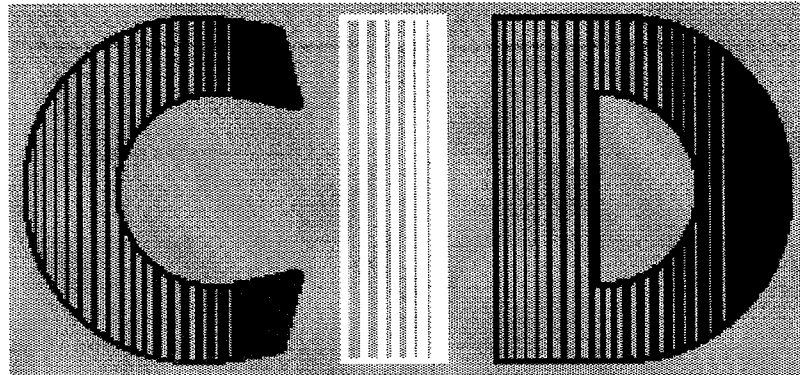


COLLEGE INTERARMÉES



DE DÉFENSE

**PREMIERE PROMOTION**

**1993-1994**

**L'INTERARMISATION DU SOUTIEN DE L'HOMME**

**ETUDE PARTICULIERE A OPTION N° B 14**

# **SUJET**

## **INTERARMISATION DU SOUTIEN DE L' HOMME**

**Hors de métropole, que ce soit dans les stationnements permanents, ou dans les opérations d'interventions extérieures, les relations interarmées deviennent plus étroites. Cependant, l'application en un même lieu et au sein d'un même détachement interarmées de règles et de principes différents, tous justifiés par l'histoire de chaque armée, ou service, ne simplifie ni l'administration, ni le soutien de l'homme (hors du domaine santé) et conduit à maintenir le plus souvent trois chaînes parallèles vers une administration centrale tricéphale.**

**Il vous est demandé de proposer les voies, et d'indiquer les limites et les domaines prioritaires pour harmoniser et, si possible, unifier les règles et procédures d'administration, et d'organisation logistique, de manière à rendre plus efficace le soutien de l'homme au sein des forces françaises, à l'extérieur notamment.**

Cette étude particulière à option relative à l'interarmisation du soutien de l'homme, a été réalisée par le médecin chef de 2° classe BENTRESQUE ( Terre ), le commissaire lieutenant-colonel ROURE ( Air ), le capitaine de corvette ZACHARIAE ( Danemark ) et le chef d'escadron DELAGNEAU ( Gendarmerie ) sous la direction du commissaire en chef de 2° classe VUILLERMET ( Marine ). Les stagiaires tiennent particulièrement à remercier ce dernier de l'aide efficace et soutenue qu'il leur a apporté et des rencontres nombreuses qu'ils ont pu réaliser grâce à son intermédiaire. Ainsi ils ont pu visiter:

- le service central d'études et de réalisations du commissariat de l'armée de terre ( SCERCAT );
- le commandement des opérations spéciales ( COS );
- la direction centrale du commissariat de l'armée de l'air ( DCCAA );
- le centre opérationnel interarmées ( COIA );
- l'état-major des armées-organisation logistique ( EMA-OL ).

## **ETUDE PARTICULIERE A OPTION**

### **COMITE B 14**

#### **INTERARMISATION DU SOUTIEN DE L'HOMME**

Le soutien de l'homme est une fonction qui a pris de plus en plus d'importance dans les armées notamment depuis le développement des opérations extérieures. Cette étude recherche les moyens d'en améliorer le fonctionnement. Elle s'articule en quatre parties:

-Définition du sujet de l'étude et des notions d'interarmisation et de soutien de l'homme;

-Description de la situation actuelle, de ses lacunes et de ses dysfonctionnements mais aussi de ses points favorables;

-Présentation d'un cas particulier d'interarmisation, celui du Danemark;

-Conclusions avec propositions d'évolutions des structures et des procédures.

#### **1 - DEFINITION DU SUJET**

Depuis plusieurs années, les opérations extérieures se sont multipliées et ont favorisées des relations interarmées de plus en plus étroites. Cependant l'application en un même lieu et au sein d'un même détachement interarmées de règles et de principes différents, tous justifiés par l'histoire de chaque armée, ou service, ne simplifie ni l'administration, ni le soutien de l'homme ( hors domaine santé ) et conduit à maintenir le plus souvent trois chaînes parallèles vers une administration tricéphale.

L'objet de l'étude sur l'interarmisation du soutien de l'homme présentée dans ce document est de proposer les voies, d'indiquer les limites et les domaines prioritaires pour harmoniser et, si possible, unifier les règles et procédures d'administration, et d'organisation logistique, de manière à rendre plus efficace le soutien de l'homme au sein des forces françaises dans le cadre des opérations extérieures hors domaine santé.

Avant de rentrer plus en avant dans le cadre de cette étude, il est nécessaire de préciser les notions " d'interarmisation " et de " soutien de l'homme ".

## 1.1 - L'interarmisation

Celle-ci ne doit pas être un objectif en soi car il est tout à fait inutile de nier la spécificité de chaque armée ou de la gendarmerie qui découle des particularités du milieu naturel et humain dans lequel elles évoluent.

