de personne, mais, de surcroît, le chef du CMPM m'informa le lendemain que le conseiller territorial du PM avait jugé que le cabinet militaire ne s'était pas montré suffisamment coopératif avec lui sur ce sujet (!).

- ***Hormis avec vos collègues du cabinet militaire, avez-vous maintenu des relations avec les conseillers civils du cabinet ?***

Aucunement. A la dissolution des deux cabinets un annuaire des membres du cabinet nous a été remis. Celui-ci comprenait leur nouveau poste, leurs adresses (mail perso) et leur numéro de téléphone. Pour autant, je n'ai jamais appelé qui que ce soit. Quand je tourne une page, je tourne une page, je ne suis pas d'un naturel nostalgique.

- ***Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?***

Lorsque j'ai eu un chef de CMPM qui avait du mal à s'affirmer face au cabinet civil. Parce que là, vous êtes sur un terrain mouvant. Il ne faut pas perdre de vue que le rôle du CMPM est quand même de faire valoir et d'appuyer les dossiers du Mindef. Vous êtes une courroie de transmission, vous êtes un des rouages de votre ministère tout comme le conseiller pour les affaires culturelles est aussi un des rouages du ministère de la culture, et le conseiller sécurité intérieure un rouage du ministère de l'intérieur. Vous vous devez certes être d'une loyauté envers la France, mais également d'une « sous-loyauté » envers le Mindef. Mais pour cela, il faut être dans une position qui vous permette de défendre vos dossiers. Et vous avez parfois besoin de la force de frappe du chef du CMPM sur certains dossiers.

Or, si cette force de frappe fait à un moment défaut, voire pire, si cette force de frappe a, pour de mauvaises raisons, tendance à épouser la thèse de l'adversaire (l'adversaire est bien souvent Bercy), vous vous retrouvez dans une position particulièrement inconfortable. Faut-il obéir à son général et ne pas défendre un dossier du Mindef, ou bien doit-on contourner son général pour rester loyal au Mindef ? C'était une vraie difficulté dont on pouvait ne pas sortir totalement indemne. Parce que, in fine, celui qui vous notait, c'était le chef du CMPM. Donc, si vous preniez le chef du CMPM de front pour faire avancer certains dossiers, vous risquiez de vous retrouver en relative difficulté au moment de la notation, avec un potentiel impact sur votre carrière. Et si, inversement, vous optiez pour le « confort » et faisiez preuve de pusillanimité, c'était votre nom qui pouvait être associé à certains échecs. C'était parfois quand même un sacré exercice d'équilibriste.

Pour conclure... que retenez-vous de vos années à Matignon ?

Dans le désordre :

- certains bons moments. Il y avait une très bonne ambiance au cabinet militaire ;
- les relations privilégiées avec des militaires qui devinrent des amis et qui, par la suite, ont occupé des hauts postes, ce qui a pu me faciliter la tâche en certaines occasions ; un vrai stress, du moins dans les premiers temps ;
- une charge de travail parfois éprouvante. Cela vous permet d'éprouver vos limites. Je pense également que cela peut vous user précocement ;
- in fine, le fait que je sois passé à Matignon a fait que j'ai renoncé à transformer l'essai de la L4139.2 (je caressais l'espoir d'intégrer l'inspection générale des affaires sociales). Cela a donc conditionné la suite de ma carrière et, a posteriori, je ne suis pas satisfait de ça. J'ai le sentiment de m'être laissé prendre à une certaine forme de miroir aux alouettes. Au moment de choisir ou non de tenter l'expérience Matignon, j'ai fait preuve de naïveté, très certainement, et de vanité, vraisemblablement. Sur le moment, cela a flatté mon égo. Mais c'est une parenthèse qui se referme. Et ensuite, la vie continue, on retourne au commissariat ou à l'EMA et ce que j'y ai retrouvé n'était pas très différent de ce pour quoi j'avais décidé de le quitter.

*Entretien avec le CRC1 Pascal Dupont*

*Adjoint finances au chef du cabinet militaire du Premier ministre du 1<sup>er</sup> août 2015 au 28 juillet 2018*

*Entretien téléphonique, le 15 janvier 2021*

En préambule je voudrais souligner qu'il convient de considérer que tous les postes de colonel ou assimilé au Cabinet militaire sont des postes d'adjoint (à son chef) et non de conseillers. Le seul conseiller du Premier ministre (PM) est le chef cabinet militaire qui est le seul nommé au JO. C'est la colonne vertébrale. Dans l'organisation des pouvoirs, les conseillers de l'EMP sont nommés au JO ce qui n'est pas le cas de Matignon ou Brienne.

