

## Mémoire



LCL DENUÉL  
LCL de BOURDONCLE de SAINT SALVY  
LCL FERRANDEZ ARAGÜÉS  
CF BIGOT  
CF de BATZ de TRENQUELLÉON

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>2</b>
<b>MEMOIRE</b> .....	<b>3</b>
1 - INTRODUCTION .....	3
<i>Contexte historique</i> .....	4
<i>Situation</i> .....	4
<i>Difficultés</i> .....	4
2 - LES SOLUTIONS ENVISAGEES .....	5
<i>Premier mode d'action envisageable</i> .....	5
<i>Deuxième mode d'action envisageable</i> .....	5
<i>Troisième mode d'action envisageable</i> .....	6
3 - PROPOSITIONS.....	6
<i>Harmonisation des cursus</i> .....	6
<i>Harmonisation des contrats</i> .....	8
<i>L'inspection interarmées des écoles</i> .....	9
4 - LES COOPERATIONS ENVISAGEABLES .....	10
CONCLUSION.....	12
<b>ANNEXE A : LES ORGANISMES DE FORMATION</b> .....	<b>14</b>
<i>Armée de terre</i> .....	14
<i>Marine</i> .....	14
<i>Armée de l'air</i> .....	15
<i>Organismes interarmées</i> .....	15
<i>Organismes civils</i> .....	15
<b>ANNEXE B : LES COOPERATIONS EN COURS</b> .....	<b>16</b>
COOPERATIONS EFFECTIVES .....	16
COOPERATIONS EN COURS D'ETUDE.....	17
COOPERATIONS A LANCER.....	17
<b>ANNEXE C : LES TACHES A ACCOMPLIR POUR LES DIFFERENTS MODES D'ACTION</b> .....	<b>18</b>

## Mémoire

### 1 - Introduction

Cette étude a pour but de rechercher les conditions d'une plus grande synergie des formations entre les armées. Elle s'intéresse plus particulièrement aux non-officiers ainsi qu'aux formations initiales et aux formations de spécialistes. Le cas particulier de la Gendarmerie n'a pas été abordé. Il n'y a pas eu d'orientation spécifique vers les formations civiles, l'opportunité de former les personnels militaires dans des organismes civils devant être, à notre avis, recherchée ponctuellement. Enfin l'étude a seulement envisagé une extension de la synergie vers des formations « européennes ».

Le groupe de travail était composé de deux officiers de marine, d'un officier de l'armée de l'air, d'un officier de l'armée de terre et d'un officier de l'armée de terre espagnole. L'absence d'un représentant de la gendarmerie nationale n'a donc pas permis d'inclure les problèmes de formation de cette quatrième armée dans l'étude.

La première phase d'analyse du problème a conduit le groupe à orienter l'étude vers la recherche des conditions nécessaires pour réaliser une synergie des formations plutôt que de rechercher précisément les domaines dans lesquels elle pourrait être envisagée. Il est apparu que l'identification des domaines de coopération ne pouvait être effectué sans une étude de faisabilité minimale que le groupe n'avait pas les moyens de mener à bien faute de temps et des compétences nécessaires.

L'étude a été menée en tenant compte des principes édictés par le comité de coordination des formations (CCF) :

- Pas d'école interarmées,
- Reconnaissance des spécificités de chaque armée,
- Sous-traitance de pans d'instruction à une armée détenant le pôle de compétence,
- Garantir une formation du combattant.

Elle a donné lieu à la rédaction d'un mémoire qui, après avoir rappelé les objectifs de l'étude, présente l'état des lieux, des solutions possibles pour réaliser une synergie des formations et quelques propositions de nature à augmenter cette synergie.

Dans le cadre de cette étude, le groupe a été amené à se déplacer à l'école des fourriers de la marine de Rochefort pour mieux apprécier les réalités d'une coopération dans le domaine de la formation. Il a également pris contact avec le COAT (LCL BELBEZIER) et avec l'école technique de l'armée de l'air de Rochefort.

