

Paris, le 07 juin 1994

COLLEGE INTERARMEES
DE DEFENSE

DIVISION DELTA

D13

Etude particulière à option
"Mobilité par Détachement"

CB DRUART
CE RUTANI
CE DAOUD
CC LAROYENNE

Beauchesne

RAPPORT D'ETUDE

O B J E T : Rapport d'Etude Particulière à Option sur le sujet "La mobilité des officiers par détachement".

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

INTRODUCTION : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.

L'étude particulière à Option "La Mobilité des Officiers par Détachement" définie par la communication citée en référence a été dirigée par le capitaine de frégate Beauchesne du bureau "Etudes Générales" de la Direction du Personnel Militaire de la Marine. Elle a été menée dans le cadre des activités normales du Collège Interarmées de Défense du 06 Octobre 1993 au 07 juin 1994 par le Chef de Bataillon DRUART (Armée de Terre), le Chef d'Escadrons RUTANI (Gendarmerie Nationale), le Capitaine de Corvette LAROYENNE (Marine Nationale), le Chef d'escadron DAOUD (Gendarmerie Nationale du TCHAD).

Trois grandes orientations ont dans un premier temps guidé cette étude :

- la mobilité est une façon efficace de préparer les cadres qui désirent quitter les armées, dans un contexte très difficile. Elle peut servir de motivation aux officiers sclérosés...
- la mobilité permet d'élargir la compétence des cadres des armées. La mobilité permet d'établir des liens avec les autres administrations, et facilite la connaissance des méthodes de travail de nos partenaires économiques et sociaux.
- La mobilité des officiers peut permettre de dégager des postes budgétaires.

Au cours de l'étude, les problèmes de réciprocité et de "lobbying" sont venus s'ajouter de façon permanente aux préoccupations précédentes.

Un rapport d'étape a été rédigé le 20 janvier 1994, et son contenu examiné en réunion le 03 février 1994. Les principales observations effectuées lors de cette réunion sont les suivantes :

L'Amiral Directeur du personnel militaire de la Marine a fait comme remarque essentielle qu'il était nécessaire d'ouvrir l'étude aux secteurs d'emploi non publics.

Le Directeur Adjoint, particulièrement soucieux des actuels problèmes de pyramide des grades, estime pour sa part que l'étude donne à l'aspect formation de la mobilité une part prépondérante, et qu'il convient de la réorienter vers le dégagement des cadres. Il peut même être envisageable de l'étendre aux officiers mariniers / sous-officiers.

Ces observations faites, les points suivants ont été abordés :

- - La loi 70.2 ne donne qu'un gisement de postes très limité, et encadre de plus d'une manière trop rigide toutes les tentatives de mobilité. C'est en dehors de son cadre qu'il faut réfléchir à l'étude.
- - Il existe vraisemblablement un très important gisement de postes à pourvoir dans les organismes dépendant de l'aménagement du territoire et de la politique de la ville. Si les postes à pourvoir étaient d'un niveau d'indice inférieur à celui des officiers cibles de l'étude, il faut :
 - ne pas les négliger pour autant, puisqu'ils peuvent servir à d'autres officiers;
 - éventuellement envisager de gérer la différence par la recherche d'un protocole.
- - Il faut maintenant focaliser la recherche sur les emplois possibles dans les domaines privés ou semi-privés, et des administrations locales. Il est préférable d'éviter des entreprises où les armées sont déjà fortement implantées : par exemple THOMSON, la SNECMA, etc. Par contre des visites chez Renault, la RATP, France TELECOM, SAGEM, RHONES POULENC, pourraient être enrichissantes.

Enfin il est serait utile d'investiguer au moins une structure territoriale, conseil général ou régional, mairie de Paris par exemple.

- - Le problème de la réciprocité doit être envisagé de façon plus approfondie, et il faut rechercher les postes que les armées sont susceptibles d'offrir. Les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, des écoles, de l'exploitation du renseignement, du budget sont des pistes à suivre, mais il y en a certainement d'autres. Il ne faut pas exclure de cet inventaire des postes plus spécifiquement militaires qui pourraient être confiés à des officiers de réserve rentrant dans les cadres en activité pour une période plus ou moins longue.
- - Il faut dans la suite de l'étude, s'efforcer de ne plus distinguer une mobilité "formation" d'une mobilité "reconversion". Dans les deux cas, les armées et les individus eux-mêmes ont tout intérêt que la qualité du poste, le niveau de rémunération, la qualité de l'individu concerné, soient les meilleurs possible : cela ne peut que contribuer à la bonne réputation des officiers, donc à la qualité de ce qu'on leur offre, donc soit bien les former, soit les faire partir dans les conditions les meilleures... C'est un système qui boucle, mais qui n'a pas été amorcé ainsi jusqu'à présent. L'étude devra faire ressortir cet aspect des choses, et démontrer la nécessité d'une gestion centralisée au niveau des DPM de la mobilité professionnelle des officiers, ainsi que d'une excellente connaissance des postes à pourvoir. Il faut noter de plus
 - que si ce sont des officiers de qualité qui partent en mobilité, ils n'en souffriront pas dans leur carrière,

- que si le retour dans l'armée doit toujours être possible (garantie pour l'officier, pour l'entreprise ou l'administration d'accueil), elle ne doit pas être obligatoire pour permettre la reconversion.
- que la nécessaire connaissance des officiers à détacher par les DPM rend cette gestion difficilement unique pour toutes les armées, chacune ayant aux yeux des structures d'accueil potentielles de spécificité trop prononcée.

Une partie des conclusions figurant dans le rapport d'étape ont été reprises dans ce document, qui est de plus enrichi des comptes rendus des visites effectuées.

PREMIERE PARTIE : CONDITIONS STATUTAIRES.

1.1 - LE CADRE JURIDIQUE EXISTANT

Ce cadre est peut être susceptible d'être modifié : la mobilité est en effet un sujet d'actualité, et un rapport consacré à ce sujet a été transmis au Premier Ministre.

La loi portant statut général des militaires détaille dans son chapitre IV les positions dans lesquels un militaire peut être placé et qui peuvent présenter un intérêt dans le cadre de l'étude qui nous occupe :

EN CONGE : en restant en **ACTIVITE**, le militaire occupe un emploi de son grade. Reste dans cette position le militaire qui obtient des congés exceptionnels d'une durée maximum de six mois avec solde dans l'intérêt du service **notamment pour la formation ou le perfectionnement**. Le facteur durée est ici un élément de choix déterminant, et il paraît peu probable qu'une administration accepte de prendre "en stage" un officier en formation pendant six mois. Cela ne serait que de peu d'intérêt pour elle, sauf pour faire connaître par les armées son propre fonctionnement.

Ce cas est à rapprocher de celui de **NON ACTIVITE** pour congé dans l'intérêt du service, avec solde, conservation des droits à pension de retraite, et prise en compte du temps passé pour l'avancement. La durée maximum est ici de un an, ce qui peut être intéressant pour le postulant mais l'est moins pour les structures d'accueil et de départ. Cette position a de toute façon l'inconvénient de rester entièrement à la charge de la structure de départ.

MISE POUR EMPLOI : ce n'est pas à proprement parler une position statutaire, le postulant conservant tous les attributs de sa position. Par contre, le problème de la durée de la mise pour emploi n'est pas déterminé. Cela laisse donc une grande initiative aux différentes parties engagées qui peuvent plus facilement trouver un terrain d'entente. Mais comme précédemment, la mise pour emploi a l'inconvénient de rester entièrement à la charge de la structure de départ.

EN SERVICE DETACHE : La position en service détaché est celle du militaire de carrière placé hors de son corps d'origine pour exercer des fonctions publiques électives, pour occuper un emploi public, ainsi que, dans certaines conditions, un emploi privé. Dans cette position, le militaire continue à figurer sur la liste d'ancienneté de son corps, et à bénéficier des droits à l'avancement et à pension de retraite. La mise en service détaché est prononcée sur demande ou d'office pour une durée maximum de 5 années. Sauf lorsqu'elle est de droit, elle ne peut être renouvelée que sur demande.

Le militaire en service détaché est remplacé dans son emploi : **il dégage donc un poste budgétaire.**

Il faut souligner quelques particularités de cette position :

- la rétribution de l'officier en service détaché est en quasi totalité à la charge de la structure d'accueil. Il perçoit une rémunération globale au moins égale à celle qu'il aurait perçue s'il était resté dans les cadres. C'est pour la structure d'origine l'intérêt majeur de cette position. Ce point peut cependant poser des problèmes pour chaque cas, même si le principe est clair.
- L'officier en service détaché est soumis à l'ensemble des règles régissant la fonction qu'il exerce par l'effet de son détachement : il est nécessaire de préciser comment s'appliquent les restrictions à certaines libertés propres aux militaires. En retour, en cas de réciprocité, il est nécessaire d'admettre à part entière un "étranger" aux armées dans un corps d'officier.
- La spécificité de la notation dans une structure différente des armées doit être prise en compte.

DISPONIBILITE : ne concerne que les Officiers de carrière de plus de 15 ans de services, admis sur demande à cesser temporairement de servir dans les armées. Elle est prononcée pour 5 ans maximum, renouvelable une seule fois. L'officier perçoit une solde réduite des 2/3. Le temps ne compte pas pour l'avancement au choix, pour la 1/2 pour l'avancement à l'ancienneté, mais compte pour les droits à pension de retraite. L'officier est remplacé dans les cadres. Il est mis automatiquement à la retraite lorsqu'il a acquis des droits à pension à jouissance immédiate. Cette position n'est à envisager que si on considère la mobilité des officiers comme une des voies de dégageant des cadres, au même titre que la loi 70-2 : ce n'est donc pas un point étudié ici.

1.2 - PROBLEMES LIES AUX DIFFERENTES POSITIONS DE MOBILITE

1.2.1 - ADMINISTRATION DE DEPART

La première ambiguïté à lever est celle du retour ou non de l'officier détaché dans son corps d'origine à l'issue du détachement. Si le détachement s'inscrit dans un plan de carrière, il est nécessaire que ce retour soit obligatoire, et que cette obligation soit exprimée. Si la volonté affichée est bien celle de former une certaine "élite", ou des experts, il faut que les armées soient assurées du retour de l'officier détaché. Toute autre attitude ne ferait qu'entretenir une ambiguïté sur les réelles perspectives de carrière de l'officier.

La durée du détachement doit être étudiée avec soin, à l'intérieur des marges finalement très larges que laissent les textes. Si la durée est trop courte, la structure d'accueil et le détaché risquent de ne pas faire les efforts d'intégration nécessaires, la formation sera incomplète. Si la durée est trop longue, le "détachement" sera trop important et l'officier pourra à son retour avoir des difficultés à se réintégrer dans une structure où il est justement appelé à avoir des responsabilités importantes.

Ces deux éléments montrent la nécessité d'inscrire le détachement dans un plan d'ensemble de la formation de l'officier. Sans forcément rendre la mobilité obligatoire pour accéder à certains grades, comme cela se fait dans l'administration, elle peut faire partie de la formation d'officiers supérieurs présélectionnés pour certaines fonctions.

Si cela est vrai dans le cas d'un officier, cela l'est encore plus si la mobilité fait l'objet d'une politique suivie. Elle ne peut plus être gérée comme un événement, mais il faut en considérer la gestion en tant que flux. Cela implique la définition de postes détachés quasi permanents, pour le moins réguliers. Ceci est particulièrement difficile en cas de conjoncture économique fluctuante...

Le niveau de détachement doit être choisi dans un créneau porteur sur le plan financier : ce point est à confirmer, mais il semble que l'indice 650 pourrait représenter le point central : plus, c'est trop cher, moins, le niveau du cadre est insuffisant.