Au cours de mon affectation, j'ai pu côtoyer Marc Guillaume, le secrétaire du SGG, à présent préfet de la région Ile de France et qui avait été directeur des affaires juridiques de la défense il y a 20 ans. Il savait très bien faire la distinction entre les 60 conseillers civils et les adjoints que nous étions, sans pour autant faire la moindre différence entre ces deux catégories.

Avant l'adjoint commissaire, apparu je crois vers 1986, il y avait un adjoint DGA qui a disparu et dont les attributions ont été reprises par l'adjoint Air, ce qui n'est guère surprenant dans la mesure où les grands programmes d'armements sont liés à l'aérien, aussi bien pour le volet financier que pour le volet des exportations.

- ***A quelle période avez-vous occupé le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

J'ai été en poste du 1<sup>er</sup> août 2015 au 21 juillet 2018 avec trois PM (M. Valls, B. Cazeneuve et E. Philippe). J'ai donc eu trois directeurs de cabinet, et trois chefs de cabinet militaire du Premier ministre (CMPM), et trois équipes de 60 conseillers.

- ***Quelle dénomination pour ce poste ?***

Historiquement, le poste de Matignon était labellisé Air, à l'EMP Marine et à Brienne Terre même s'il y a eu un commissaire de l'air à Brienne.

A l'EMP, le commissaire traitait plutôt des cérémonies et des décorations (ce qui signifie un travail très important). A Brienne, à l'origine il s'agissait de gérer les frais de déplacement du ministre.

J'estime que le poste à Matignon est le plus passionnant des trois en raison des dossiers traités qui portaient sur la LPM dont la coordination est assurée à Matignon ainsi que sur la Loi de finances.

Le poste de Matignon a toujours traité des Anciens combattants, terme remplacé par celui de Mémoire combattante, lequel a inclus pendant mon passage celui de la communauté harkie.

Des trois commissaires en cabinet, seul le commissaire de Matignon traite des finances. En lien direct avec le chef du cabinet militaire qui est l'interlocuteur privilégié du Premier ministre, de son directeur de cabinet et du pôle budgétaire.

- ***Le général Taprest s'occupait également beaucoup de questions liées au budget ?***

Comme ses prédécesseurs, le général Taprest a accordé beaucoup d'attention au budget des armées.

On échangeait beaucoup d'informations sur le sujet, mais il en avait bien plus que moi car le chef du CPM traitait avec ses homologues de Brienne et de l'EMP.

Le général Taprest était un authentique budgétaire. Nous avons eu un jour un rapport de l'IGF sur la LPM. Le lendemain il était capable de restituer les principaux chiffres en réunion et de les commenter. J'attribue cette performance à sa formation d'ingénieur.

Une LPM a valeur d'une loi ordinaire qui traite des AE et des CP mais aussi des programmes d'armement et des ressources humaines (RH).

Selon le général De Villiers, que j'ai connu en tant que MGA puis CEMA, le poste d'Adjoint finances était très important.

- ***Où étaient les bureaux du cabinet militaire et celui de l'adjoint finances ?***

En face de l'Hôtel Matignon, rue de Varenne, et au-dessus des conseillers Education nationale, dans l'ancien appartement de Louis et Elsa Aragon qui appartenait auparavant à la Mairie de Paris ; au total Matignon occupe trois hôtels particuliers et de nombreuses dépendances avec les services du PM dont le SGG.

- ***Quelles étaient les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?***

Nous travaillons en tenue en civile (pour mieux s'intégrer aux conseillers civils) et en tenue militaire pour représenter ou accompagner le PM dans des cérémonies.

- ***Quels étaient la charge et les horaires de travail ? Aviez-vous des grands rendez-vous dans vos journées qui contraignaient vos horaires ?***

Une journée représentait 12h de travail environ, tout comme à l'EMA avec en plus, une permanence le samedi matin par roulement avec les autres adjoints.

Le travail pouvait aussi se poursuivre chez soi, par téléphone le plus souvent. On est toujours joignable.

Les temps forts d'une semaine type étaient la réunion des (60 en tout) conseillers le mercredi (pendant que le PM était au Conseil des ministres), ainsi que la réunion hebdomadaire avec le directeur de cabinet. Il y avait à cette occasion le point de situation sur les opérations, principalement en lien avec Daech, avec la carte sur le bureau. Le PM pouvait entrer dans son bureau et échanger de temps à autre avec nous.

La réunion avec le SGG pour le suivi des textes de lois et des décrets publiés au JO se tenait le vendredi à 11h et j'ai représenté à de maintes occasions le chef du cabinet militaire.

Mais surtout c'est à Matignon que se tiennent les réunions interministérielles (RIM) qui précèdent la discussion d'une loi (examen des amendements parlementaires et arbitrages de Matignon) ou l'adoption des décrets. Il y en avait entre deux et cinq par semaine (soit de 8h à 12h au total).