Le soutien d'une base sur laquelle sont implantés des escadrons de combat desserrés, n'a rien à voir avec le soutien d'un régiment en manoeuvre ou avec celui d'un bâtiment de la marine en pleine mer.

Il faut aussi s'entendre sur ce que l'on appelle interarmisation. La création de structures interarmées n'est qu'une des solutions possibles, la plus drastique mais aussi la plus difficile à gérer et pas obligatoirement le meilleur compromis entre le coût et l'efficacité.

Il existe d'autres voies:

- confier une mission au bénéfice de tous à l'armée ou au service qui y est le mieux préparé;
- gérer en commun une fonction;
- coordonner l'accomplissement d'une tâche par plusieurs.

Toute action d'interarmisation présente de plus une connotation psychologique. Elle est perçue par les armées et la gendarmerie comme une atteinte à leur intégrité surtout lorsqu'elle s'attaque aux structures, moins quand il s'agit de confier à l'un d'eux une mission commune.

Cependant la nécessité de coopérer est ressentie comme un besoin par tous, notamment par les différents commissariats aux armées. A cette fin, ils ont créé le comité de coordination des commissariats ( CCC ) qui offre la possibilité d'échanger des informations et de favoriser une harmonisation des procédures et des matériels et pourrait être le point de départ de formes plus élaborées de coopération voire d'interarmisation. D'autant que les exemples de coopération entre commissariats sont nombreux et ceci depuis de longue date:

- cessions croisées entre commissariats;
- prise en charge exclusive d'une fonction, d'un service par une armée, principe qui a été retenu pour les services outre-mer.

Dans d'autres domaines que le soutien, la nécessité de développer de nouveaux organismes interarmées a été ressentie ces dernières années:

- soit par la création d'organismes nouveaux coiffant des unités appartenant aux différentes armées tel le commandement des opérations spéciales ( COS );
- soit par la fusion d'organismes des trois armées, ceci est le cas du service de santé des armées ou de la direction du renseignement militaire.

Dans tous les cas, l'interarmisation ne doit être retenue que si elle permet d'obtenir une meilleure efficacité à moindre coût. Elle doit éviter de conduire à un nivellement vers le bas de ceux qui étaient les plus performants ou pire encore

entraîner une perte d'efficacité militaire. Toute tentative d'interarmisation d'un organisme ou d'une fonction doit être examinée en déterminant le besoin ou non de spécificité compte tenu notamment des besoins propres de chaque armée ou de la gendarmerie, puis en évaluant le coût, les avantages et les inconvénients qui en résulteraient, et enfin en prenant en compte le facteur humain.

## **1.2 - Le soutien de l'homme**

La logistique opérationnelle est décomposée en cinq grandes fonctions:

- gestion des flux;
- maintenance;
- carburants;
- soutien santé;
- soutien de l'homme.

L'objet de cette dernière fonction est de maintenir le combattant dans une condition optimum d'emploi. Il s'agit, dans la mesure du possible, de lui offrir le meilleur environnement dans le cadre de sa vie courante, c'est-à-dire au niveau de son logement, de son habillement ou de son alimentation mais aussi de lui fournir une gestion administrative en campagne efficace et rapide et tout ce qui peut favoriser le maintien de son moral.

Si les commissariats ne sont pas les seuls organismes qui participent à cette fonction soutien de l'homme, ils sont les principaux intervenants. Leur action englobe désormais les besoins de l'homme ( et donc du combattant ) dans leur totalité. Leurs missions dans le cadre de ce soutien, sont sécables en deux grands groupes d'activités:

**-la logistique des approvisionnements**, c'est à dire la fourniture de:

- vivres frais ou RCIR;
- eau en emballage conditionné ou en " vrac ";
- habillement;
- pain;
- matériels de campagne ( élément de cuisson, douche, cabine sanitaire, conteneur frigorifique, campement... );
- matériels de loisirs ( foyer, téléviseur, magnétoscope... ).

**-l'administration des collectivités et des personnes** qui comprend les activités suivantes:

- administration ( vérification des comptes, suivi administratif et nominatif des individus,... );
- finances ( ordonnancement de l'ensemble des crédits... );
- affaires juridiques ( passation des conventions et des marchés, problèmes douaniers,... )
- affaires mortuaires.

Les autres services qui participent à cette fonction soutien de l'homme sont la poste aux armées, l'action sociale des armées, le trésor des armées et l'aumônerie mais aussi le SIRPA. La plupart de ces organismes ont pour mission d'offrir en

commun avec les commissariats, à l'homme en campagne le confort matériel et humain qui lui permet de durer et de maintenir son moral à un haut niveau.

Il est indispensable que le combattant puisse conserver des relations avec sa famille d'où l'intérêt d'une distribution rapide du courrier ou de lui donner la possibilité de téléphoner.

Le domaine de l'information interne ne doit pas non plus être négligé. L'existence d'une " presse " interne participe activement au soutien du moral des troupes.

\*

\*

\*

L'étude du soutien de l'homme dans ce document se limitera au domaine des opérations extérieures en prenant comme hypothèse que cette fonction soutien n'est pas gérée dans un cadre interalliés mais au plus interarmées incluant la gendarmerie et les services communs.