1.2.2 - L'OFFICIER DETACHE

On retrouve le point essentiel de l'assurance, et/ou de l'obligation de retour. L'esprit dans lequel l'officier abordera son détachement en dépend. Le choix d'un détachement type 70-2 ne se fait pas dans les mêmes conditions.

En particulier, si c'est une direction du personnel militaire qui est à l'origine du détachement, celui-ci doit être perçu comme une affectation plus valorisante qu'une autre, ouvrant des perspectives de carrière, et non comme un aiguillage vers la sortie.

La notation est un problème particulièrement sensible. Si on est cohérent avec l'optique plan de carrière, le détaché ne doit pas souffrir dans son avancement de ce qu'il faut donc considérer comme une affectation normale. La notation doit cependant

être faite par la structure d'accueil, et l'officier jugé dans les fonctions qu'il exerce réellement. Une double notation se heurterait à des difficultés d'appréciation évidentes. Reste donc la traduction en termes relatifs de la notation délivrée à l'officier détaché, par rapport à ses "concurrents" restés dans les armées.

Ces éléments justifient la mise en place d'une véritable structure de suivi des officiers détachés, dont la préoccupation principale sera d'assurer un retour dans les cadres satisfaisant aux officiers détachés : choix de l'affectation, suivi de la notation et positionnement relatif...

Enfin il faut évoquer le problème des rétributions. Si les textes sont globalement clairs, il semble que chaque cas doive faire l'objet de négociations particulières... Cet état de fait n'est pas satisfaisant, il faut une politique fixe.

1.2.3 - STRUCTURE D'ACCUEIL

Aux éléments cités ci-dessus, il faut ajouter le souci de gestion des susceptibilités que peut avoir l'administration qui reçoit l'officier détaché. Il "prend" une place éventuellement enviée dans une hiérarchie, ce qui pose des problèmes de politique interne de gestion de ressources humaines... La bonne connaissance par tous de la durée du détachement, et de son caractère obligatoirement provisoire, peut améliorer les choses.

Ceci implique par ailleurs que l'officier détaché s'intègre complètement. Il ne s'agit pas pour lui de perdre son identité, mais il doit jouer pleinement le jeu de l'administration dans laquelle il travaille. Toute autre attitude mènerait à un rejet dont les conséquences se feraient sentir à long terme.

Il faut citer une autre conséquence de l'arrivée de l'officier détaché dans une structure différente : les avantages de son statut d'origine peuvent être mis en évidence, et provoquer des réactions négatives, qui se répercuteront au delà de l'individu lui-même. Ces deux éléments montrent les limites du Lobbying, et la nécessité de se défaire d'un certain esprit corporatiste.

Il faut également considérer les problèmes d'aptitudes diverses, par exemple physiques, ou d'habilitation à la tenue de certains emplois. Le droit d'exercer toutes les fonctions possibles dans un corps doit peut-être faire l'objet de modalités d'application limitatrices.

Enfin, la structure d'accueil peut demander la réciprocité. Il faut alors définir les limites des aptitudes et des tâches admissibles, et s'assurer que les statuts des officiers permettent de recevoir dans les corps concernés des "officiers temporaires". Si certaines tâches occupées par des officiers peuvent parfaitement être remplies par ces "officiers temporaires" de formation civile, il faut être vigilant sur les droits que peuvent avoir ces personnes, droits sans rapport avec leur formation et donc leur capacité.

1.3 - CONCRETISATION DU DETACHEMENT

Les quelques difficultés citées ci-dessus montrent la nécessité

- de la définition d'une politique interne parfaitement claire en ce qui concerne la place du détachement dans le déroulement de la carrière de l'officier : nécessité pour certaines fonctions, moment, durée, normes de réintégration.
- de l'officialisation de ces éléments par une sorte de protocole entre l'officier et sa direction.
- d'un partenariat clairement défini avec les administrations ou entreprises d'accueil, évoquant les durées, conditions de réciprocités, emplois tenus de part et d'autre, rétributions, régularité des mises à disposition des postes.

Le cadre de la mobilité par mise en service détaché a des implications administratives qui peuvent être complexes. Provisoirement, et à titre d'expérience, il pourrait être intéressant de définir un schéma de plan de carrière incluant un temps de travail dans une autre administration, mais par le biais plus simple de la mise pour emploi. Cette proposition semble même le seule convenable pour le ministère du Travail.

Ces expériences permettraient de valider le concept de formation, d'appréhender les problèmes de notation, de suivi et de retour de l'officier concerné.
Les expériences actuelles sont trop souvent faussées par leur caractère particulier, lié à une opportunité pour un officier.

DEUXIEME PARTIE : LA MOBILITE DES OFFICIERS PAR VOIE DE DETACHEMENT : AVANTAGES ET INCONVENIENTS.

La mobilité des officiers peut poursuivre deux objectifs : elle peut être un processus pour dégager des cadres, mais elle offre aussi la possibilité de soumettre des individus à une carrière alternée, sous certaines conditions. Tous les responsables de la gestion des ressources humaines, que nous avons rencontrés, insistent pour ne pas confondre ces deux objectifs fondamentalement différents. Ceux-ci doivent être nettement séparés, d'autant plus que les instruments de dégagement des cadres existent déjà et qu'il apparaît inutile d'en rajouter.

Quel que soit l'objectif poursuivi par le gestionnaire, la qualité de militaire des officiers ou sous-officiers détachés suscite beaucoup d'inconvénients que les employeurs potentiels sont de moins en moins enclins à affronter. Cette situation est la conséquence d'un environnement social difficile, dans lequel les préjugés et les syndicats pèsent beaucoup.

2.1 - NECESSITE DE LA MOBILITE

Les officiers supérieurs représentent une population qui peut incontestablement intéresser les chefs d'entreprises et les administrations. Selon le directeur d'un cabinet de recrutement parisien, ils possèdent des atouts indispensables qui doivent leur permettre de tenir des postes importants : le sens des responsabilités, la ténacité au travail, la loyauté et la moralité sont autant de qualités recherchées par les employeurs. Les officiers, qui ont vécu une expérience positive de détachement, pensent que leur réussite personnelle et professionnelle repose essentiellement sur l'honnêteté intellectuelle et morale, ainsi que sur les capacités d'écoute, d'organisation et d'adaptation.

De plus, les militaires ont un savoir-faire pédagogique et des connaissances professionnelles qui sont immédiatement exploitables dans certains secteurs de l'administration. L'exemple nous en a été donné par ce lieutenant-colonel qui, dans ses fonctions d'adjoint au directeur de la protection civile d'un département de l'Est, conduisait personnellement l'instruction militaire des fonctionnaires concernés par les plans de protection et d'intervention, et suivait celle des quelques 1 600 affectés individuels de défense.

Le détachement apparaît par ailleurs comme une nécessité pour des officiers appelés à exercer les plus hautes responsabilités au sein des armées.

Sans insister sur la plus-value personnelle que les gestionnaires devront prendre en compte, le détachement serait une occasion unique de développer le sens du commandement dans des expériences où la négociation avec les syndicats est une constante. Il permettrait en outre d'élargir la formation, et ainsi de mieux préparer les officiers à assumer des missions d'un genre nouveau : actions préventives, actions humanitaires, maintien de la paix...

Autre avantage enfin, souligné à maintes reprises au cours de nos contacts, les détachements avec une forme de réciprocité constitueraient l'occasion de développer l'aspect interministériel. Ils seraient en quelque sorte une épreuve nécessaire pour pouvoir accéder à certains postes et aux plus hauts grades des hiérarchies civiles et militaires. Ils permettraient de mieux évaluer

des individus évoluant dans un milieu différent de celui dans lequel ils servent depuis le début de leur carrière. Ils donneraient en outre la possibilité de comparer des méthodes de travail tout en découvrant l'état d'esprit d'autres corps de l'Etat. La présence d'un "étranger" dans un service est souvent profitable : elle favorise les remises en question, provoque des interrogations sur certaines habitudes et contribue ainsi à remanier le fonctionnement du service.

2.2 - DIFFICULTES STATUTAIRES ET TECHNIQUES

Malheureusement, toutes les qualités évoquées ci-dessus ne suffisent plus pour réussir dans le secteur civil. Les employeurs sont de plus en plus exigeants, et les cadres recrutés doivent posséder de bonnes dispositions à manager et une solide pratique de l'analyse transactionnelle. Les candidats doivent désormais savoir se vendre. Dans ces conditions, les détachements ou les reclassements des militaires présentent de nombreux inconvénients.

De l'aveu même des recruteurs, le marché de l'emploi est maintenant fermé aux individus âgés de 45 à 50 ans. Cette situation n'est pas due seulement aux difficultés économiques du secteur privé, elle résulte aussi d'une politique de formation développée depuis peu dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Dans les grandes entreprises publiques et privées, les plans de formation individuels s'étalent sur trente ans, avec un minimum de dix ans. Le dégageant des cadres ne peut être envisagé que pour des individus âgés de 35 ans maximum. Il ne peut donc concerner que des militaires impliqués dans des carrières courtes comme les ORSA ou les engagés volontaires.

Si techniquement, le détachement ou le reclassement d'un militaire dans une administration ne soulève pas de difficulté majeure, il existe des risques d'ordre psychologique que des responsables ne sont pas près de courir. En effet, l'attribution d'un poste à un militaire en activité ou ayant effectué une carrière de 25 ans de services, serait probablement considérée comme une erreur par les fonctionnaires et les syndicats du corps d'accueil ou de reclassement. L'auteur d'un tel choix serait obligé de mener une campagne de communication interne et externe pour se justifier.

Des oppositions sont à craindre au sein des commissions administratives paritaires. Celles-ci ne manqueront pas de s'opposer aux candidatures de militaires dont la présence pourrait compromettre l'avancement. Souvent à tort, les fonctionnaires civils manifestent en général beaucoup de réticences à l'arrivée d'un militaire à un poste de responsabilité. C'est la peur injustifiée d'une application trop stricte des règlements et d'une absence de souplesse dans les rapports humains.

Mais il est également vrai que dans les milieux des collectivités territoriales, les officiers sont placés dans une situation de départ pénalisante : il leur manque la perception fine des relations avec les élus et la capacité d'apprécier la bonne distance par rapport au monde politique. Cela dit, les officiers qui s'engagent dans une carrière préfectorale réussissent dans la mesure où ils partent jeunes, au grade de capitaine pour la plupart, pour servir dans un ministère qui est un ministère d'ordre.

Il convient enfin de mentionner quelques difficultés statutaires ou techniques qu'il faudra prendre en considération.

En premier lieu, la règle du non-cumul interdit à un militaire en retraite de cumuler un traitement de la fonction publique avec sa pension de retraite tant qu'il n'a pas atteint l'âge

limite de son grade. Cette disposition suppose que tous les aspects financiers soient bien examinés avant un détachement ou un reclassement.

Une deuxième difficulté ne concerne que les détachés. Les modalités de leur réintégration doivent être fixées au préalable. Le moment, le lieu et surtout l'emploi doivent être négociés avec le gestionnaire et si possible, s'inscrire dans un plan de carrière pour que les intéressés ne soient pas lésés.

Enfin, la compression des effectifs se posant dans toutes les administrations, les détachements et reclassements seraient considérés comme une forme de concurrence déloyale pour les administrateurs civils. La réciprocité devient donc une nécessité et impose une gestion personnalisée et rigoureuse.

2.3 - CONCLUSION PARTIELLE

Il semble bien que les opérations de reclassement soient actuellement illusoire en raison du contexte socio-économique, sauf pour des militaires qui ont choisi une carrière courte. Pour les autres, il vaut mieux pour l'instant s'en tenir aux dispositifs en vigueur.