- ***Quelle était la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel était le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

Je considérais que dès qu'il y avait des finances ou des RH, c'était à moi qu'il revenait de traiter.

Je n'intervenais qu'à la marge dans la préparation des conseils de défense consacrés avant tout aux opérations, sauf si une question budgétaire y était traitée.

Pour le reste j'étais en relation constante (par téléphone, mails ou en réunion) avec les autres conseillers, dès qu'il s'agissait des ressources de la défense et aussi pour participer, avec les autres adjoints, à la rédaction des discours du PM confiés à ses « plumes » où la défense était évoquée (budget, et mémoire). Il s'agissait d'un travail très motivant surtout lorsque les médias (presse écrite et chaînes de télévision) rapportent ce que vous avez pu écrire à plusieurs.

Je participais aussi à l'organisation des déplacements du PM pour les cérémonies du 11 novembre, 8 mai, 14 juillet.... Là encore, il s'agit d'un travail d'équipe, très motivant, et qui ressemble beaucoup à ce qui est fait dans les armées en termes de logistique.

- ***Quelle relation aviez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?***

Les commandes passaient toujours par le chef du CMPM qui répartissait le travail entre ses adjoints et coordonnait le tout. J'ai connu trois chefs de CMPM et était au moins une fois par jour dans son bureau, indépendamment des entretiens téléphoniques et des innombrables courriels.

- ***Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ? Avez-vous été associé à la sélection de votre successeur ?***

J'avais dit que je voulais aller à Matignon. Le DCSCA, m'avait indiqué que le poste ne se libérait pas dans l'immédiat et j'ai donc occupé pendant deux ans (2013-2015), le poste d'officier de liaison auprès du Sénat où je me suis formé au « POLMIL ». En mars 2015, je me suis retrouvé devant le général Taprest qui m'a choisi. Il y avait un aviateur et un terrien en concurrence avec moi. La sélection se fait sur la base d'un entretien et représente un mois de procédure.

J'ai été associé à la préparation des entretiens de sélection de mon successeur et des deux autres candidats.

- ***Dans quel parcours s'inscrivait cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Quels postes avez-vous occupé par la suite ? En quoi cette expérience a-t-elle été utile ?***

En général tous les adjoints arrivant en cabinet on fait un passage au sein de l'EMA/ESMG. A la fin du poste, on m'a proposé un poste à l'OTAN, ce qui correspondait à mon choix.

- ***Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?***

C'est très simple. Je pense que c'est un poste à dominante finances publiques, donc de juriste. Pour moi Matignon c'est de la légistique. Quand vous avez une RIM et que vous recevez 1 000 amendements parlementaires, c'est-à-dire 1000 pages la veille ou quelques heures avant, le juriste est plus à l'aise que quiconque d'autant que je dispose également d'un bagage d'enseignant à l'Université. J'ai été avant marqué par les deux LPM ; or une loi ou un décret, c'est avant tout une affaire juridique, même si elle traite du budget ou des RH.

Pour ce qui est des qualités personnelles, je dirais qu'il faut surtout être très calme. On m'avait dit que deux ans c'est très bien, trois ans c'est très long. Et je pense que la troisième année doit être très longue.

Mais chacun a sa propre interprétation de la définition de ce poste et du parcours du titulaire qui varie avec les époques et les personnalités de vos interlocuteurs.

- ***Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous aviez occupés précédemment ?***

Il m'a fallu trois mois pour assimiler les méthodes de travail d'un cabinet. S'agissant des dossiers traités, il y avait beaucoup de similitudes avec le poste que j'avais tenu au Sénat deux ans auparavant.

- ***Quel regard portez-vous sur la nature de la relation politico-militaire durant votre fonction ?***

Un militaire à Matignon craint toujours de marcher sur des œufs, c'est-à-dire, sortir de son domaine de compétences pour entrer dans le champ du politique qui n'est pas le sien ou de ne pas exercer à bon niveau ses qualifications.

Contre toute attente, et hormis cette période d'adaptation de 3 mois, cette relation a été bâtie sur la confiance parce que la période de 2015 à 2018 a coïncidé avec l'aggravation des tensions internationales au Moyen Orient et dans l'hexagone avec le terrorisme islamique.

- ***Quelles relations entreteniez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ? Eventuellement avec le conseiller défense civil s'il y en avait un ?***

J'ai pu avoir des contacts directs avec le PM lorsque nous étions seuls avec lui lors des déplacements. Il s'adressait à nous comme si nous étions des conseillers. Il m'appelait M. le commissaire. Mais dès lors que le chef CPM était là, ce dernier était son interlocuteur direct comme pour tous les chefs de pôle (finances, justice, équipement, intérieur, culture...).