Même s'il existe des spécificités propres à chaque armée ou à la gendarmerie, il est apparu, dès le début de cette étude, que de nombreux problèmes sont, semble-t-il, communs et qu'un certain nombre de rapprochements sont souhaitables. Aussi la démarche suivie, dans cette analyse, a été la suivante:

- rechercher les problèmes puis les rapprochements déjà entamés et souhaitables;
- déterminer quelles formes de coopération ou d'interarmisation sont envisageables.

Ceci sans jamais perdre de vue que l'interarmisation a pour but de faire mieux et moins cher et qu'il faut toujours tenir compte du facteur humain.

## **2. SITUATION ACTUELLE**

La situation actuelle montre certaines lacunes, dysfonctionnements et problèmes mais aussi certains points favorables.

### **2.1 LES LACUNES ACTUELLES**

Elles sont de deux types:

#### **2.1.1 manque de coordination interarmées**

Il s'agit avant tout d'un manque d'harmonisation dans le domaine des effets d'habillement, des équipements individuels ou collectifs, des procédures financières ou comptables.

Les visites effectuées au C.O.I.A. et surtout au C.O.S. ont été particulièrement révélatrices quant aux différences de traitement constatées sur le terrain pour des unités n'appartenant pas à la même armée.

Cette mixité d'effectifs interarmées est un facteur de complexité et de lenteur sur le plan logistique et administratif. Un besoin d'harmonisation des procédures et de la réglementation est ressenti.

En effet pour une même mission, des militaires d'armées différentes peuvent être nourris, logés ou indemnisés de façon tout à fait différente.

C' est souvent le cas, pour les militaires du COS appartenant aux trois armées, envoyés à l'extérieur pour une même mission et se trouvant équipés et indemnisés de manière hétérogène (indemnité de mission pour les uns, d'absence temporaire ou de stage pour les autres ).

Dans certaines opérations, au Cambodge par exemple, les militaires participants à la même opération ont couché sur des lits picots de 60 ou 70cm de largeur en fonction du commissariat pourvoyeur (de l'air ou de l' armée de terre) .

Dans l'armée de terre notamment, le matériel de restauration ou d'hygiène collective n'est pas dimensionné au groupe de combat, mais au niveau du régiment. Ce qui constitue une véritable difficulté quant au soutien de l'homme pour les petites unités en mouvement sur le terrain.

Un matériel de campagne et des effets d'habillement beaucoup mieux adaptés aux opérations militaires en milieu désertique sont également à redéfinir en commun par les trois commissariats. La plupart de nos équipements et effets d'habillement ont été pensés pour un combat en centre-Europe.

La réalisation de filets anti-chaueur dans ce cadre là paraît indispensable en zone désertique.

### **2.1.2 des lacunes au titre du soutien de l'homme révélées en opération extérieure.**

Ces lacunes peuvent être des besoins mal pris en compte ou non pris en compte par l'administration militaire.

Les moyens adaptés pour le soutien de l'homme doivent être mis en place en même temps que les unités.

Pour illustrer ce propos, nous nous appuyerons principalement sur les rapports des commissaires de l'air en poste sur la base aérienne d'AL-AHSA pendant la guerre du Golfe ,sur le rapport de fin de mission du général Quadri commandant les éléments français en Somalie dans le cadre de l'ONU ainsi que sur les propos recueillis à l'occasion des visites au COIA et au COS.

Ces rapports révèlent des lacunes dans le domaine financier, des équipements individuels ou collectifs, et du soutien moral de l'homme:

#### **- finances:**

L'ouverture rapide de comptes bancaires auprès d'agences locales offrant une certaine sécurité sur les places financières semble être une bonne chose dès le début des opérations.

Cette procédure va de pair avec la constitution d'un budget de fonctionnement se rapprochant d'un budget de fonctionnement total incluant notamment les dépenses d'équipement et d'infrastructure.

Il faut cependant noter que cette procédure n'est pour l'instant pas réglementaire, puisque seul le payeur aux armées peut ouvrir un compte.

L'utilisation de comptes bancaires permet une grande souplesse en matière de gestion puisque pour la base aérienne d'AL-AHSA, les principaux flux financiers (fonds de roulement et budget de fonctionnement ) ont pu être mis en place directement par virement sur le compte bancaire par le centre administratif territorial métropolitain.

Cette procédure offre de plus une très grande sécurité pour les transferts de fonds importants à l'occasion des remboursements d'avance sur solde ou du paiement par chèques bancaires de factures importantes du budget de fonctionnement.

Les crédits budgétaires ont transité normalement par l'ordonnateur secondaire inter-armées et le payeur aux armées mais ont posé problème de part la lourdeur et la lenteur de la procédure elle même.

L'ouverture de comptes bancaires offre une souplesse de gestion et une garantie de sécurité des fonds appréciables pour une montée en puissance sur un théâtre d'opération; mais dès le début des hostilités, il convient par mesure de sécurité de revenir à la procédure traditionnelle.

Les deux procédures sont en fait à utiliser en fonction du niveau de la crise ou des opérations en cours.

#### **- Effets d'habillement et matériel de campagne:**

Pour des campements semi-permanents et des opérations militaires de longue durée, et pour certaines tâches (salle de briefing, salle d'opérations) l'utilisation d'abris techniques mobiles ou de bungalow semble plus adaptée que les tentes saga ou même de type plisson. Les tentes doivent être équipées d'un plancher de bois isolant.