En revanche, les détachements sont faisables à tous moments sous réserve des conditions suivantes :

- ils doivent être réservés à un nombre réduit d'officiers supérieurs qualifiés,
- la réciprocité doit être admise pour des cadres civils,
- ils doivent être négociés individuellement dans le cadre d'un plan de carrière,
- une mission à la mobilité des militaires doit être mise sur pied pour gérer tous les mouvements.

TROISIEME PARTIE : BILAN ET CONCLUSIONS

La crise socio-économique qui secoue le pays, a des répercussions très dures sur l'institution militaire. Parmi les domaines touchés, la gestion des Officiers commence à devenir un problème grave pour les responsables chargés de la gestion des personnels.

En effet, l'extension du chômage coupe toute velléité de départ anticipé pour une deuxième carrière dans le civil. Cette tendance se renforce aux grades de lieutenant-colonel ou capitaine de fregate anciens voire de colonel ou capitaine de vaisseau. les responsabilités familiales interdisent toute aventure risquée et l'âge se révèle souvent un obstacle décisif pour les plus entreprenants.

C'est pourquoi les directions de personnel sont confrontées à un ralentissement croissant des flux , annonce d'un futur blocage. Elles recherchent donc des solutions nouvelles capables d'élargir la marge de manoeuvre.

Dans cette logique, la D.P.M.M. a initié une étude dont l'objet est la **mobilité des Officiers par détachement**. Il s'agit de détacher des cadres dans le secteur civil pour les inciter à un départ définitif.

L'étude exploratoire de ce projet aboutit à deux conclusions assez différentes selon la philosophie adoptée pour la mener à bien.

Dans le cas d'une sollicitation affichant la seule reconversion des officiers, les résultats se révèlent fort médiocres. En revanche, pour une démarche moins directe, mettant l'accent sur la promotion des officiers et l'ouverture de l'institution, le bilan ouvre certaines orientations.

Avant d'analyser successivement chacune de ces deux options, leur opportunité et les difficultés qu'elles suscitent, il convient au préalable de s'arrêter sur les aspects positifs et négatifs du contexte général dans lequel s'inscrit l'étude du problème.

3.1 - LES ASPECTS FAVORABLES ET DEFAVORABLES DU CONTEXTE DE L'ETUDE

En effet, malgré les difficultés socio-économiques, le contexte particulier dans lequel s'inscrit l'étude, offre des perspectives intéressantes grâce aux qualités intrinsèques des militaires et à la bonne opportunité de l'actualité.

Bien que mal connue, la réputation des militaires commence à gagner du terrain. Il est certain qu'une forte promotion doit encore être menée pour mieux faire connaître le militaire. Néanmoins ,ses qualités de disponibilité, de rigueur, de discipline intellectuelle, et de loyauté commencent à être connues si ce n'est reconnues. Ces atouts qui méritent une meilleure exploitation , constituent un avantage important.

Les témoignages des officiers ayant connu l'expérience du détachement et les commentaires des organismes d'accueil sont à cet égard éloquentes. Les uns sont ravis de l'enrichissement personnel retiré de leur séjour dans le civil, les autres reconnaissent l'efficacité démontrée par leur "invité".

Il convient d'ailleurs de souligner l'opportunité de ce modèle de mobilité puisque le Ministère de la Fonction Publique travaille actuellement sur un projet de mobilité fonctionnelle alors que les interlocuteurs rencontrés au gré des entretiens expriment généralement leur besoin de mieux connaître les Armées et leur désir de partager les expériences professionnelles . De surcroît, le Ministère de l'Education Nationale qui ne connaît pas de déflation d'effectif, a l'obligation de réserver des postes pour les Ministères restructurés.

Toutefois, la situation présente aussi de nombreux inconvénients . Il est inutile de s'appesantir sur le contexte socio-économique qui constitue l'obstacle principal et la raison d'être de cette étude . En complément , il faut admettre la présence de freins et de contraintes à une mobilité encore peu répandue. Les conditions statutaires posent parfois des problèmes de compatibilité entre l'état d'officier et la fonction à occuper . Les niveaux de rémunération exigent une harmonisation pas toujours facile à réaliser avec le système des primes très différent d'un poste à l'autre . Le détachement d'officiers et les règles du jeu qu'il importe d'instaurer dès le début entre l'individu et l'institution implique un effort de gestion particulier et nouveau . Enfin l'adéquation des postes avec le niveau de responsabilité requis impose un recensement précis des emplois offerts et un suivi rigoureux des candidats potentiels.

A ces obstacles liminaires , s'ajoute l'épineuse question de la réciprocité . En effet , la possibilité de proposer un échange avec l'organisme "receveur" ouvre un autre champ de prospection même s'il soulève simultanément de nombreuses interrogations . Cependant, un rapide inventaire des activités professionnelles des seuls ORSEM de l'Armée de Terre, montre le bien-fondé de cette éventualité, tant l'éventail des possibles est large et la motivation de ces officiers de réserve est grande . A l'heure actuelle, la question de la réciprocité demeure donc tout à fait opportune , dans la mesure où elle se cantonne aux réservistes . Ils sont capables d'ouvrir de nombreuses portes et d'assumer avec compétence de nombreux postes dans les Armées.

A partir de cette analyse de l'environnement et des tendances favorables et défavorables qui s'en dégagent, il est possible de poursuivre plus avant l'étude du problème et d'envisager des solutions.

A défaut de solution, le bilan de cette étude permet de dégager deux options . Ces options correspondent en fait à deux démarches possibles pour entreprendre une telle étude . La première peut être qualifiée de directe avec pour seul but la reconversion d'un maximum de cadres . La seconde, a une approche plus indirecte . Elle garde le même objectif mais cherche à le pérenniser et à le doubler d'un souci de promotion et d'ouverture.

Partant de cette dualité, l'étude a donc été conduite en deux temps distincts, animée d'un esprit très différent pour chacune des deux phases.

3.2 - LIMITES DE LA RECONVERSION

Tout d'abord, il faut tirer les enseignements d'une sollicitation purement intéressée par la seule reconversion des officiers . L'esprit de la mission est clair . Il s'agit de démarcher tous les organismes susceptibles de pouvoir accueillir des officiers pour leur offrir un emploi. Le bilan d'une telle recherche se mesure au nombre des postes ouverts aux officiers des Armées.

Cette procédure recueille un maigre résultat. Le ministère de l'Education propose des postes de chefs de bureau en direction d'académie et certaines collectivités territoriales seraient prêtes à prendre des officiers dans des domaines limités à la logistique ou aux moyens généraux.

La conjoncture n'explique pas seule la pauvreté du bilan. La démarche contient en elle-même le germe de son échec. En effet, elle souffre de sa sécheresse, de son opportunisme, de son absence de vue à long terme et de son faible esprit d'ouverture. Même si le "produit" est de bonne qualité il ne suffit pas de dire : "prenez-le!". La concurrence est telle que ce genre de proposition n'a aucune chance d'aboutir. En outre, elle ne traduit pas une volonté prolongée d'ouvrir une brèche pour créer un nouveau flux. Il s'agit plus de réussir un coup, sans lendemain, et sans garantie affirmée pour les individus, pour l'institution, et même pour l'organisme "hôte".

La sécheresse du constat trouve sa raison dans la maigreur du bilan. Cette option conduit à une impasse et ferme les portes.

3.3 - PERSPECTIVE : RECONVERSION ET FORMATION

En revanche, si le bilan brut n'est guère plus flatteur en procédant différemment , de nombreuses ouvertures demeurent, à commencer par le maintien du dialogue entre interlocuteurs , chose impossible dans le premier cas.

La seconde option choisit délibérément une autre philosophie pour initialiser un mouvement régulier et à long terme , qualités rêvées pour le gestionnaire. Il s'agit de détacher des "hauts potentiels" à des fins de formation avec pour mission secondaire de créer des ouvertures pour d'autres officiers désireux de se reconverter.

Si aucune proposition concrète nouvelle n'a été faite lors de cette démarche , il n'en demeure pas moins que les discussions ont été beaucoup plus ouvertes et que le dialogue est maintenu . D'ores et déjà, les contacts pris peuvent se fidéliser et l'absence de réponse actuelle ne présage pas des réponses futures.

Face au demandeur , les interlocuteurs se montrent beaucoup plus attentifs quand la démarche met en avant des propositions de réciprocité, une volonté de connaissance mutuelle, et l'esprit d'ouverture de l'Armée . Par ailleurs, personne mieux que l'élite d'une Armée ne peut faire la promotion de ses personnels donnant jour ainsi à l'embryon d'un groupe de pression. Enfin, même si cette solution exige du temps et initialement des efforts importants de la part du gestionnaire, ce dernier y trouvera amplement son compte une fois la pompe amorcée.

3.4 - CONCLUSION PARTIELLE

Le marché du travail offre peu de perspectives. La conjoncture est difficile. L'hostilité de la situation ne doit pas conduire à des actions forcées, sans lendemain, qui ne suscitent que des réactions mitigées ou des acceptations contraintes tout en sacrifiant inutilement de précieux atouts.

L'heure est plutôt aux propositions d'ouvertures et à la mise en place d'officiers brillants ayant pour mission de se former et de garder la porte ouverte voire d'élargir l'ouverture pour des camarades en mal de reconversion. Voilà une option qui retient l'attention des responsables de personnel dans le civil et dont l'impact ne peut qu'avoir des conséquences favorables sur l'institution militaire et l'individu.

A la fin de cette étude, il reste que la voie des emplois du domaine privé semble n'avoir pas été exploitée : toutes les tentatives faites auprès des banques, des assurances ou d'entreprises de dimensions variées, se sont heurtées à une fin de non recevoir. Cette situation risque de perdurer tant que la situation de l'emploi ne s'est pas notablement améliorée. Le domaine ouvert reste pour l'instant limité aux emplois publics.

ANNEXE 1

au rapport d'étude particulière à option
"Mobilité des Officiers par Détachement"

Table des comptes rendus de visite.

1 - ADMINISTRATIONS

Direction du personnel militaire de l'Armée de Terre. (Annexe 2)

Direction du personnel militaire de l'Armée de l'Air. (Annexe 3)

Direction Générale de la Gendarmerie Nationale. (Annexe 4)

Mission pour la mobilité du ministère de l'Intérieur. (Annexe 5)

Mission pour la mobilité du ministère de la Défense. (Annexe 6)

Ministère de l'Education Nationale. (Annexe 7)

Ministère de la Fonction Publique. (Annexe 8)

Ministère du Travail. (Annexe 9)

Contrôle Général des Armées. (Annexe 10)

2 - TEMOIGNAGES.

La mobilité dans les armées du TCHAD. (Annexe 11)

Expériences vécues par deux officiers supérieurs. (Annexe 12)

Interview de monsieur de Fursac (Sté Hommes et Entreprises). (Annexe 13)

ANNEXE 2

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte-rendu de la visite auprès de la D.P.M.A.T. le 2 décembre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

La DPMAT est très intéressée par notre étude .Elle rencontre les mêmes problèmes que les autres directions mais n'a pas encore été touchée aussi durement.

La catégorie de personnel visée concerne aussi les colonels voire les lieutenants-colonels anciens.

La DPMAT s'attend toutefois à une forte déflation et étudie toutes les opportunités y compris des mesures accompagnant une loi de dégagement des cadres. La mobilité peut être une de ces mesures. Les propositions de la DPMAT ouvrent certaines pistes de recherche.