Lorsque nous avons quitté nos fonctions en juillet 2018, l'adjoint Terre et moi-même, il y a eu une petite réception avec le PM, son directeur de cabinet et les principaux conseillers. Edouard Philippe est resté 1h 30 avec nous, ce qui reste un très bon souvenir.

La relation la plus importante est sans doute celle avec le directeur de cabinet que nous voyions au cours des réunions hebdomadaires dans son bureau.

Nous étions bien perçus par les autres conseillers. Sauf un ou deux mais qui étaient comme cela avec tout le monde. Le tutoiement était de rigueur (sauf avec le PM). J'ai fait 3 cabinets différents donc environ 150 conseillers.

J'avais des relations quotidiennes avec les Pôles Budget, Fonction publique, Intérieur, Culture (pour le mémoriel) et Education et ai toujours eu le sentiment d'être traité d'égal à égal.

- ***Aviez-vous des relations avec le Parlement ?***

Je passais le plus souvent par les conseillers parlementaires du cabinet, avec qui j'avais des relations régulières. Mais comme je venais du Sénat et avais gardé des liens avec le secrétariat de la commission des affaires étrangères et de la défense je disposais d'une plus-value au cours des rencontres avec les parlementaires qui rencontraient le chef du cabinet militaire.

- ***Avez-vous ressenti des changements dans les gouvernements, différences ?***

Aucune différence parce que ces trois ans ont été caractérisés par une remontée de l'effort de défense vers les 2% PIB qui étaient l'objectif en matière de défense et correspondait à la norme de référence fixée dans l'OTAN.

Il n'y a eu aucune différence dans les façons de travailler entre les trois gouvernements que j'ai pu connaître. Il n'y a pas réellement eu de changement avec l'arrivée du Président Macron.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

J'avais des relations régulières avec l'adjoint de l'EMP qui traitait des aspects financiers et de la LPM et de mon homologue du SCA pour toute la partie cérémonies et décorations.

Avec Brienne j'avais rarement affaire avec le commissaire qui était en poste rue Saint-Dominique et étais plutôt en relation avec les conseillers budgétaire et social.

J'avais des relations épisodiques avec le Cab CEMA. Je traitais plutôt directement avec PPE pour la LPM.

- ***Quelles relations aviez-vous avec les acteurs suivants : Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, Secrétariat général des affaires européennes, Secrétaire général pour la Mer, Etat-major des armées, direction du commissariat ?***

Avec le SGDSN j'avais de nombreux échanges téléphoniques et des réunions de coordination au sujet de la LPM.

Je n'avais quasiment pas de relation avec SGAE d'une part en raison de la présence d'un conseiller aux affaires européennes dans le cabinet, et également du fait que la défense était alors un non sujet pour l'UE.

Pour le SGmer, il m'est arrivé de traiter de questions de droit international.

Enfin, je faisais occasionnellement un compte rendu électronique au DCSCA des dossiers qui pouvait l'intéresser, en particulier sur les questions de RH et des statuts militaires.

Avec l'EMA, je traitais avec PPE principalement sur la partie finances.

J'avais également des relations directes avec la DAF et la DRHMD.

- ***Vous est-il arrivé de défendre une position différente de celle du Minram ?***

Cela m'est arrivé mais pour des textes (lois et décrets) et des dossiers très techniques comme l'immobilier patrimonial des Armées. Mais la situation aurait été complètement différente dans

période de cohabitation où il y a eu par le passé un conseiller civil et où les relations étaient plus complexes.

- ***Quels ont été les moments forts et les points saillants de votre passage au cabinet ? Un étonnement particulier ?***

Il y a bien évidemment eu la LPM, tant l'exécution de la LPM 2014-2019 que l'élaboration de l'actuelle LPM sous tous ses aspects (programmes d'armement, RH).

Le cabinet militaire a été reçu en entretien particulier avec le PM fin 2015 pour donner notre analyse sur la participation des armées à la lutte contre le terrorisme (pour ma part j'ai présenté une analyse des précédents britanniques avec l'IRA et espagnol avec les terrorismes basque et catalan).

Ce qui a été important, c'est d'avoir pu observer la remontée en puissance du régalien dans les affaires de l'Etat et des moyens alloués au budget des armées.

Et puis il y a eu le dossier du SMV que j'ai eu à traiter pendant presque un an. Ce fut un gros chantier mais qui n'a pas débouché réellement.

Egalement le dossier des Harkis.

- ***Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?***

Aucune car j'étais en charge des aspects budgétaires et RH de la LPM sujet que je connaissais bien de par l'expérience acquise à l'EMA et au Sénat. Je suis arrivé avec LPM 2014-2019 et suis parti avec l'adoption de la suivante

***Pour conclure... que retenir de vos années à Matignon ?***

C'est un poste sommital et passionnant. Du fait de mon parcours, il n'a pas été aussi difficile que je ne me l'imaginai, sans doute par ma maîtrise de la légistique.