La principale lacune réside dans l'absence la plupart du temps de dispositifs de production d'énergie en chaud ou froid (climatiseurs notamment). Les groupes électrogènes sont réservés à un emploi opérationnel et sont souvent en 220 volts et non en 380 volts.

La production et la distribution d'eau sanitaire et surtout potable pose également problème sachant qu'en zone tropicale, il convient de prévoir une consommation journalière d'eau de boisson de 10 litres par homme. L'équipement d'une force en moyens de forage, de pompage, de traitement, de stockage et de distribution de l'eau sanitaire et de boisson permettrait de ne plus acheminer de grosses quantités d'eau conditionnée en bouteilles ou conteneurs sur des théâtres d'opérations lointains et difficilement accessibles.

La tenue de combat verte paraît inadaptée en milieu désertique. Une uniformisation en tenue kaki sable a été opérée depuis.

Les lits de camp métal et toile sont jugés comme étant légers , confortables et faciles d'emploi, mais fragiles.

Les sacs de couchage trapézoïdaux sont jugés trop étroits et d'un emploi mal aisé.

Les capacités de stockage de la nourriture étant insuffisantes, l'achat de containers maritimes et de groupes réfrigérants s'avère utile pour constituer un stock de sécurité.

L'achat d' enveloppes et la confection de 120.000 sacs de sable a dû être réalisés pour la protection de la base aérienne d'AL-AHSA..

#### **- Hygiène individuelle et collective:**

Les wc chimiques ne sont performants que s'ils sont montés sur évacuation conduisant à un puisard.

Dés le début de l'opération, il s'avère indispensable de mettre sur pied un service de lavage pour l'intégralité du linge du personnel et d'assurer l'approvisionnement de la totalité des produits d'hygiène individuelle et collective.

**- Soutien moral de l'homme:**

Une restauration chaude de qualité contribue au soutien moral de l'homme. Les rations de combat ne sont à utiliser que pendant les premiers jours de montée en puissance ou pendant les hostilités.

Le service du courrier prend dans ce contexte une importance primordiale. La poste aux armées ne donne pas toujours satisfaction quant à la nécessité de l'acheminer dans des délais raisonnables.

En complément, la mise sur pied rapide d'un service de communications téléphoniques internationales privées paraît indispensable. On peut également penser à un numéro vert ou à un serveur de messagerie en liaison avec les familles.

Un véritable centre de distraction (cinéma, cassettes, salles de jeux, de télévision avec antenne parabolique....) est à organiser rapidement.

De même, il est bien souvent nécessaire de compléter les services de l'ASA parfois insuffisants.

La gestion et le suivi d'un parc de véhicules de location à titre privé est également à envisager.

## **2.2 LES POINTS FAVORABLES**

Avec la multiplication des opérations extérieures, la coopération interarmées s'accroît principalement par l'intermédiaire du comité de coordination des commissariats et par des incitations ministérielles.

### **2.2.1. Le comité de coordination des commissariats(C.C.C.)**

Celui-ci regroupe le commissariat de l'armée de terre, de la marine et de l'air. Il s'agit d'une structure souple de coordination entre les trois services, dans les domaines d'administration et de soutien qui leur sont communs. Le CCC est présidé chaque année à tour de rôle par l'un des directeurs centraux des services du commissariat. Le SGA (secrétaire général pour l'administration) y est représenté.

Cette organisation date de l'année 1961; à l'époque appelée CPIC (commission permanente des intendances et commissariats).

En 1984, avec le même sigle, elle devient commission permanente interarmées des commissariats.

En 1987, elle prend le nom de GPIC (groupe permanent interarmées des commissariats) pour prendre son appellation actuelle en 1991.

Le CCC est organisé en 6 sous-comités par grandes fonctions à l'échelon central (sous-comités personnels, soldes déplacement et prestations sociales, méthodes et informatique, habillement campement couchage et ameublement, fiscalité, alimentation, budget finances comptabilité et transport).

Cette coopération s'exerce également au niveau régional par des comités régionaux .

Le bilan de cette structure de concertation montre des actions entreprises dans des domaines très variés:

- les textes communs "Armées 2000 ", fixant les attributions des services des commissariats de l'air, de la marine et de l'armée de terre.
- le contrôle des fournisseurs et l'agrément qualité commissariat.
- les achats croisés d'habillement et de matériel.
- l'alimentation de militaires participant à une mission d' intervention extérieure.
- la modification des modalités d'attribution de la majoration de l'indemnité pour charges militaires.
- la participation à l'élaboration de l'instruction ministérielle relative aux frais de déplacement des militaires.
- les textes relatifs aux concours commun de recrutement de commissaires.
- les échanges croisés de commissaires entre les trois armées.

Plusieurs affaires sont en cours de traitement actuellement:

- le soutien réciproque des formations des trois armées;
- la rédaction de notices et fiches techniques portant sur les articles communs(28 fiches techniques ont été ainsi élaborées en commun en 1993) .
- la coopération en matière d'effets d'habillement et de matériel.
- l'élaboration d'un ordre de mission interarmées.

Des directives ministérielles en faveur d'une coopération plus étroite entre commissariats ont été données très récemment en avril 1994.

Les trois directeurs centraux ont été chargés par le ministre de la défense de mettre en place en 1994 une structure permanente au sein de leur comité de coordination, apte à animer ses propres travaux et ceux des différents sous comités.