Il s'agit d'abord d'exploiter au mieux les possibilités offertes par la loi 70-2 et par les emplois réservés. L'idée la plus originale s'appuie sur la notion de LOBBYING qui, au vue des résultats d'association comme l'ASVIC, donne des résultats très prometteurs. C'est pourquoi, l'apparente contradiction relevée par le C.G.A. BLANC entre les objectifs recherchés (promotion ou reconversion) fait place à une combinaison possible. En effet, il serait possible d'amorcer la pompe avec une élite à promouvoir qui, par sa bonne influence, aspirerait des officiers s'orientant vers le civil. En dehors de ce message force, la DPMAT a fait certaines remarques secondaires:

- la DPMAT oppose des arguments financiers aux propositions du C.G.A. BLANC: meilleur avancement se heurte aux postes budgétaires.

- la DPMAT rejette l'idée de réciprocité qui nuit à la souplesse de gestion obtenue par la mobilité.

- la DPMAT voit enfin un danger à cette option par le risque induit d'une mise en question de nos avantages acquis. En effet, la banalisation de notre métier qu'engendre cette mobilité, peut provoquer des réactions de la part du civil envers notre système de retraite ou certains de nos statuts.

ANNEXE 3

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu de visite au Colonel (Air) DISCHAMPS - bureau officiers de la DPMAA du 30 novembre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

L'armée de l'air se trouve confrontée aux mêmes problèmes de gestion de pyramide des grades que la Marine. Le dégageant des cadres est donc également une préoccupation.

Les départs sont le plus souvent liés à la situation familiale des intéressés, qui préfèrent assurer leur situation quand ils ont encore des charges éducatives. Le problème de la sclérose des officiers supérieurs n'est pas craint, et n'est donc pas considéré comme un élément moteur d'une volonté de dégageant de certains cadres.

L'aspect du rayonnement de l'armée de l'air intéresse la DPMAA, mais sans pour autant en faire un véritable projet.

L'aspect formation est approuvé, mais l'AA est actuellement engagé dans un plan de sélection de 4 à 5 capitaines brillants, destinés à de hautes fonctions lors de leur accession au grade de colonel, pour lesquels la formation complémentaire est acquise par des études supérieures du type I.E.P. Le projet "formation par détachement" ne semble pas être directement intéressant.

L'AA ne met pas de frein au détachements de ses officiers. Deux cas se présentent principalement :

- le détachement est le résultat de la demande d'une administration ou d'une entreprise. Dans ce cas l'AA est très favorable, cela lui permet d'avoir des ambassadeurs. Comme les principaux demandeurs sont le plus souvent liés à l'industrie aéronautique, ces contacts sont enrichissants pour les trois parties : AA, officier, industrie ou administration demandeur. L'officier ainsi détaché est noté dans le même esprit que ses camarades restés dans des fonctions traditionnelles. Il n'a pas à craindre de conséquences de son détachement pour sa carrière.

- la demande peut provenir de l'individu lui-même, le plus souvent dans des postes d'experts qui le mettent en contact avec des industriels. Dans ce cas, si l'AA ne met pas d'entrave au détachement, elle tient compte de cette attitude pour l'avancement de l'officier qui peut s'attendre à un certain ralentissement dans son déroulement de carrière.

Dans l'avenir, le détachement est envisagé de la façon suivante.

Si l'étude en cours incitait l'EMAA à se pencher de plus près sur le problème et à avoir une politique volontariste de détachements, ceux-ci se feraient dans des postes et pour des fonctions parfaitement ciblés, et pour des durées déterminées. Ils entreraient dans le plan de carrière des officiers intéressés. On voit que le problème du dégagement des cadres n'est pas envisagé dans ce cas. Par contre, si un officier détaché venait à exprimer le désir de rester dans l'entreprise où il se trouve, l'EMAA ne chercherait pas à le retenir.

De plus, l'idée ne serait pas de fabriquer des spécialistes ou des experts, mais bien d'ouvrir l'esprit des officiers, un peu comme dans le cadre de l'opération portant sur les capitaines suivant les cours de l'I.E.P. (Même s'il faut tempérer cette affirmation par le fait que les détachements devraient avoir une valeur ajoutée certaine, dans le plan de la gestion financière ou humaine par exemple).

Le volume d'officiers détachés peut augmenter : il est actuellement de 27 dans le groupe 2, plus 7 au titre de la loi 70.2. L'excédant de gestion étant actuellement environ de 11 officiers dans ce groupe, l'EMMAA verrait avec satisfaction le détachement d'une dizaine d'officiers supplémentaires.

Le problème de la réciprocité doit faire l'objet d'une étude particulière, plus pour définir les postes disponibles dans l'AA que pour définir la position statutaire : celle-ci serait en fait du type contrat à durée déterminée pour le suivi d'une tâche ou d'un projet parfaitement défini. Mais la réciprocité limite l'intérêt de l'opération, puisqu'elle enlève l'argument majeur de la libération d'un poste budgétaire. Elle ne peut de toute façon être envisagée que pour des postes d'experts, en très faible nombre. Elle ne saurait donc être la règle.

Enfin la difficulté majeure du projet est de trouver des entreprises ou des administrations intéressées par notre démarche, et prêtes à utiliser leurs ressources pour accueillir des officiers.

ANNEXE 4

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu de la visite à la direction de la gendarmerie nationale, bureau études générales du 26 octobre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

Il n'existe à priori aucun obstacle à la mobilité des officiers de gendarmerie par voie de détachement dans des organismes extérieurs au ministère de la Défense. Il conviendra évidemment de définir au préalable :

- la durée de ces détachements qui pourra varier en fonction des qualifications recherchées;
- les expériences souhaitées et par conséquent les postes à faire tenir par les officiers ;
- les postes qui pourraient être offerts aux cadres civils dans la gendarmerie.

Cette mesure répondrait aux besoins des armées.

Elle permettrait d'abord d'améliorer qualitativement le recrutement des officiers et de compléter leur formation à un moment clé de leur carrière. En raison de l'évolution du cadre général d'action des armées et de l'élargissement des missions (actions préventives, actions humanitaires...), les armées doivent disposer de matière grise sans ignorer pour autant qu'il existe des personnels qualifiés à l'extérieur.

Cette mesure constituerait ensuite une ouverture indispensable sur le monde civil avec possibilité de resserrer les liens avec le système éducatif comme cela est déjà pratiqué par la Marine. Les armées ne peuvent vivre repliées sur elles-mêmes. En effet, la défense n'est plus un domaine exclusivement militaire depuis l'ordonnance de 1959.

En ce qui concerne la gendarmerie, les officiers intéressés par cette forme de mobilité devraient être des officiers supérieurs, titulaires d'un titre de l'enseignement du deuxième degré, et par conséquent appelés à exercer des responsabilités importantes. Bien que certains fassent une carrière à dominante, dans les télécommunications et l'informatique notamment, l'institution ne possède pas de spécialistes en tant que tels. Ses besoins sont ponctuels et limités. Ils touchent essentiellement le droit financier (bureau planification - programmation et préparation du budget) et le droit administratif en relation avec le conseil d'Etat (bureau études générales).

Il existe toutefois des inconvénients dus au faible effectif d'encadrement. Selon des études récentes, le déficit de la gendarmerie se situerait entre 500 et 800 officiers. Cette situation poserait inévitablement le problème du remplacement des individus détachés.

La réciprocité ne peut être envisagée que pour des postes situés à l'administration centrale. Les places ouvertes aux cadres civils seraient certainement moins nombreuses en raison de leur spécialisation dans leurs fonctions, alors que les gendarmes sont polyvalents. Il conviendrait également de s'interroger sur l'intérêt que pourraient avoir les civils à se faire détacher au sein du ministère de la défense lorsque l'on constate que les postes offerts dans ce ministère aux élèves sortant des instituts régionaux d'administration ne partent qu'en dernier.

Malgré ces remarques, la réciprocité serait l'occasion de confronter des méthodes de travail et favoriserait l'ouverture d'esprit ainsi que la découverte du monde de la défense.

ANNEXE 5

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu de la visite au chef de la mission mobilité du ministère de l'intérieur du 29 octobre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

La mobilité interministérielle est un thème d'actualité dans les milieux ministériels. Un rapport consacré à ce sujet sera remis prochainement au Premier ministre. L'idée qui prévaut actuellement est que rien ne doit plus empêcher un fonctionnaire d'aller acquérir une expérience ailleurs et que toutes les administrations doivent être en mesure d'accueillir des cadres venant de l'extérieur.

* *
*

1 - Origines de la mobilité professionnelle.

Historiquement, la mobilité provient de l'obligation qui a été faite en 1945 aux élèves de l'E.N.A. de sortir pendant deux ans de leur ministère ou de leur administration, faute de quoi ils ne pouvaient accéder aux grades supérieurs. Cette obligation s'est ensuite étendue à tous les fonctionnaires des corps dont le recrutement est assuré par l'E.N.A. La mobilité est interdite dans les cabinets ministériels sous peine de révocation et deux exceptions seulement sont prévues. Les membres du conseil d'Etat et de la cour des comptes ne sont pas tenus à la mobilité professionnelle. En effet, s'agissant de magistrats, cette obligation contreviendrait aux principes d'indépendance et d'inamovibilité, mais la possibilité leur est toutefois offerte. Il faut enfin préciser que la mobilité est purement fonctionnelle et imprévue, pour ne pas favoriser telle ou telle carrière, et qu'elle doit être distinguée des autres formes de mobilité : géographique, promotionnelle, statutaire. . . La mobilité par changement d'affectation comporte le risque de ne pas changer de métier.

2 - La mobilité par voie de détachement.

La mobilité par voie de détachement est possible, mais il faut que les statuts des corps d'origine et d'accueil le prévoient expressément. Il existe en effet des problèmes corporatistes qu'il faudra surmonter par l'introduction de quotas, ainsi que des problèmes de pyramidage puisque les fonctionnaires des corps d'accueil se verront interdire momentanément l'accession à certains grades.

Puisque les détachements ne concerneraient que des officiers supérieurs brevetés, les responsables des ressources humaines auraient à mener une gestion unitaire et non pas une gestion de masse. Les corps d'accueil auront à prendre en compte tous les phénomènes de gestion de l'intégration. Il faudra notamment considérer l'ensemble des conditions spécifiques et techniques : aptitude physique,

habilitations diverses... Par exemple, peut-on confier un emploi de commissaire de police à un fonctionnaire qui ne posséderait pas la qualification d'officier de police judiciaire ?

En droit français, lorsque l'on accède dans un corps, on peut y exercer toutes les fonctions sauf celles de directeur et de sous-directeur. Pour contourner cela, il existe une possibilité juridique par la création de sous-corps comportant des emplois spécifiques bien définis. Mais un autre problème apparaît alors : faut-il ouvrir ces sous-corps à tous, ou faut-il ne les réserver qu'aux seuls fonctionnaires détachés ? Cette possibilité ne présenterait que peu d'intérêt. La solution satisfaisante serait de créer des corps de détachement avec des commissions de sélection dont les décisions seraient souveraines. Ces commissions devraient être habilitées à ne retenir personne si aucun des candidats ne remplit les conditions préalablement fixées. L'intégration des individus détachés devra être pleine et entière dans les corps d'accueil, avec les mêmes conditions, mais après avis d'une commission de sélection souveraine, qui pourrait être présidée par un membre du conseil d'Etat.

3 - La mobilité des officiers.

En ce qui concerne la mobilité des officiers, il convient de distinguer deux objectifs possibles :

- la mobilité comme moyen de dégager des cadres ;
- la mobilité comme moyen de faire une carrière alternée.