Une période très dense compte tenu de la succession de trois PM (et de ses 50 conseillers civils) ; un poste usant au-delà de deux ans (j'en ai fait trois) qui est la durée moyenne d'un cabinet. Compte tenu de la situation intérieure et internationale, le CPM a bénéficié d'une autonomie complète, ce qui n'a pas toujours été le cas, notamment au cours des périodes de cohabitation où les rapports avec l'Elysée sont plus complexes.

- ***Depuis quand occupez-vous le poste d'adjoint finances au cabinet militaire du Premier ministre ?***

J'occupe ce poste depuis le 24 août 2020.

- ***Quelles sont les modalités de travail au quotidien ? La tenue de travail ?***

Nous disposons d'un secrétariat très performant, organisé en pool, qui assiste tous les conseillers et assure une permanence.

L'ensemble du personnel du cabinet militaire travaille au quotidien en civil. Pour les déplacements du Premier ministre (PM) dans les armées ou à l'occasion de cérémonies, nous portons l'uniforme.

Les autres conseillers, issus de corps en uniforme, adoptent la même posture.

- ***Quels sont la charge et les horaires de travail ? Avez-vous des grands rendez-vous dans vos journées, semaines qui contraignent vos horaires ?***

La journée type commence vers 8h-8h30 où nous faisons le point des agendas qui bougent très vite, notamment le calendrier des réunions interministérielles (RIM), après avoir pris connaissance des faits marquants sur les théâtres d'opérations et le territoire national puis parcouru la revue de presse. Nous nous coordonnons en interne pour déterminer qui fait quoi et qui participe à quelle RIM, lesquelles sont à prioriser en fonction des enjeux ou des problématiques défense, puisque parfois il y en a plusieurs en même temps.

Une fois par semaine il y a une réunion avec le directeur de cabinet (Dircab), souvent le mercredi, qui est aussi l'occasion de faire un point.

Le vendredi, se tient une réunion présidée par le secrétaire général du gouvernement (SecGG). J'y représente le chef du cabinet militaire (CMPM). On se met d'accord sur les ordres du jour des Conseils de ministre des trois-quatre semaines à venir, on fait un point des textes en cours avec la SecGG, le Dircab et les chefs de pôles ou leur représentant. Dans la foulée, se tient une réunion des chefs de pôle avec le Dircab. Pour la préparation du Conseil des ministres, je peux être amené à proposer des éléments de langage au PM sur un texte et le communiqué. Je suis également les mesures nominatives concernant les officiers généraux qui nous sont transmises en amont par le bureau des officiers généraux du MINARM.

Selon les sujets, je peux être également associé à la préparation des Conseils de défense et de sécurité nationale.

Il est difficile de déterminer un horaire de travail-type car le rythme de cabinet est très particulier, connaissant des à-coups qui peuvent donner un caractère d'urgence imprévu à certains dossiers, découlant d'un fait divers, d'une impulsion politique ou de tout autre événement, aussi bien la semaine que les week-end.

- ***Quelle est la composition du cabinet militaire du Premier ministre et quel sont le périmètre des postes ? Pouvez-vous décrire l'organisation du travail au sein du cabinet militaire ?***

Il y a cinq adjoints.

L'adjoint Air et Espace porte les sujets organiques de son armée et ceux découlant des responsabilités du PM en matière de Police du ciel (PPS). Il a notamment la charge des dossiers en lien avec les exportations d'armement, il interagit avec la CIEEMG du SGDSN et le pôle diplomatique de Matignon ainsi que l'Élysée.

L'adjoint Terre s'occupe des questions liées à l'organique de son armée et suit en particulier les engagements opérationnels des forces armées. Il coordonne la préparation des CDSN.

L'adjoint Marine est également en charge de l'organique de son armée mais également de la dissuasion, du cyber et de l'action de l'Etat en mer (AEM) (responsabilité du PM).

Les deux responsabilités propres du PM en matière de défense sont la PPS et l'AEM. Le PM n'a pas beaucoup l'occasion d'être sur le champ des armées à la différence du Président de la République.

L'adjoint Gendarmerie traite les sujets de sécurité intérieure, en lien avec le pôle intérieur. Il est également l'officier sécurité au sein du cabinet du PM.

L'adjoint Finances est en charge des sujets financiers et budgétaires (actualisation LPM, arbitrages projet de loi de finances (PLF), PLF rectificatif, plan de relance, ...). En réalité je traite de tous les sujets transverses : RH, juridique, environnement, transports, logement, mémoriel, etc.

Peut-être plus que les autres adjoints, je suis donc amené à travailler avec tous les pôles de Matignon. Habitué à œuvrer dans de nombreux domaines transverses, le commissaire a cette chance de pouvoir très vite s'intégrer parmi des conseillers au profil très différent.