### **2.2.2 Le schéma directeur des rapprochements possibles entre les commissariats de l'armée de terre, de la marine et de l'air.**

Ce schéma directeur élaboré par le CCC vise à une recherche systématique de toutes les potentialités de rapprochements et dresse un plan d'action pour l'année 1994.

Celui ci a été approuvé par le ministre de la défense et par les chefs d'état major des trois armées .

Trois grandes voies sont suivies:

- le premier axe de recherche est le partage des attributions, sans création d'organismes particuliers, par la prise en charge des problèmes des trois commissariats par les structures préexistantes de l'un d'entre eux.

Les échanges peuvent être basés sur des pôles de compétence évidents.

A titre d'exemple, on peut citer:

- le droit, les transports et le contentieux terrestres pour le commissariat de l'armée de terre;
- le droit de la mer, le contentieux et les transports maritimes pour le commissariat de la marine;
- le droit, les transports et le contentieux aériens pour le commissariat de l'air.

Le deuxième pôle de recherche est la concertation dans le cadre de groupes de travail paritaires pour la rédaction de textes réglementaires communs à paraître sous le timbre CCC. Le domaine de la réglementation est en effet celui qui offre certainement le plus de possibilités de rapprochements.

Les trois commissariats ont exprimés le souhait de passer du stade de l'harmonisation des textes propres à chaque commissariat à celui de l'élaboration de textes techniques communs touchant les domaines ci dessous énumérés sans empiéter pour autant sur les compétences des directions fonctionnelles de l'administration centrale( DAG, DFP et DSF ).

Peuvent faire l'objet de textes communs:

- les rémunérations, les pensions, les déplacements, les transports et les déménagements;
- les procédures d'exécution financières et comptables;
- les marchés et les approvisionnements en général;
- la fiscalité;
- la restauration et l'hôtellerie;
- le contentieux.

Il est prévu dans ce cadre là, l'élaboration d'un document commun précisant les règles administratives et logistiques ainsi que les procédures qu'il convient d'appliquer lors des opérations extérieures effectuées en interarmées en liaison avec l'état major des armées.

Les possibilités de rapprochements quelle que soit leur nature ou leur importance doivent toutes avoir en commun la recherche de la plus grande efficacité, tout en conservant le principe d'un soutien de proximité au service des forces et des individus.

-La troisième voie de recherche est la création d'organismes communs qui en l'absence de toute possibilité de rattachement organique au CCC, doivent relever de l'une des directions centrales.

On peut imaginer des organismes à triple participation placé sous l'autorité organique d'un commissariat.

C' est la formule adoptée outre-mer par la prise en charge exclusive d'une fonction ou d'un service par une armée. La réforme des commissariats OM à vocation interarmées doit être achevée à l'été 94.

Les directions de commissariat de Dakar et de Djibouti doivent en effet à cette date exercer leurs compétences à l'égard de toutes les armées stationnées sur le territoire ou rattachées à ce territoire. Cette démarche doit être également poursuivie à Bangui au sein des commissariats adaptés des EFAO ainsi qu'à N'Djaména au sein du commissariat Epervier.

En complément du schéma directeur 1994 des commissariats, le ministre de la défense a demandé un complément d'action dans les domaines suivants :

- étude de la création d'un centre interarmées de distribution par correspondance des effets d'habillement.
- proposition de création d'un outil commun de contrôle des marchés.
- étude des possibilités de lieux de stockage communs de matériels commissariat.
- des propositions de développements informatiques communs.

### **2.2.3 L'harmonisation des procédures financières.**

Il s'agit là d'assouplir la réglementation administrative notamment en matière financière pour bénéficier d'une gestion plus souple et efficace à l'occasion des opérations extérieures.

Le ministre de la défense a demandé en fin d'année 93 au ministre du budget sur proposition des trois commissariats la possibilité de disposer d'un fonds de roulement sur un compte dans une banque locale sur lequel seraient , soit ordonnancés au niveau central, soit mandatés par l'ordonnateur secondaire de rattachement, les fonds mis à la disposition de ladite formation, ce qui permettrait son fonctionnement financier immédiat.

Ce dispositif qui permet de respecter l'impératif d'urgence, aurait en outre l'avantage d'assurer une meilleure sécurité des fonds.

## **3. EXPERIENCE DANOISE.**

Bien qu'il y ait des différences entre la France et le Danemark, il n'est pas trop difficile de comparer les deux pays. On dit assez souvent que la situation danoise en matière de superficie, population, économie, organisation militaire etc. équivaut à celle de la France divisée par dix. Hélas, on y trouve les mêmes problèmes de chômage (12%), d'immigration et violence entre autres.

Le Danemark n'a pas une tradition coloniale et n'a pas une présence mondiale comme la France, mais il a une longue et forte politique de participation aux opérations de l'Organisation des Nations Unis (ONU). Jusqu'à ce jour, plus de 40.000 danois ont participé aux opérations extérieures de maintien de la paix au sein de l'ONU.

Le service militaire est obligatoire et la défense danoise est basée sur la mobilisation des réserves. En temps de paix, la force active comprend des officiers, des sous-officiers, des engagés, des appelés ainsi que des civils. L'effectif total en temps de paix est de 37 320 personnes dont 4 220 officiers, 13 820 engagés, 9 690 appelés et 9 590 civils. Avec les quelque 60 000 réservistes, l'effectif en temps de guerre est donc proche de 100 000 personnes.