Il ne faut absolument pas confondre ces deux objectifs car ce serait l'échec assuré. En outre, les instruments de dégagement existent déjà et il est inutile d'en rajouter. L'officier supérieur devrait effectuer sa mobilité avant d'avoir obtenu l'indice correspondant à celui d'administrateur civil de première classe. Il y a donc lieu de bien examiner les statuts, de fixer les équivalences et de modifier les statuts en conséquence. Il faudra notamment supprimer dans les statuts tous les éléments qui pénalisent les officiers détachés pour l'avancement et introduire de nouvelles conditions pour la nomination dans le corps des officiers généraux. La mobilité doit être considérée comme une épreuve nécessaire, avec une notation sans complaisance par le corps d'accueil, pour pouvoir accéder au grade de général.

Il faudra également prévoir des dispositions transitoires pour exempter de mobilité les officiers qui auront déjà suivi les cours d'une école de guerre.

La mobilité doit être limitée à deux ans, avec une prolongation éventuelle d'un an dans l'intérêt du service ou pour convenances personnelles dûment motivées. Mais les intéressés doivent réintégrer obligatoirement leur corps d'origine au bout de trois ans. Il faut aussi interdire la possibilité de rester définitivement dans le corps d'accueil à l'issue du détachement, sinon ce serait détourner la loi 70-2 et l'esprit de mobilité de leur but.

Avant de procéder aux détachements purs et simples, une expérience pourrait débiter par le biais de mises à dispositions avec réciprocité pour des raisons budgétaires. Un comité de suivi des détachés pourrait être mis en place avec un système de tutorat. Pour préparer les officiers à ce détachement, un stage de formation dans une administration civile, pour une durée d'un mois au minimum, pourrait être organisé pendant la scolarité au collège interarmées de défense.

*

Pour conclure, rien ne s'oppose au détachement d'officiers sortant du collège interarmées de défense au sein du ministère de l'intérieur, dans une chambre régionale des comptes ou encore à l'inspection des finances. Les qualités qui sont actuellement privilégiées chez les hauts fonctionnaires sont les facultés d'adaptation et de mimétisme et non pas l'esprit de corps.

Les officiers supérieurs brevetés devraient parfaitement réussir à l'intérieur car il s'agit d'un ministère d'ordre. La seule difficulté prévisible sera d'apprécier la distance par rapport au monde politique.

La mobilité des officiers avec réciprocité serait une excellente chose, car une plus grande fluidité entre les carrières civiles et militaires susciterait davantage de vocations militaires.

ANNEXE 6

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu de visite au Chef de la mission mobilité du Ministère de la Défense du 30 novembre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

La mobilité des officiers ne peut être envisagée que comme un moyen de compléter la formation et l'expérience des intéressés, mais surtout pas comme une possibilité de dégager des cadres car ce serait inévitablement un échec :

- il faudra s'attendre d'une part à une très forte résistance des administrateurs civils qui verraient d'un mauvais oeil cette concurrence déloyale,
- le nombre de postes serait d'autre part réduit compte tenu du resserrement des effectifs des administrations.

La mobilité serait une excellente chose car elle revêtirait un aspect interministériel qui est très peu développé, sauf pour les fonctionnaires soumis à la mobilité professionnelle. Elle serait en outre l'occasion de confronter les officiers à un milieu tout à fait différent, de comparer des méthodes de travail, de connaître la façon de pensée et l'état d'esprit d'autres corps.

Les dispositifs juridiques et statutaires permettant cette mobilité existent déjà. Il suffit de les exploiter correctement : il s'agit de la position de service détaché et de la mise à disposition. Mais le processus ne peut être engagé que sous réserve d'une réciprocité pour vaincre les résistances éventuelles des cadres civils, résistances qui seraient d'ailleurs fondées. Le ministère de la défense doit donc être en mesure d'offrir davantage de postes aux administrateurs civils. Or, le peu d'intérêt que ces derniers manifestent pour la défense et le nombre restreint de postes sont dus :

- au caractère essentiellement technique du ministère,
- au poids important des anciens militaires.

Le détachement des militaires brevetés ne doit pas intervenir trop tard dans leur carrière. L'idéal serait qu'il se fasse vers l'âge de quarante ans pour les raisons suivantes :

- l'expérience des chefs de mission mobilité montre que des individus trop âgés acceptent difficilement la mobilité géographique et ont moins de facilités pour s'adapter au nouveau milieu,
- il existe le risque de voir un officier supérieur ancien en âge et en grade occuper des fonctions en étant placé sous la responsabilité d'un administrateur civil de deuxième classe.

Il y a donc un problème d'équivalences à prendre en compte et à régler au cas par cas.

S'il s'agit d'une politique volontariste menée par les gestionnaires militaires, les détachements doivent, pour rester en conformité avec les statuts de la fonction publique :

- être prononcés à la demande des intéressés, pour une période de deux à trois ans. La réintégration intervient également sur demande, le corps d'origine étant libre d'accorder ou pas une prolongation ou un maintien définitif dans le corps d'accueil ;
- être inscrits dans des perspectives de carrière qui sont à discuter avec les officiers.

Les gestionnaires auront des efforts à fournir dans deux directions :

- imaginer à moyen terme le déroulement de carrière des officiers brevetés et programmer la mobilité sous tous ses aspects (départ pour tenir quel emploi et réintégration pour occuper quelles fonctions) ;
- rechercher les postes dans les autres administrations publiques. Ceci est le plus difficile et nécessite beaucoup de contacts, de négociations et des réseaux de relations.

La mobilité des administrateurs civils est faite dans des secteurs strictement limités :

- l'une des trois fonctions publiques (Etat, territoriale ou hospitalière) ;
- les entreprises publiques ;
- les entreprises dites d'intérêt général et dont il existe une liste.

Pour les entreprises purement privées, le détachement ou la mise à disposition sont impossibles. Le fonctionnaire ne peut aller dans le privé que par la voie de la disponibilité et sous réserve qu'il possède une ancienneté minimum de quinze ans de service. Pendant cette période, tous les liens avec le statut de la fonction publique sont suspendus. Les intéressés sont alors soumis au régime général et les rapports avec les employeurs sont régis par le code du travail.

La réintégration est aléatoire car elle n'est de droit qu'à la première vacance dans le corps d'origine. Le gestionnaire possède un pouvoir discrétionnaire. La position de la disponibilité comporte des risques, et il apparaît que le détachement dans le secteur

purement privé soit impossible.

En pratique, les départs et les retours des administrateurs civils du ministère de la défense sont préparés en moyenne six mois avant. Ils sont contactés personnellement et sont invités à faire part de leurs intentions et de leurs souhaits.

En conclusion, les statuts tels qu'ils existent permettent le détachement d'officiers supérieurs dans des administrations ou des entreprises publiques. Mais il faut envisager celui-ci sous la forme d'une obligation de mobilité professionnelle (départ et retour) avec réciprocité pour des fonctionnaires civils, à nombre égal de postes.

ANNEXE 7

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte Rendu de visite au Ministère de l'Education Nationale du 4 janvier 1994.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

P. JOINTE : Organigrammes du Rectorat de Paris

Dans le cadre du recensement des possibilités offertes pour accueillir des Officiers dans d'autres ministères, il apparaît que le ministère de l'Education Nationale prête une oreille favorable à notre démarche.

Cet accueil positif provient d'une conjoncture particulière, point de convergence de facteurs propices:

- ce ministère est tenu de mettre un certain nombre de postes à disposition de ministères en cours de restructuration comme celui de la Défense.
- il exprime un besoin de mobilité, dans le cadre de la mobilité fonctionnelle(cf. fiche précédente).
- il est intéressé par l'apport de cadres extérieurs.

Profitant de cet environnement favorable et compte tenu du profil des Officiers susceptibles d'être détachés, deux catégories de fonctions sont envisageables. Des postes tenus par des administrateurs civils, qui ont toutefois l'inconvénient d'être rares donc prisés et sur lesquels il est difficile de "jouer". Il existe aussi des fonctions de haut niveau pour des fonctionnaires d'échelon "A" qui correspondent à des emplois de chefs de bureau dans l'administration centrale ou dans les académies. Il s'agit essentiellement de postes de chef de divisions d'inspections académiques. Ils recouvrent des responsabilités importantes et une variété de domaines suffisante pour trouver une affectation en rapport avec les compétences de l'Officier détaché.

A ces deux types de fonctions, s'ajoute une opportunité de responsable administratif d'université qui demande un complément d'enquête auprès du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Dans le cadre de remarques diverses, il faut relever l'intérêt manifesté pour une possible réciprocité. En outre mon interlocuteur s'est montré très sensible à l'obstacle éventuel que pourrait constituer les différences de traitements entre Officiers et cadres de l'Education Nationale, dans la mesure où il pense que l'Officier détaché toucherait moins que dans son ministère d'origine! Il faudra donc comparer les grilles indiciaires des différentes parties.

Ceci dit, le statut privilégié par l'Education Nationale est aussi celui du Détachement, autre point de convergence!

Enfin, il faut ajouter que cet entretien très positif, s'inscrit dans un contexte bien limité d'une étude effectuée au profit d'un nombre réduit d'Officiers supérieurs déjà expérimentés et à haut potentiel. Il n'a jamais été question dans notre entretien de retraite ou de reconversion.

Joint à cette fiche les organigrammes du rectorat de Paris(Sorbonne, direction de l'académie, service des examens et concours) avec les exemples de postes en grisé.

En conclusion, ce ministère offre de bonnes possibilités sous réserve d'une analyse approfondie des postes proposés. Mais il faut prendre ces propositions avec beaucoup d'intérêt car notre démarche répond manifestement à une attente intéressée de l'Education Nationale qui voit là un moyen de pallier son obligation de gel d'emploi avec une main d'oeuvre temporaire. Cela veut dire qu'avec une nouvelle conjoncture, ces postes pourront à nouveau être libérés pour des personnels du sérail.

RECTORAT DE PARIS - SORBONNE

CONSEIL DES TECHNIQUES (SORBONNE & D.A.P.)	
M.A.F.F.E.N. D.A.F.C.O.	Anald PETAVIN Philippe FUBRELLUI Robert LUCON Christiane HAUDY
VIE SCOLAIRE INFORMEL REGIONAL	N ... Pierre GUERREZ Marie-Hélène GIBERT Jacqueline BACHILLE Éliane PILLESON
S.A.O. M.D.C.M. H.B.R.M.P.R. ASSISTANTE SOCIALE	
DOYEN DES I.P.R. MEDECIN DE PREVENTION SECURITE DES ETABLISSEMENTS	Hélène LEPETIT-MOUSSOULOS Eve DELTA Claude LELIEVRE

RECEVUEUR
MICHEL GENDREAU-MASSATOUX
 VICE-CHANCELLIER : *Monique GARDEN*

SECRETARE GENERAL
Jocelyne COLLET-SASSIERE

CABINET : Jean-Michel COULAIS / Maudine VEGELIS

AUTRES SERVICES :

S.A.F.A. (SORBONNE & D.A.P.)
 Archives
 Service de presse
 Service des affaires sociales
 Service des vigiles
 Affaires internationales
 Gestion des crédits rectoraux

Pierre LAFFÈZE
 Louis PLYCURE
 Michèle ROUSSEL
 Nicole LAURENT
 Jacqueline LE CLÉFF
 Sylvie LAHLAMIE

S.A.G.C.	ADMINISTRATION ET GESTION DE LA CHANCELLERIE <i>Marie-Thérèse AUTIZ</i>
S.A.G.C. 1	Bureau du personnel
S.A.G.C. 2	Bureau financier
S.A.G.C. 3	Bourses et prix de fondation

D.E.V.U.	ETABLISSEMENTS ET VIE UNIVERSITAIRE <i>Josette J.F. CALPEZ</i>
D.E.V.U. 1	Bureau des établissements
D.E.V.U. 2	Bureau de l'étudiant
D.E.V.U. 3	Bureau juridique
D.E.V.U. 4	Service des bourses

D.P.SUP.	PERSONNELS DU SUPERIEUR <i>Jean-René NICOLAS</i>
D.P.SUP. 1	Gestion des personnels universitaires
D.P.SUP. 2	Affaires financières
D.P.SUP. 3	Affaires médicales

S.I.R.	INTENDANCE DU RECTORAT <i>Françoise QUENECCAN</i>
S.I.R. 1	Bureau du personnel Ponce de accours, comités, performances, statutaires universitaires
S.I.R. 2	Gestion et affaires administratives
S.I.R. 3	Installations techniques ou universitaires
S.I.R. 4	Travaux en régie
S.I.R. 5	Bureau des commandes

SORBONNE & D.A.P.
 S.C.A.P.
 SERVICE CONSTRUCTEUR
 DE L'ACADEMIE
 DE PARIS
 N ...