Je m'occupe également des déplacements en lien avec le monde des anciens combattants du PM. Cela signifie que je suis directement impliqué dans l'organisation et la préparation du déplacement sur un champ très large (déplacement, élus, médias, communication...). Par exemple pour la cérémonie d'hommage national aux trois victimes de l'attentat perpétré à Nice, le 29 octobre dernier, dans la basilique Notre-Dame-de-l' Assomption, nous n'avons eu que deux jours pour préparer et organiser ce déplacement du PM, précédé d'une visite in situ la veille avec le chef de cabinet, les responsables de la sécurité, le préfet, les élus, les médias. C'est une expérience particulière mais enrichissante.

J'interviens également pour les correspondances adressées au PM en lien avec le monde de la défense, émettant un avis sur l'orientation du courrier ou validant le projet de réponse.

Enfin, je valide les textes du Minarm dans SOLON, avant publication au JORF. Cela peut m'amener à demander au SGG de faire passer des textes en priorité.

- ***Savez-vous si le changement de Premier ministre cet été (arrivée de J. Castex le 6 juillet 2020) a entraîné beaucoup de changements dans la manière de travailler au sein du cabinet ?***

Nous sommes trois conseillers sur cinq à être arrivés cet été. Nous sommes donc arrivés avec la nouvelle équipe, ce qui a facilité notre intégration. Le fonctionnement semble être différent de celui de l'ancien cabinet mais le rôle du cabinet est toujours le même, c'est-à-dire assister/conseiller le PM, s'assurer de la pleine mise en œuvre des politiques gouvernementales et veiller à la cohérence de l'action du gouvernement en rendant au cours de RIM les arbitrages nécessaires.

- ***Quelle relation avez-vous avec le chef du cabinet militaire du Premier ministre ?***

C'est plus facile pour moi car j'ai déjà servi sous son autorité précédemment. Il était le directeur du CHEM quand j'étais auditeur. Compte tenu de la variété des sujets, du nombre et du rythme des réunions, nous sommes très autonomes. Il serait vraiment difficile de fonctionner autrement.

Le chef du CPM préside des RIM selon la sensibilité des dossiers ou des arbitrages attendus. Il est dans le premier cercle du PM, a un accès direct et permanent au PM.

- ***Comment avez-vous été sélectionné pour le cabinet ? Selon quels critères ?***

C'est un poste à « casting », c'est-à-dire que le chef du CPM auditionne les candidats. Nous étions deux candidats, d'ancrage différent.

Je voulais expérimenter un poste en cabinet. Il s'agissait de décrire son parcours et ce que l'on attend du poste, ce que l'on peut apporter.

Je ne sais pas les critères qui ont conduit le chef du CPM à retenir ma candidature mais il est important que nous puissions fonctionner sans difficulté au sein d'une petite équipe, en toute confiance. Le facteur humain est donc essentiel.

Connaissant les attendus du poste, j'essaierai d'aider le service du commissariat des armées (SCA) à identifier mon successeur potentiel.

- ***Dans quel parcours s'inscrit cette affectation au cabinet militaire du Premier ministre ? Y'a-t-il un parcours type qui prépare à ce poste ?***

Les conseillers militaires ont un profil post-CHEM et arrivent après sept ou huit ans de grade de colonel. Le CHEM dans le parcours n'est pas surprenant puisqu'il nous prépare au contexte de travail politico-militaire.

Un officier qui a eu une affectation en dehors de son armée ou de son service, sorti de sa zone de confort, aura un avantage. Les codes sont différents en interministériel et en cabinet. Cela demande une gymnastique, une ouverture d'esprit, une capacité à prendre de la hauteur, un langage très différent de ce que l'on trouve dans les armées pour réussir. Cela impose de l'humilité, une capacité d'écoute et une faculté à susciter l'adhésion collective pour dégager un compromis ou emporter un arbitrage. Et si on n'a pas fait cela avant, c'est difficile de s'y adapter. Il faut un parcours avec des expériences variées. Mon expérience à l'international m'y a notamment aidé.

- ***Y'a-t-il un temps d'adaptation particulier ? Quelles similitudes et quelles différences avec les postes de commissaires que vous avez occupés précédemment ?***

Il y a évidemment un temps d'adaptation mais les commissaires sont bien préparés à cela. Notre parcours, souvent très varié, nous prépare très bien à ces postes. On est à la frontière de l'administration civile et du monde militaire ; on sait très bien se positionner et évoluer dans cette interface.

C'est un travail très prenant. Le turn-over des conseillers est relativement élevé. Deux ans me paraissent suffisants pour appréhender les contours de l'interministériel et du politico-militaire. Ce n'est pas comparable avec ce que j'ai pu connaître dans mes autres postes.