Il existe également une Garde Territoriale d'environ 70 000 volontaires entraînés par 300 militaires de carrière. En temps de paix, la Garde Territoriale dépend du Ministère de la Défense tandis qu'en temps de guerre, elle passe sous le commandement opérationnel du Chef de la Défense.

Le Danemark possède une longue tradition interarmées ; c'est ainsi que l'Ecole de Guerre à Copenhague réunit les trois armées depuis 30 ans. Bien que l'interarmisation soit beaucoup plus facile à réaliser dans une armée qui ne compte que 40.000 personnes, on peut cependant dégager quelques idées qui pourraient être reprises pour les futurs efforts d'interarmisation en France.

### **3.1 L'organisation générale du commandement.**

Il est vrai que l'interarmisation a un effet psychologique sur les personnels concernés car elle est souvent perçue comme une atteinte à l'identité de chaque armée. Même si le but recherché est la meilleure efficacité au moindre coût, il apparaît nécessaire de conserver les trois Armées et leurs esprits de corps très différents. Au Danemark, l'interarmisation signifie coordination et, pour l'assurer, il n'y a qu'un seul chef, le Chef de la Défense.

En matière de logistique et de soutien de l'homme, le Chef de la Défense a les responsabilités suivantes:

- fixer les buts pour la logistique nationale
- fixer l'organisation, les tâches, le système de commandement et les responsabilités,
- allouer les moyens,
- établir les priorités,
- fixer les restrictions,
- donner les directives et procédures aux états-majors subordonnés.

L'organisation repose sur deux niveaux: un niveau complètement interarmées et un niveau propre à chaque armée.

#### **Niveau interarmées:**

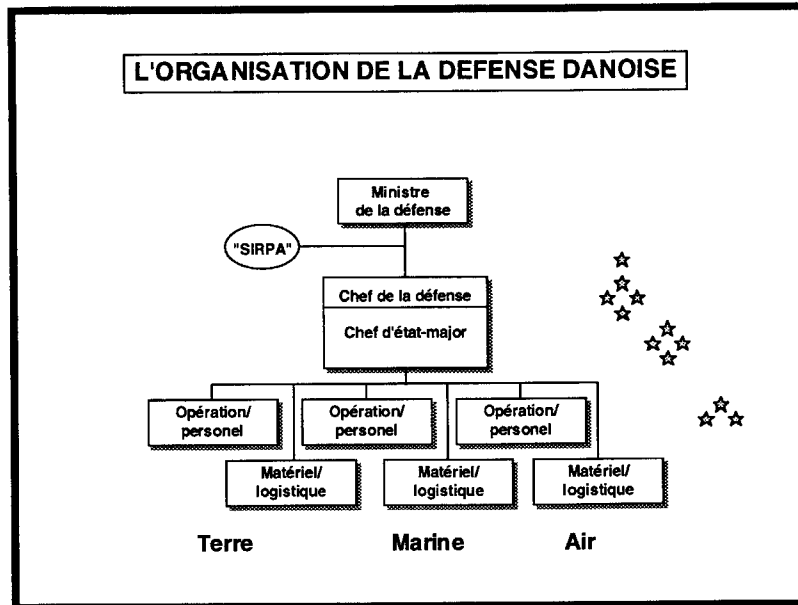
Le Ministre de la Défense est, comme en France, un homme politique et il possède traditionnellement une position assez forte au sein du gouvernement. Le ministère est à la fois interarmées et civil ; le ministère est dirigé par un civil le "*Departementschef*". Les employés sont pour moitié militaires des trois Armées et pour moitié civils.

Le Chef de la Défense est le seul officier général à 5 étoiles. Placé directement sous l'autorité du ministre responsable de la Défense, il possède un état-major interarmées dirigé par un officier général à 4 étoiles. Les deux officiers généraux n'appartiennent jamais à la même Armée. L'organisation est traditionnelle et ressemble à celle de l'EMA français.

#### **Niveau spécifique.**

Le Chef d'Etat-major pour les Opérations et le Personnel de chaque armée s'occupe uniquement de la planification et de l'administration spécifique. Il reçoit ses directives et ses moyens du Chef de la Défense. Les unités de combat (bâtiments, aéronefs et troupes) sont sous le commandement de cet officier général à 3 étoiles.

Le Chef d'Etat-major pour le Matériel et la Logistique est également un officier général à 3 étoiles. Pour chaque armée, il est responsable de l'achat et de l'entretien des matériels ainsi que de la logistique. et des bases (aériennes, navales, terrestres). Il reçoit ses directives et ses moyens du chef de la Défense.