RECTORAT DE PARIS : D.A.P.

DIRECTION DE L'ACADEMIE DE PARIS

INSPECTEURS D'ACADEMIE
 Serge THEVENET
 Françoise FERRIER
 L.L.N. Adjoint : Jean FEROLE

DIRECTEUR
 André HUSSENET
SECRETARE GENERAL
 Daniel GARNIER
 Diane MEDIZAGHERE

CABINET : Claude MERLE
AUTRES STRUCTURES :
 Frédéric CHOLEAU
 Fabien LARRAUD
 Claude BRYVARD
 Michèle KAUFMANN
 Colette POLJAC

D.A.P.5 ORGANISATION ET PROGRAMMATION SCOLAIRES Serge BOBINOT	D.P.E. L'ENSEIGNEMENT ENGELGRIANS Fabrice AUBINEAU	D.E. ECOLLES Jean-Luc CHEVASSUS	D.P.A.O.S. PERSONNELS ADMINISTRATIFS OUVRIERS ET DE SERVICE Martine BIRNIN	D.A.P.3.C.C. AFFAIRES FINANCIERES ET CONTROLE DE GESTION Martine ADMININ	D.V.S. VIE SCOLAIRE Christiane MATHY	D.A.P.3.S.S. AFFAIRES JURIDIQUES CONTENDEUX INSTANCES Gabrielle MENARD	D.I.V.F.1. LLEVES Hélène CAVALLIO	D.A.P.3.S.S. AFFAIRES JURIDIQUES CONTENDEUX INSTANCES Gabrielle MENARD	D.I.V.F.2. LLEVES Hélène CAVALLIO	D.A.P.3.S.S. AFFAIRES JURIDIQUES CONTENDEUX INSTANCES Gabrielle MENARD	D.I.V.F.3. LLEVES Hélène CAVALLIO	D.A.P.3.S.S. AFFAIRES JURIDIQUES CONTENDEUX INSTANCES Gabrielle MENARD	D.I.V.F.4. LLEVES Hélène CAVALLIO	D.A.P.3.S.S. AFFAIRES JURIDIQUES CONTENDEUX INSTANCES Gabrielle MENARD
--	--	--	---	---	---	---	--	---	--	---	--	---	--	---

D.P.E.1. Pers. de direction et enseignants des lycées et collèges	D.P.E.2. Disciplines littéraires et techniques	D.P.E.3. Gestion individuelle	D.P.A.O.S.1. Pers. adm. A et B Contractuels Ass. soc. Infirm., Médecin	D.P.A.O.S.2. Administratifs C Agents contract. de bureau E.M.C.P. de finitars remplacants	D.P.A.O.S.3. Personnels techniques contractuels de service E.M.C.P. de finitars remplacants	D.P.A.O.S.4. Lycées de finitars Rettaires des A.T.O.S.	D.P.A.O.S.5. Gestion des emplois A.T.O.S. Carte des agents contractuels	D.P.A.O.S.6. Gestion et tenue de la finitars des personnels de la direction Equipe mobile de finitars remplacants de la D.A.P.	D.P.A.O.S.7. Gestion des emplois A.T.O.S. Carte des agents contractuels	D.P.A.O.S.8. Gestion et tenue de la finitars des personnels de la direction Equipe mobile de finitars remplacants de la D.A.P.	D.P.A.O.S.9. Gestion des emplois A.T.O.S. Carte des agents contractuels	D.P.A.O.S.10. Gestion et tenue de la finitars des personnels de la direction Equipe mobile de finitars remplacants de la D.A.P.	D.P.A.O.S.11. Gestion des emplois A.T.O.S. Carte des agents contractuels	D.P.A.O.S.12. Gestion et tenue de la finitars des personnels de la direction Equipe mobile de finitars remplacants de la D.A.P.
---	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---	---	---

D.P.E.4. Professeurs de L.P. personnels auxiliaires et de remplacement	D.P.E.5. Personnels d'F. P. S.	D.P.E.6. Vie scolaire du 1er degré	D.P.E.7. Vie scolaire du 2nd degré	D.P.E.8. Vie scolaire du 3rd degré	D.P.E.9. Vie scolaire du 4th degré	D.P.E.10. Vie scolaire du 5th degré	D.P.E.11. Vie scolaire du 6th degré	D.P.E.12. Vie scolaire du 7th degré	D.P.E.13. Vie scolaire du 8th degré	D.P.E.14. Vie scolaire du 9th degré	D.P.E.15. Vie scolaire du 10th degré	D.P.E.16. Vie scolaire du 11th degré	D.P.E.17. Vie scolaire du 12th degré	D.P.E.18. Vie scolaire du 13th degré
---	--	---	---	---	---	--	--	--	--	--	---	---	---	---

D.P.E.19. Professeurs de L.P. personnels auxiliaires et de remplacement	D.P.E.20. Personnels d'F. P. S.	D.P.E.21. Vie scolaire du 1er degré	D.P.E.22. Vie scolaire du 2nd degré	D.P.E.23. Vie scolaire du 3rd degré	D.P.E.24. Vie scolaire du 4th degré	D.P.E.25. Vie scolaire du 5th degré	D.P.E.26. Vie scolaire du 6th degré	D.P.E.27. Vie scolaire du 7th degré	D.P.E.28. Vie scolaire du 8th degré	D.P.E.29. Vie scolaire du 9th degré	D.P.E.30. Vie scolaire du 10th degré	D.P.E.31. Vie scolaire du 11th degré	D.P.E.32. Vie scolaire du 12th degré	D.P.E.33. Vie scolaire du 13th degré
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---

S. I. E. C.
SERVICE INTERACADEMIQUE
DES
EXAMENS ET CONCOURS

DIRECTEUR
Alain MARSIGNY

SECRETAIRES GENERALES
Monique SERAMOUR

CABINET : Anne-Marie CATHÉON

MISSIONS

- Correspondant SAGAGE
- Cellule modernisation et communication

AUTRES STRUCTURES

ENSEIGNEMENT TECHNOLOGIQUE <i>Mlle CIRKON-BOULANDET</i>
D.E.P. 1 Baccalauréats technologiques
D.E.P. 2 Sujets des B.T.S. et B.T.
D.E.P. 3 B.T.S. et B.T. du secteur tertiaire
D.E.P. 4 B.T.S. et B.T. du secteur secondaire
D.E.P. 5 D.P.E.C.F. D.E.C.F. D.E.S.C.F.

ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL <i>Jean-Pierre CUIET</i>
D.E.P. 1 Baccalauréats professionnels
D.E.P. 2 B.E.P. et C.A.P. du secteur tertiaire
D.E.P. 3 B.E.P. et C.A.P. du secteur secondaire
D.E.P. 4 B.P. Concours de recrutement des P.L.P. secteur tertiaire
D.E.P. 5 B.P. Concours de recrutement des P.L.P. du secteur secondaire et autres concours
D.E.P. 6 Sujets B.E.P. - C.A.P.

MOYENS DES SERVICES <i>Françoise BIR</i>
D.M.S. 1 Services internes
D.M.S. 2 Gestion des moyens
D.M.S. 3 Gestion des ressources humaines
D.M.S. 4 Comptabilité des examens
D.M.S. 5 Travaux et manutentions Sécurité
D.M.S. 6 Impressionnerie

INFORMATIQUE TELEMATIQUE <i>Jean-Paul BESSON</i>
D.I.T.O. 1 Informatique
D.I.T.O. 2 Télématique
D.I.T.O. 3 Micro-informatique
D.I.T.O. 4 Système et réseaux
D.I.T.O. 5 Exploitation

ENSEIGNEMENT GENERAL <i>Jean-Marie ROCHETTE</i>
D.E.C. 1 Sujets du baccalauréat du 2nd degré
D.E.C. 2 Baccalauréat du 2nd degré
D.E.C. 3 Concours de recrutement des personnels administratifs - Concours nationaux d'entrée dans les Universités
D.E.C. 4 Concours nationaux de recrutement personnels enseignants
D.E.C. 5 Autres concours nationaux Examens divers
D.E.C. 6 Educatif physique et sportive

ANNEXE 8

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte Rendu de visite au Ministère de la Fonction Publique du 28 décembre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

La rencontre avec M. Philippe MAZUEL , ancien Officier, récemment arrivé au ministère de la fonction publique , a permis de faire un tour d'horizon complet au cours duquel ont été abordés les questions suivantes:

- par quel cheminement passe-t-on pour occuper un poste d'administrateur civil après avoir été militaire?
- la mobilité par détachement existe-t-elle dans la fonction publique?
- quel est le sentiment de l'ex - officier et du néo - administrateur sur notre démarche?

1 - EXPERIENCE PERSONNELLE DE L'INTERESSE:

Après avoir pris un congé pour convenance personnelle , M. MAZUEL a été mis pour emploi auprès du Président de l'Assemblée Nationale puis détaché. Il a enfin bénéficié de la loi 70-2 au titre de laquelle il a été affecté à son poste actuel.

De cette expérience originale, il faut retenir la variété et la souplesse des statuts qui ont permis à M. MAZUEL de suivre un cheminement unique.

Toutefois, il ne faut pas se fier aux seules apparences dans la mesure où ce changement successif de statuts est dû aussi à leur inadaptation à une situation particulière. En effet, la mise à disposition est incompatible avec la responsabilité d'un mandat électif (l'intéressé est devenu entre temps adjoint au maire d'Abbeville). Il a donc fallu recourir au détachement qui lui permet de contourner le problème puisqu'il libère le Militaire de son devoir de réserve.

Il est de plus nécessaire de formuler cinq remarques :

- 1 détacher un Militaire peut soulever un problème déontologique.
- 2 Cette remarque vaut aussi pour la loi 70-2 pendant les 14 premiers mois au cours desquels l'intéressé vit une période "probatoire" au sein d'une administration tout en restant Militaire.
- 3 le choix de la loi 70-2 n'est pas irréversible, après 14 mois l'officier peut revenir dans son armée d'origine.

- 4 la loi dit que les règles et statut du corps d'accueil priment sur ceux du corps d'origine.
- 5 partant de ce principe, il faut aussi relever que le détachement n'impose pas de date butoir et qu'il n'interdit pas à l'officier concerné d'en bénéficier plus longtemps que prévu.

Il faut donc retenir deux leçons de cette expérience:

- connaître parfaitement les statuts pour ne pas s'exposer à une déconvenue.
- en guise d'alternative ou de complémentarité, établir un véritable contrat avec le "détaché" et savoir avancer les bons arguments pour éviter un départ non programmé.