***Quelles sont les qualités principales qu'il faut détenir ?***

Comme déjà évoqué, une grande autonomie, une ouverture d'esprit, aller vers les autres, une capacité d'écoute, savoir convaincre surtout auprès de gens qui ne connaissent pas le dossier. Il faut également une grande capacité de travail et disponibilité.

- ***Quelles relations entretenez-vous avec le Premier ministre, son directeur de cabinet, le Secrétaire général du gouvernement, les conseillers civils du cabinet ?***

Je ne vois pas tous les jours le PM ni son directeur de cabinet mais très régulièrement des notes leur sont adressées, parfois sous court préavis.

L'action est à deux niveaux. Un niveau haut : conseiller le PM. Une partie basse qui est tout le travail interministériel qui nécessite de s'insérer dans les travaux interministériels.

Le cabinet du PM est organisé avec des chefs de pôles, des conseillers et conseillers techniques. Cela représente environ 55 personnes. Le cabinet militaire est en quelque sorte le pôle défense. Douze conseillers sont également conseillers au sein de l'Elysée sur le même périmètre. Cette particularité facilite les nombreuses interactions entre l'Elysée et Matignon.

Les conseillers techniques ont entre 25 et 35 ans et viennent en général de grandes écoles (Polytechnique, ENA).

Les adjoints du CMPM ont quant à eux un profil expérimenté. Cela est apprécié par les conseillers civils car nous leur apportons l'expérience qu'ils n'ont pas toujours. Il y a une belle complémentarité entre nous.

Les chefs pôle sont plus expérimentés, ils ont entre 40 et 50 ans (préfet, recteur, ...)

- ***Avez-vous des relations avec le Parlement ?***

On s'appuie alors sur le pôle parlementaire.

Nous avons les questions au gouvernement chaque semaine. Nous recevons les questions par les conseillers parlementaires. Si un sujet concerne la défense, nous nous assurons de la cohérence du projet de réponse du MINARM ou du PM, en lien avec le conseiller parlementaire du Minarm.

- ***Quelles relations avec les autres cabinets militaires (Etat-major particulier du Président de la République, cabinet du Ministre de la défense, du chef d'état-major des armées) ?***

Nous avons une rencontre tous les mois entre l'EMP et Brienne entre conseillers.

Avec l'EMA nous n'avons pas spécialement de lien. Par souci de cohérence, nos contacts sont prioritairement les cabinets ministériels et non pas les structures internes aux ministères.

Avec le cabinet Minarm j'ai des contacts très réguliers, notamment avec le conseiller finances (CC3), et le conseiller social (CC4) ou encore le cabinet militaire (CM11 pour la LPM ou CM13 pour les questions ORH). Pour les affaires mémorielles, je travaille directement avec le Directeur du cabinet du ministre chargé de la mémoire et des anciens combattants, P. Latron, ou le commissaire de l'EMP.

Avec le commissaire de Brienne, nous n'avons pas eu de sujet commun jusqu'ici. Nous n'avons pas les mêmes périmètres.

J'ai avec l'Elysée des relations régulières avec les conseillers, selon les dossiers.

- ***Quelles ont été les plus grandes difficultés auxquelles vous avez été confronté ?***

Au début, la difficulté est d'identifier le bon correspondant et d'être soi-même identifié comme un acteur dans tel ou tel dossier. Une fois cette première phase passée, les choses deviennent plus faciles.

- ***N'avez-vous pas éprouvé de difficulté à maintenir votre loyauté envers le ministère des armées et le Premier ministre ?***

Nous servons au sein du cabinet pour assister le PM dans son action gouvernementale et le conseiller en matière de défense. Nous ne sommes donc pas sous l'autorité du MINARM mais, évidemment, nous sommes vigilants pour les dossiers intéressant les armées. Nous aidons à la bonne compréhension des enjeux de défense et pouvons suggérer la prise en compte ou le traitement en priorité de certains points particuliers intéressant la défense. Notre travail peut nous conduire à trouver un compromis, un consensus en interministériel pour minimiser les impacts pour le Minarm.