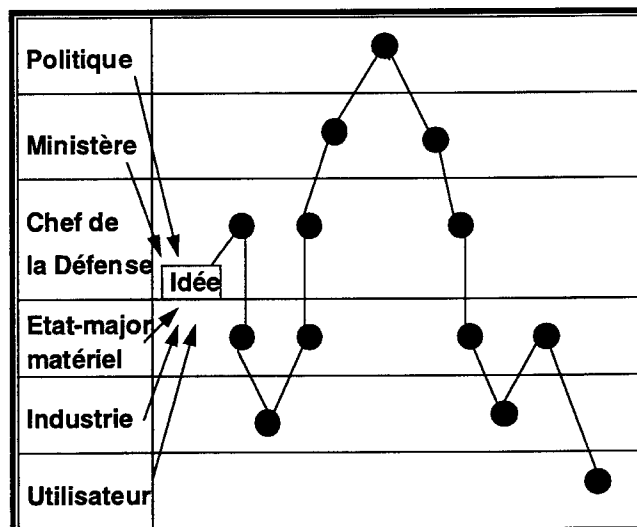


Comme on peut le voir, il n'y a pas un chef d'état-major pour chaque armée car les activités (opérationnelles, financières, administratives, logistiques etc.) sont, dans leur ensemble, coordonnées par le Chef de la Défense. Les commissariats n'existent plus au Danemark. Ils sont interarmées et inclus à l'Etat-major du Chef de la Défense en tant que cellule d'administration sous commandement d'un général de l'Armée de terre.

Toute la partie administrative du soutien de l'homme en matière de procédures financières, soldes, des règles particulières aux opérations extérieures etc. est du ressort du Chef de la Défense dans les différentes cellules interarmées (personnel, finances, plans). Les directives et règlements s'appliquent à tous les états-majors de chaque Armée chargés des Personnels, afin que tous aient les mêmes procédures quelle que soit la couleur de l'uniforme.

### 3.2 Gestion interarmées des matériels.

Ce schéma montre les procédures d'acquisition par les armées des matériels nouveaux.



Le Chef de la Défense, placé en position centrale, est toujours le coordinateur entre les trois armées et le lien entre la Défense et le Ministère. Il obtient l'accord des responsables politiques et s'assure qu'un seul état-major est en charge d'un projet donné.

Après l'achat, la gestion des matériels et la logistique sont faites par un des trois états-majors spécifiques désigné par le Chef de la Défense. La gestion des articles en stock est faite par un système assisté par ordinateur qui s'appelle MILLAG. Avec MILLAG on peut définir l'identité et les critères spécifiques d'un article, l'état-major responsable de la coordination, l'état-major responsable de l'achat et les utilisateurs potentiels.

### **3.3 Gestion de personnels.**

La gestion du personnel est faite par l'état-major d'Opération de chaque armée, en appliquant les règlements et procédures interarmées fournis par la cellule du Personnel du Chef de Défense. Cela veut dire que, même pour les opérations extérieures, les règlements administratifs sont les mêmes et qu'un marin peut facilement être "le commissaire" (l'administrateur) local pour un bataillon de l'armée de terre.

Une autre particularité danoise est que tous les soldats, de l'appelé au général, peuvent adhérer à des syndicats, plus ou moins influents. Ces syndicats sont représentés dans tous les commissions participatives. Les négociations avec les syndicats sont normalement faites au niveau interarmées car elles s'appliquent à tous les employés de la Défense.

La mise en place d'un seul état-major interarmées, qui en principe décide de tout, assure l'harmonisation et la coordination de l'ensemble des activités de défense. Il faut par contre que le pays soit prêt à conférer les pleins pouvoirs à une seule personne qui, par le fait, occupe une position fortement politique et sensible.

Cette façon de faire donne toute satisfaction au Danemark, mais il n'est pas évident que cela soit le cas dans d'autres pays. De nombreux facteurs, tels que la taille des forces armées, les traditions et la politique étrangère pourraient conduire à des systèmes différents voire même plus performants.

## **4. CONCLUSIONS ET EBAUCHES DE PROPOSITIONS:**

L'ensemble de cette étude cherchait à montrer l'éventuelle nécessité d'une interarmisation du soutien de l'homme comme cela existe déjà pour le Service de Santé en rappelant que les médecins choisissent une armée en sortant d'école et n'en changent pas au cours de leur carrière.

En fait l'interarmisation du soutien de l'homme, hors domaine santé, qui relève essentiellement des commissariats ne paraît pas nécessaire. En revanche, il est certain qu'une harmonisation basée sur la concertation et la coordination est impérative pour créer des économies d'échelle, tout en préservant l'efficacité du service.

La base de cette harmonisation est évidemment le comité de coordination des commissariats qui devient à présent une structure permanente par décision ministérielle mais dont l'efficacité pourrait être accrue:

- par la création d'un sous-comité actions extérieures qui serait destinataire de tous les retours d'expérience,
- par un lien à créer avec le commandement: en effet les commissariats sont des fournisseurs de prestations et de moyens mais ils ne peuvent le faire que si constamment ils sont informés des besoins qui eux sont définis par le commandement. On pourrait ainsi avoir d'une part le CCC et d'autre part un comité interarmées qui définirait les besoins qui sont communs; ces deux comités étant en liaison étroite avec un organisme central qui pourrait être par exemple l'EMA/OL.

De plus les trois voies de recherche définies par le schéma directeur élaboré par le CCC doivent être développées et en particulier dans les domaines suivants:

- la rédaction de textes à caractère réglementaire communs en particulier pour les interventions extérieures afin que tous les personnels soient alignés sur le même statut . Ceci éviterait comme c'est le cas actuellement avec le COS mais aussi avec le Service de Santé de voir des personnels soldés différemment par leur armée de rattachement malgré leur appartenance à un même service. Il devrait en être de même pour les textes à caractère purement technique;
- la répartition des attributions en fonction de l'expérience des commissariats dans certains domaines;
- la recherche d'un cadre financier réglementaire pour les interventions extérieures qui soit moins rigide et moins contraignant. En effet, les règles financières dans ces interventions ne sont pas celles de métropole et du temps de paix. Le cadre réglementaire y est plus rigide et donc pénalisant. Bien entendu ce cadre à rechercher devra être le même pour les armées et les services communs;
- enfin le développement d'organismes interarmées s'occupant de recherche, de réalisation ou de gestion.