2 - LA MOBILITE PAR DETACHEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE :

La fonction publique est très concernée par ce problème qu'elle a baptisée mobilité fonctionnelle. La motivation répond à un autre besoin que dans les armées. Cette démarche vise à donner une expérience "interfonctionnelle" aux agents pour faire face à la transversalisation croissante des problèmes entre les ministères. Ce que les armées ont pris en compte à leur niveau (interarmées, interalliés, interopérabilité...), sans encore éprouver la nécessité d'étendre cette volonté au secteur civil.

Il n'y a pas d'obstacle dans les mentalités, mais l'administration doit tenir ses engagements envers les déplacés ce qui implique la délivrance d'un contrat entre les deux parties.

Il existe actuellement un groupe de travail sur cette question. L'étude de ses conclusions devrait permettre de se faire une idée précise de la façon dont est perçu le problème au ministère de la fonction publique.

3 - REFLEXIONS PERSONNELLES :

La clé essentielle de notre étude a pour nom LOBBYING. Il faut avoir une politique élitiste qui vise à assurer une formation et une expérience élargie à certains officiers à haut potentiel. L'envoi de tels cadres dans des postes civils ne peut que rayonner la réputation de la Défense et surtout amorcer la pompe pour d'autres officiers intéressés par une autre carrière.

La question de la réciprocité ne doit pas être rejetée d'emblée. Il existe des personnels civils dynamiques, de haut niveau, officiers de réserve, qui seraient sûrement volontaires pour occuper des postes de Défense en échange d'officiers. De toute façon, il ne faut pas hésiter à proposer la réciprocité quitte à l'assortir de conditions dirimantes. Cette attitude aurait au moins le mérite de donner une image d'ouverture à notre démarche.

Enfin, derniers détails:

- de nombreux fonctionnaires de l'Intérieur trouvent des postes dans le privé.
- il existe un registre Minitel, 3616 code FONCTIONNAIRE, où se trouvent tous les postes ouverts à la mobilité.

ANNEXE 9

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu de visite à monsieur J.C. Cuénat, Sous Directeur ressources humaines de l'administration générale et de la modernisation des services au Ministère du Travail du 14 janvier 1994

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

Le ministère du travail est tout à fait favorable à une opération de mobilité professionnelle conduite en coopération avec les armées, mais il y a certains points à régler. Tout d'abord, il faut que le statut de la fonction militaire prévoie expressément cette possibilité. Ensuite - on retrouve une préoccupation déjà exprimée au ministère de l'Intérieur - il est nécessaire que les fonctionnaires qui font l'objet d'une telle mesure n'interfèrent pas dans les pyramides de grade des fonctionnaires du corps d'accueil. Il semble par exemple peu admissible qu'un militaire prenne une place d'administrateur hors classe. Le créneau indiciaire est donc à bien fixer. La Commission Administrative paritaire ne laisserait de toute façon pas passer la candidature d'un officier compromettant l'avancement dans le corps d'accueil.

Devant ces problèmes statutaires, la mobilité par détachement ne semble pas pour monsieur Cuénat, être une solution possible. La négociation au cas par cas qu'elle impose, les modifications statutaires nécessaires, les problèmes de rapport avec les Commissions Administratives Paritaires, font que c'est une solution qui ne peut porter que sur un nombre de postes très limité.

De plus les problèmes de compression des effectifs se posent pour toutes les administrations. Donc la réciprocité est vécue comme une nécessité, l'argument de "libérer" un poste budgétaire dans les armées ne semble pas recevable. Cette gestion de la réciprocité implique par ailleurs une gestion très personnalisée, ce qui renforce les arguments précédents.

L'opportunité des postes libérés et disponibles pour la mobilité est difficile à prévoir. Pour le ministère du travail, on peut compter sur 2 à 3 postes. Cela dépendra des départs au sein du ministère, mais également des recrutements administratifs classiques, le détachement d'officiers n'étant que la dernière des solutions. Cela dépendra encore des qualifications des officiers proposés par les Directions du Personnel militaire. L'éventail des postes offerts seraient à dominante logistique, budgétaire, de contrôle de gestion, d'organisation, ou de poste très techniques, ces derniers ne correspondant pas forcément à ce que les militaires demandent. En tout

état de cause, cela ne peut pas être planifié, et ne saurais s'intégrer dans une politique globale.

Tous ces arguments ont amené Monsieur Cuénat à proposer une solution médiane, permettant les échanges de compétence, mais sans poser de problèmes statutaires : la mise à disposition croisée de fonctionnaires entre deux ministères, qui reste facile même si l'un est celui de la défense. Cette solution permet d'atteindre les objectifs de formation, mais elle n'apporte aucune solution en matière de gestion des pyramides de grades, de postes budgétaires.

ANNEXE 10

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte-rendu de la visite auprès du C.G.A. BLANC de l'EMA du 29 novembre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

De cette visite, on peut retirer les enseignements suivants:

- scepticisme du contrôle
- la nécessaire franchise
- une alternative à l'étude

1°)SCEPTICISME

Le C.G.A. Blanc a fait part de son scepticisme face à une telle solution qu'il estime peu réaliste. Le marché de l'emploi est fermé aux gens de 45/50 ans et la réciprocité demeure très aléatoire car il faut des arguments pour attirer le civil (fonction et salaire).En fait ,il serait plus judicieux de basculer cette politique vers les 30/35 ans qui offrent encore un potentiel intéressant auprès de l'employeur civil.

Cela étant ,le Contrôle ne voit pas d'objection réglementaire ou légale à ce projet. L'expérience du Contrôle dans ce domaine ,demeure cependant très marginale malgré une position privilégiée. Elle est le fruit d'opportunités et non pas d'une volonté.

Toutefois, cette relative indifférence n'interdit pas les conseils utiles...

2°)FRANCHISE

La mobilité par détachement peut répondre à deux objectifs : aider à une reconversion ou former une élite avec une plus-value. Ces deux objectifs sont incompatibles. Il est impensable d'envoyer quelqu'un en stage dans un but de reconversion et en cas d'échec de justifier son retour avec la plus-value éventuelle de son expérience passée dans le civil.

Il faut être franc avec l'intéressé et avec l'institution. Soit il s'agit de reconversion et l'intéressé sait à quoi s'en tenir, soit il s'agit d'une formation élargie qui doit faire l'objet d'une politique de gestion prévisionnelle qui répond à la création d'une élite.

Les deux objectifs avancés sont donc antinomiques et ne répondent pas aux mêmes impératifs.

3°)ALTERNATIVE

Le C.G.A. Blanc étudie actuellement ce problème. Une solution possible passerait à ses yeux par la modification du système des créneaux d'avancement avec obligation de satisfaire tous les créneaux et avec la suppression du hors créneau. Avec d'autres propositions comme le conditionnement des colonels, la création d'un grade de lieutenant-général et l'avènement précoce d'une véritable élite, le problème pourrait être en partie résolu.

ANNEXE 11

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : .La mobilité des officiers Tchadiens.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

La mobilité des officiers des armées Tchadiennes, existe d'une manière sélective d'une part et d'autre part d'une manière spontanée. Celle-ci intervient à la suite de convenances personnelles, ou d'un protocole entre les organismes para-étatiques et l'Etat, ou enfin sur simple initiative de l'Etat.

De l'expérience personnelle vécue par un officier Tchadien, cinq catégories de mobilité peuvent être distinguées :

Première catégorie : L'officier établit une demande manuscrite pour obtenir sa mise en disponibilité pour deux ans au maximum. Il peut invoquer des raisons de santé, une contrainte majeure dans la famille, ou l'intention de se livrer à des activités commerciales soit d'autres implications qui sont incompatibles avec son statut militaire. En temps de paix, la demande est honorée et renouvelable une seule fois, et surtout en fonction du degré d'importance du motif invoqué. Après l'accord, l'intéressé perd tous les avantages en matière de solde , de notation et d'avancement, sauf son ancienneté qui ne sera pas mise en cause.

Deuxième catégorie : L'officier peut se faire détacher dans un organisme para-étatique ou gouvernemental hors du ministère de tutelle. Après avoir évalué ses intérêts propres, il adresse une demande manuscrite à l'organisme d'accueil par voie hiérarchique. Une fois la requête agréée, l'intéressé est pris en compte par l'employeur. Vis à vis de l'armée, il perd tous les avantages qui lui sont dus, sauf la possibilité de concourir l'avancement à un rythme très lent. Au moment voulu, l'armée pourra le rappeler selon une procédure unilatérale. Car le militaire se situe hors cadre de l'armée. Avant sa mobilité, il est notifié à l'intéressé et à son organisme employeur, qu'ils ne devront être liés par aucun contrat. Par conséquent, en cas de nécessité de service, l'intéressé pourra être rappelé dans les rangs de l'armée en toute circonstance.

Troisième catégorie : L'officier est appelé par un organisme para-étatique ou gouvernemental. La requête est adressée directement au ministère de la défense . Cette procédure concerne surtout les personnels scientifiques et les ingénieurs: Médecins, gestionnaires, les spécialistes des télécommunications ou des travaux publics.

intéressé est détaché et pris en compte par l'employeur avec tous les avantages possibles prévus par la loi. Tels que la rémunération, supérieure par rapport à son ancienne solde, plus indemnité de mobilité, le logement et les moyens de déplacement. Le gestionnaire militaire prend soin de le choisir parmi les éléments

meilleurs : bien noté, remarqué dans l'exercice de ses fonctions, par sa compétence et sa rigueur .

Quatrième catégorie : Sur initiative du ministre de la défense, après concertation avec les autres chefs des départements ministériels, un certain nombre d'officiers ou cadres des armées sont détachés. Il s'agit d'un arrangement à l'amiable. Pour deux raisons. Soit pour avoir un oeil et une oreille dans le système de fonctionnement de l'organisme, soit tout simplement pour des raisons budgétaires. Une telle initiative est indépendante de la volonté des états-majors des armées et de la Gendarmerie. Cette pratique pose beaucoup de problèmes au sein des armées sur le plan organisationnel.

Cinquième catégorie : Il s'agit d'un cas spécifique pour certains officiers généraux ou supérieurs, qui sont nommés membres du gouvernement. Dès leur nomination, un acte juridique du Président de la République, sous forme de décret, met fin, ou suspend toutes les activités militaires des nouveaux nommés. Il leur est interdit tout contact avec la troupe, pendant ou après l'exercice de leurs fonctions.

En ce moment précis, plusieurs officiers et cadres de l'armée nationale Tchadienne et de la Gendarmerie sont détachés dans les organismes para-étatiques et gouvernementaux. Le plus grand nombre étant absorbé par l'Etat : Le ministère de la santé publique pour les médecins, le ministère des finances et de l'économie pour les informaticiens et gestionnaires, le ministère de l'information pour les ingénieurs en télécommunications, le ministère de la justice et celui de l'intérieur pour les officiers de la Gendarmerie.

Il est évident que les cadres détachés occupent des situations très variables au sein de chaque ministère. Tous les officiers et cadres ne sont pas détachés pour les mêmes durées. La mobilité peut aussi varier sensiblement selon que les intéressés se trouvent en début ou fin de carrière. Et cela de manière différente selon les individus et leur spécialité en la matière .

La mobilité est dans une certaine mesure normale, voire inévitable dans les armées Tchadiennes dont le statut prévoit les situations de détachement. Les inconvénients et les avantages : Sauf obligation ou contrainte de service, qui sont des cas très rare, la mobilité du militaire lui-même constitue l'un des éléments essentiels de sa carrière professionnelle. Il bénéficie des avantages professionnels et matériels qui se rattachent à cette mobilité.

Les inconvénients, sont pour un militaire, ceux découlant de la forme de mobilité (sur initiative du Ministre de la défense). Le détaché peut se trouver dans un environnement moins cohérent, et être en situation de célibataire géographique. Cependant, il faut se garder de tout jugement péremptoire. Tout dépend en fait de l'appréciation que fait chaque individu. Ce qui serait un drame pour certains, peut-être un problème de moindre importance pour les autres. Tout dépendra de la durée du détachement, ou encore de la possibilité d'obtenir un dernier poste dans les armées avant la retraite.