## Liste des adjoints finances

Année	Président de la République	Premier ministre	Chef du cabinet militaire	Adjoint finances
1986	<b>MITTERRAND 1</b> (1981-1988)	<b>CHIRAC</b> du 20/03/86 au 10/05/88	<b>NORLAIN</b> Bernard 08/86 – 12/89	<b>BERNABEU</b> Jean-Paul 86 -10/88
1987				
1988	<b>MITTERRAND 2</b> (1988 - 1995)	<b>ROCARD</b> du 10/05/88 au 15/05/91 2 gouvernements	<b>MENU</b> Jean-Marie 12/89 – 08/91	<b>ROUBY</b> Xavier 10/88-03/92
1989				
1990				
1991		<b>CRESSON</b> du 15/05/91 au 02/04/92	<b>LECOINTRE</b> Patrick 08/91 – 05/94	<b>ERSCHLER</b> Michel 92-95
1992		<b>BEREGOVOY</b> du 02/04/92 au 29/03/93		
1993		<b>BALLADUR</b> du 29/03/93 au 17/05/95	<b>COURTHIEU</b> Alain 05/94 – 09/95	
1994				
1995		<b>CHIRAC 1</b> (1995 - 2002)	<b>JUPPE</b> du 17/05/95 au 02/06/97 2 gouvernements	<b>KELCHE</b> Jean-Pierre
1996	<b>LE MIERE</b> Louis 08/96 – 07/98			
1997	<b>JOSPIN</b> du 02/06/97 au 06/05/02		<b>DUMONTET</b> Alain 08/98 – 09/02	<b>BARBAUX</b> Michel 09/98-12/2000
1998				
1999				
2000				
2001	<b>CHIRAC 2</b> (2002 - 2007)		<b>RAFFARIN</b> du 06/05/02 au 31/05/05 3 gouvernements	<b>ABRIAL</b> Stéphane 10/02 – 08/05
2002				
2003		<b>COFFIN</b> Jean-Marc 08/03-08/05		
2004				
2005				<b>PINEAUD</b> Thierry-Marc

2006		<b>VILLEPIN</b> du 31/05/05 au 17/05/07	<b>DENUÉL</b> Jean-Marc 09/05 – 09/08	09/05- 06/09
2007	<b>SARKOZY</b> (2007 - 2012)	<b>FILLON</b> du 17/05/07 au 15/05/12 3 gouvernements		
2008				
2009			<b>DE COURREGES</b> <b>D'USTOU</b> Bernard 03/10 – 08/14	<b>LEDOGAR</b> Nathalie 11-15
2010				
2011				
2012	<b>HOLLANDE</b> (2012 - 2017)	<b>AYRAULT</b> du 15/05/12 au 31/03/14 2 gouvernements	<b>TAPREST</b> Olivier 09/14 – 08/16	<b>DUPONT</b> Pascal 08/15-07/18
2013				
2014		<b>VALLS</b> du 31/03/14 au 06/12/16 gouvernements		
2015				
2016			<b>LECOINTRE</b> François 09/16 – 07/17	
2017	<b>MACRON</b> (2017)	<b>PHILIPPE</b> du 21/06/17 au 03/07/20		<b>DURIEUX</b> Benoît 07/17
2018				
2019		<b>CASTEX</b> 06/07/20	<b>DELPRAT</b> Jean- Philippe 08/20	
2020				
2021				

## Table de matières

1	Une fonction variée au plus proche du pouvoir.....	8
1.1	La nécessité d'une expertise commissariat au sein de Matignon.....	8
1.1.1	Le Premier ministre, acteur de la défense méconnu mais essentiel.....	8
1.1.2	Une fonction à distinguer des autres postes de commissaire en cabinet .....	10
1.1.3	Une apparition tardive .....	14
1.2	Un poste aux attributions diverses .....	18
1.2.1	Evolution de l'appellation du poste.....	18
1.2.2	Le pilier finances.....	20
1.2.3	Les affaires liées aux anciens combattants et au domaine mémoriel .....	23
1.2.4	Le pilier juridique et les Conseils de défense .....	26
2	Un environnement de travail singulier.....	31
2.1	L'organisation du travail au cabinet : la place du commissaire .....	31
2.1.1	Au sein du cabinet du Premier ministre .....	31
2.1.2	Avec les secrétariats généraux contrôlés par Matignon .....	38
2.1.3	Avec des acteurs défense en dehors de Matignon .....	42
2.2	Un poste atypique, exigeant et dimensionnant .....	49
2.2.1	Un recrutement particulier .....	49
2.2.2	Un profil aujourd'hui bien déterminé .....	51
2.2.3	Un quotidien d'imprévu.....	53
2.2.4	Les qualités requises .....	55
	<b>Annexes</b> .....	60
	<b>Questionnaire vierge</b> .....	60
	<i>Entretien avec le commissaire général de brigade aérienne (2S) Xavier Rouby .....</i>	61
	<i>Entretien avec le commissaire général de division aérienne (2S) Michel Barboux .....</i>	69
	<i>Entretien avec le CGHC (2S) Yves Reymondet .....</i>	81
	<i>Entretien avec le CGHC (2S) Jean-Marc Coffin.....</i>	91
	<i>Entretien avec le CG1 (2S) Thierry- Marc Pineaud.....</i>	99
	<i>Entretien avec le CRC1 Pascal Dupont.....</i>	114
	<i>Entretien avec le CRC1 Jean-Philippe Delprat.....</i>	120
	Liste des adjoints finances.....	125