Mais à côté du domaine des commissariats, le soutien de l'homme touche d'autres domaines importants pour le moral des personnels qui sont appelés à durer dans le temps et se trouvent souvent dispersés en petits éléments. Ces problèmes n'avaient pas été suffisamment pris en compte jusqu'à présent. Sont donc également concernés des organismes comme le SIRPA, l'Action Sociale des Armées ou la Poste aux Armées. Or leurs actions ne sont pas toujours suivies et surtout elles ne sont pas fédérées; d'où une perte d'efficacité alors que ces organismes disposent de moyens qui quelquefois donnent l'impression de ne pas être utilisés de façon optimale. Il serait peut être intéressant de les impliquer davantage dans le soutien des actions extérieures de façon plus coordonnée.

En conclusion, l'interarmisation du soutien de l'homme ne nous paraît pas nécessaire et peut même paraître réductrice.

En revanche, compte tenu:

- de la multiplication des missions extérieures, chacune différente l'une de l'autre et impliquant systématiquement des personnels de toutes les armées;

- des restrictions budgétaires;

- de la création d'organismes interarmées de plus en plus nombreux, il est impératif d'harmoniser par une forte coordination l'action des commissariats des trois armées.

De même, ce soutien doit s'élargir aux autres organismes impliqués par ce soutien et doit être là aussi coordonné.

De plus, la cible doit être revue car pendant des années, le soutien a été dimensionné à la mission qui était attendue, ce qui n'est plus le cas actuellement. Ce soutien doit prendre en compte les six hypothèses d'emploi définies par le Livre Blanc

Il n'en reste pas moins, que des efforts dans ce domaine sont en cours de réalisation, mais ils seront d'autant plus efficaces s'il existe une coordination plus active sachant dépasser les résistances d'armées.

## BIBLIOGRAPHIE

- Rapports des commissaires de la base aérienne d'AL-AHSA. Golfe. 1991.
- Mémento relatif au soutien administratif des détachements Air engagés dans des actions extérieures-mars 1992.
- Circulaire n° 12700 DEF/GEND/OE/DO/OPS du 12 mai 1992 relative aux détachements prévôtiaux de circonstance.
- Différents comptes rendus de sous comités du CCC(comité de coordination des commissariats) années 1992- 1993.
- Lettre n° 79/DEF/CGA du 21 avril 1993 du chef du contrôle général des armées et des inspecteurs généraux des armées au ministre de la défense concernant l'interarmisation.
- Note du 24 juin 1993 paru sous le timbre DEF/DCCA concernant l' organisation des organismes de soutien des forces outre-mer.
- Circulaire n° 18610 DEF/DEND/LOG/MAT.4 du 16 juillet 1993 relative à l'habillement des militaires de la gendarmerie déplacés outre-mer en unité constituée pour une durée supérieure à 15 jours.
- Circulaire n° 20700 DEF/GEND/OE/DO/OPS du 9 aout 1993 relative aux détachements de gendarmerie participant à des opérations des Nations Unies.
- Lettre n° 14915 du 18 octobre 1993 du ministre de la défense au ministre du budget concernant les dispositions comptables à appliquer aux dépenses des forces armées françaises lors d' opérations extérieures.
- Note n° 1939 DEF/EMA/OL.2/DR du 16 novembre 1993 concernant l' amélioration de la conduite des activités et des projets au sein du ministère de la défense.
- Note n° 97 DEF/EMA/OL.2/NP du 23 novembre 1993 concernant l' amélioration du suivi des activités et des projets Réunion du Comité de pilotage du 16/11/93.
- Rapport de fin de mission des éléments français de Somalie du 23 novembre 1993 du général QUADRI .
- Note n° 2161 DEF/ EMA/ OL 2 du 23 decembre 1993 sur la mission de la division organisation et logistique aux Antilles et en Guyane.
- Annexes concernant des axes de recherches sur les détachements du COS en missions extérieures.
- Questions parlementaires (budget de la défense 1994) concernant le soutien logistique des forces françaises aux opérations de maintien de la paix au CAMBODGE, en CROATIE, en BOSNIE- HERZEGOVINE et en SOMALIE .
- Schéma directeur des rapprochements possibles entre les commissariats de l'armée de terre, de la marine et de l' air paru sous le timbre DEF/CCC/SP du 16 février 1994.
- Lettre n° 185 DEF/CEMM du 3 mars 1994 de l' amiral COATANEA, CEMM au ministre de la défense sur le rapprochement des services de soutien des armées.
- Relevé de décisions à la suite du CCC du 8 mars 1994 présidé par le ministre de la défense.
- Note n° 14830 DEF/C.M. du 11 avril 1994 du ministre de la défense concernant la mission relative aux commissariats.
- Lettre n° 190/DEF/DCCAT/ORH du 15 avril 1994 concernant l' organisation du soutien opérationnel d' une force projetée