Dans tous les cas de figure, la mobilité des officiers par voie de détachement est souhaitable, car elle constitue un nouveau cadre de vie. Celle-ci leur permettra de

mieux s'imprégner des activités des organismes d'Etat ou para-étatiques. De même elle donne la possibilité d'évoluer dans les milieux industriels civils, et dans les petites et moyennes entreprises.

ANNEXE 12

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu d'expériences vécues par des officiers.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

Les témoignages de deux officiers supérieurs, qui ont connu des expériences différentes, ont été recueillis.

L'un avait été placé sur sa demande en position de service détaché auprès du conseil régional de Bretagne pour une durée de trois ans. L'autre avait sollicité, pour des raisons personnelles, un congé de disponibilité au cours duquel il a été employé par la régie autonome des transports parisiens. Il y a aidé le directeur du département "environnement et sécurité" à mettre sur pied un service de sécurité. Il est resté deux ans dans cet emploi avant de réintégrer son corps d'origine, non sans quelques difficultés inhérentes à sa position statutaire particulière du moment.

Un troisième officier a été rencontré à l'occasion d'une visite au département de la Moselle.

Celui-ci avait quitté définitivement l'institution militaire pour servir dans l'administration préfectorale .

*

Les deux premiers officiers soulignent les aspects largement positifs de leur expérience respective. Ils découlent du sentiment d'avoir été utile au corps d'accueil ainsi que de celui d'avoir pu s'enrichir personnellement et professionnellement au travers des fonctions exercées qui étaient nouvelles.

D'une façon générale, l'honnêteté intellectuelle et morale du militaire est une qualité particulièrement appréciée par les élus. Les capacités d'écoute, d'organisation et surtout d'adaptation à toutes les situations sont des critères importants qui sont pris en considération par les employeurs civils.

Les fonctions de l'officier détaché au conseil régional de Bretagne ont été rendues plus difficiles et délicates avec la mise en place d'une nouvelle assemblée à la suite des élections régionales de mars 1992 et de l'application de deux lois relatives au fonctionnement des collectivités locales ainsi qu'au rôle des élus.

Malgré quelques difficultés, qui seront évoquées ci-dessous, les expériences professionnelles des intéressés dans le milieu militaire peuvent être largement utilisées dans les corps ou organisme de détachement.

La présence d'un militaire permet souvent une remise en cause puis une remise en ordre du fonctionnement quotidien de certains services, tels que ceux des chauffeurs, des huissiers, des permanences. . .

Les qualités pédagogiques et les connaissances militaires sont loin d'être négligées. Ainsi, dans le département de la Moselle, l'adjoint du directeur de la protection civile de la préfecture est tout naturellement l'officier supérieur qui a opté pour les dispositions de la loi 70-2. Il a pu contribuer à affermir le caractère opérationnel du service départemental, mais il a surtout joué un rôle essentiel dans la mise en oeuvre d'une politique d'entraînement et d'instruction pour le personnel du service et les quelques 1 600 affectés individuels de défense que compte le département. Ces derniers sont convoqués pour suivre une journée d'instruction par mois, et les cadres civils de la protection civile étudient chaque semaine un plan d'intervention en appliquant la méthode de raisonnement tactique. Cet officier avait enfin autorité directe sur les membres de l'équipe de déminage qui étaient d'anciens sous-officiers pour la plupart.

Les deux officiers détachés insistent sur la plus-value personnelle, mais regrettent que celle-ci ne soit pas prise en compte par le gestionnaire au moment de la réintégration.

Dans le cas du détachement au conseil régional de Bretagne, l'officier exerçait quatre fonctions principales :

- direction de la gestion interne pour le suivi et l'exécution du budget qui s'élevait à 2,43 milliards de francs ;
- responsabilité du service des assemblées consistant à informer les 87 conseillers et 93 membres du conseil économique et social ;
- contrôle à priori de la légalité des actes émanant du conseil régional ;
- contrôle de gestion pour lequel un tableau de bord et une comptabilité analytique ont été conçus par lui.

Il est bien évident qu'à l'issue de son détachement l'intéressé a accumulé des connaissances techniques en rapport avec les finances et la comptabilité publiques. Le travail quotidien avec les élus lui a en outre permis de nouer des contacts qui perdurent.

Le travail de négociation avec les diverses catégories socioprofessionnelles est un facteur important dans les deux situations, notamment dans celle du détachement à la R.A.T.P. L'intéressé a passé deux années à négocier constamment, avec le souci de convaincre les syndicats du bien-fondé des décisions qui étaient prises par la direction. Il s'agit en fait d'une approche différente de la notion de commandement. Les galons n'existent plus, et seule la compétence fait autorité. Bien que les partenaires sociaux ne constituent pas un contre-pouvoir, ils sont cependant assez influents pour faire échec à une mesure qui serait jugée contraire à l'intérêt du personnel. En raison des risques de conflit social, il faut faire preuve d'esprit de décision, de sens du relationnel tout en sachant prévoir tous les effets d'une directive et en assumer la responsabilité.

Une meilleure connaissance des rouages du milieu civil en général, et d'une administration ou d'une entreprise publique en particulier, est une expérience valorisante pour un officier supérieur. Elle permet de développer le sens du commandement avec tout cela comporte : information et recherche de l'adhésion des subordonnés.

Mais il ne faut pas ignorer les difficultés que ne manqueront pas de rencontrer les officiers détachés.

La plus importante de toutes sera de vaincre les réticences du personnel du corps d'accueil. Dans l'un des cas, l'officier a été considéré comme "un étranger venu manger le pain des employés de la R.A.T.P." puisqu'il avait remplacé un cadre de la régie dans ses fonctions. Pendant les quatre ou cinq premiers mois, les tracts syndicaux se sont accumulés sur son bureau. Pour combattre cette attitude de rejet et, l'intéressé a été obligé de faire preuve d'un maximum de professionnalisme dans les domaines où ses compétences pouvaient être exploitées au mieux. Par contre, dans tout ce qui touchait aux techniques spécifiques, il a eu recours à la modestie. Il lui a fallu se montrer tenace car, venant du milieu militaire, il n'était absolument pas préparé aux affrontements verbaux des réunions à caractère syndical.

Malgré ce handicap, l'officier en question a réussi. La preuve en est la lettre que lui a adressée le directeur du service de sécurité au nom du président de l'entreprise à la fin de son congé de disponibilité (cf. lettre en annexe).

L'autre difficulté est due à la crainte d'une application trop stricte des règlements avec l'arrivée d'un militaire à un poste de responsabilité. Le fait de venir du ministère de la défense peut desservir vis à vis de certaines catégories de personnel, car le clivage entre les agents de l'Etat et ceux de la fonction territoriale est très fort. Il est donc nécessaire de connaître très rapidement le nouvel environnement humain et administratif et de faire preuve de souplesse dans les rapports.

*

Le bilan global de ces expériences est très positif. Elles démontrent qu'il n'y a aucune raison pour que des officiers ne réussissent pas dans les postes qu'ils pourraient occuper à l'extérieur au titre d'une mobilité professionnelle. Mais il ne s'agit pour l'instant que de démarches personnelles, qui ne résultent pas d'une politique voulue par les directions de personnel militaire. Elles comportent donc beaucoup de risques pour les officiers détachés tels que :

- retard pour l'avancement,
- difficultés de réintégration pour ceux ayant choisi la position de disponibilité,
- ré affectation dans un emploi secondaire et ignorance de la plus-value acquise.

Le ministère de la défense dispose d'officiers qualifiés qui peuvent tenir des postes de responsabilité dans des ministères, des collectivités territoriales et des entreprises publiques.

Mais les détachements ou les mises à disposition doivent découler d'une démarche volontaire des gestionnaires militaires et s'inscrire dans des contrats de carrière négociés pour le moyen terme.

ANNEXE 13

au rapport d'étude particulière à option "Mobilité des Officiers par Détachement"

O B J E T : Compte rendu de visite a monsieur de Fursac, directeur de la société "HOMMES ET ENTREPRISE" le 30 novembre 1993.

REFERENCE : Communication N° 229 DEF/DPMM/CAB/NP du 05 octobre 1993

Monsieur de FURSAC est le directeur associé de la société "Hommes et Entreprise" située avenue Matignon à PARIS. Il est ce qu'on appelle un "chasseur de têtes". Ses fonctions consistent à rechercher des cadres supérieurs pour des entreprises privées, mais essentiellement pour des collectivités territoriales.

De nombreux conseils généraux et régionaux s'adressent à lui pour sélectionner les futurs directeurs de cabinets, directeurs de services départementaux ou régionaux, voire de conseillers particuliers pour des hommes politiques.

Tout à fait acquis à la cause des militaires, il estime que la mobilité des officiers par voie de détachement, sous réserve de réciprocité, est une démarche positive et intéressante. Mais d'emblée, il a tenu à évacuer les recherches concernant le secteur privé. Ce dernier connaît actuellement un phénomène de décrutement massif, les entreprises ne sachant plus que faire de leur personnel d'encadrement. Les exemples qu'il donne sont éloquentes par eux-mêmes :

- il existait auparavant 2 500 cabinets de recrutement de cadres, ils ne sont plus que 500 aujourd'hui ;
- Monsieur de FURSAC est de plus en plus sollicité par des chefs d'entreprises qui lui demandent de reclasser leurs fils à la recherche d'un emploi à la sortie d'une grande école (polytechnique, H.E.C. ".) ;
- lorsqu'elles recrutent, les entreprises privées pensent d'abord à réintégrer leurs propres cadres, ce qui est normal.

Monsieur de FURSAC a ensuite abordé le domaine des collectivités territoriales. Il reconnaît que les officiers supérieurs possèdent des atouts indispensables pour tenir des postes importants. Le sens des responsabilités, la ténacité au travail, la loyauté et la moralité sont des qualités recherchées. Mais il leur manque une chose, très pénalisante pour bien débiter dans ce milieu : la perception fine des relations avec les élus.

La mobilité ou le recrutement au sein des collectivités territoriales ne sont donc pas évidents. Les postes susceptibles d'être confiés à des officiers seraient en rapport

avec la logistique ou les moyens généraux, qui recouvrent le personnel. Mais pour des raisons strictement psychologiques, le champ est très réduit. En effet, attribuer un poste à un militaire encore en activité ou ayant accompli une carrière réduite serait perçu comme une erreur par les fonctionnaires et les syndicats. Les présidents des conseils régionaux et généraux sont des hommes politiques qui ne peuvent se permettre de faire peser des risques inutiles sur leur mandat. Le choix porté sur un officier nécessiterait une campagne de communication interne et externe pour expliquer les raisons de ce choix. En outre, il n'est pas exclu qu'un officier soit obligé de participer à certaines manœuvres politiciennes qui seraient contraires à l'éthique militaire.

Devant l'ampleur des risques et des incertitudes, Monsieur de FURSAC a récemment déconseillé à des officiers chargés de famille de quitter leur armée pour jouer la sécurité. Il a enfin avoué que, passés l'âge de 40 ans, les cadres n'intéressaient plus les sociétés de recrutement.

En conclusion, Monsieur de FURSAC estime que les collectivités territoriales peuvent être ouvertes au recrutement d'officiers supérieurs, mais en nombre très limité, au cas par cas, par l'intermédiaire d'un chasseur de têtes. Mais elles ne sont pas un débouché naturel. Les échanges avec les administrateurs civils dans les ministères restent pour lui la meilleure voie.