La visite de l'école des fourriers de la marine a permis de faire le parallèle entre deux types de coopération : La première, mise en place vers la fin des années 60, associe l'armée de l'air à la marine. Il ne s'agit cependant pas d'une véritable coopération, mais d'une juxtaposition sur un même site de deux formations indépendantes qui n'entraîne pas une véritable rationalisation de la formation mais plutôt un sous-emploi de certains instructeurs et matériels. La deuxième associe l'armée de terre et la marine. Elle fait l'objet d'un protocole qui devrait être signé prochainement et représente une réelle sous-traitance à la marine de la formation des personnels dans les métiers de bouche. L'analyse de ces deux cas et les contacts avec des spécialistes des questions de formation des trois armées montrent que les critères actuels sont d'une part le fait que la coopération envisagée

présente réellement un intérêt significatif pour toutes les parties prenantes et d'autre part qu'il soit possible de définir un tronc commun représentant 70% du total de la formation. Il apparaît qu'il n'existe actuellement aucun moyen d'évaluer de manière théorique et à l'avance la qualité d'une coopération en matière de formation. Il est en particulier difficile de définir précisément une taille critique pour les organismes de formation. Un système d'évaluation devrait donc être défini afin de dépasser le stade actuel des coopérations timides prisonnières des cultures d'armées pour tendre vers des actions de formation visant au développement d'un véritable esprit de défense interarmées.

En annexe B ont été listées les coopérations réalisées ou en cours d'étude.

### **Contexte historique**

Les armées ont développé leur propre système de formation en faisant référence à une culture d'armée. En effet, d'une part ces systèmes sont nés à une époque où le contenu culturel était plus important que le contenu technique et d'autre part les effectifs en jeu justifiaient l'existence de formations spécifiques par armée.

Le souci de la rentabilité était également moins présent.

Les interventions multinationales ont fait apparaître la nécessité de travailler davantage en interarmées. Pour améliorer la culture interarmées, il est bon de fusionner les formations.

### **Situation**

L'évolution de la situation internationale, les contraintes budgétaires, ont conduit le gouvernement à réformer l'outil de défense, donc à réduire le format de nos armées et à l'insérer dans une défense européenne.

Dans le domaine de la formation, cette réduction passe par la recherche d'une synergie entre les armées.

La formation est liée au profil de carrière par les statuts, général ou particuliers et les contrats. Elle est aussi liée à la rémunération des personnels.

Le poids des traditions est encore très lourd. La mise en place récente des nouvelles structures n'est pas assimilée. Les travaux du comité stratégique sont en cours pour proposer une adaptation des formats des armées cohérents avec nos capacités budgétaires, dans un contexte de restrictions sévères. La nécessaire adaptation au nouveau format bousculera les préjugés propres à chaque armée.

### **Difficultés**

Les résistances au changement sont encore très vives. En effet, chaque armée a tendance à privilégier ses propres filières de formation et craint qu'un regroupement n'entraîne la perte de culture et la fermeture de centres ou de sites (les chasses gardées).

Les réformes ont été nombreuses ces dernières années, l'évolution est continue depuis 1990. Il est donc difficile d'en rajouter

Les cursus de carrière doivent être harmonisés pour permettre d'augmenter les opportunités de formation commune.

Les réglementations et les procédures propres à chaque armée ainsi que les problèmes sémantiques constituent des freins à la synergie des formations. Les mots n'ont pas toujours le même sens. Le langage doit être redéfini et standardisé.

Les médias et les élus sont attentifs aux conséquences sur l'aménagement du territoire de tout regroupement qui se traduirait, à terme, par la fermeture de sites.

Les conséquences de la professionnalisation décidée par le président ne sont pas encore mesurables sur l'organisation des armées et par suite sur la formation. La professionnalisation pourrait constituer une bonne opportunité de regroupement des formations autour de profils de carrières unifiés.

### **2 - les solutions envisagées**

Il ressort de cette étude que la synergie des formations pourrait avoir lieu suivant trois directions majeures qui vont dans le sens croissant de l'intégration interarmées.

#### **Premier mode d'action envisageable**

Il s'agit dans ce premier cas de se contenter de regrouper les formations spécialisées communes et de les confier à celle des armées qui présente les meilleures facultés de formation. Le choix de l'armée chargée d'une formation ne sera pas seulement relatif à son excellence dans la spécialité, mais devra également tenir compte d'autres facteurs : répartition équilibrée des formations entre les armées, taille critique, infrastructure, aménagement du territoire...

Ce mode d'action conserve les organisations actuelles et ne vise à modifier ni les cursus de carrière ni les règlements et procédures en vigueur dans chacune de nos armées. C'est suivant ce mode de fonctionnement que semblent avoir été lancées les premières actions de synergie (Ecole des fourriers...). Il est en effet immédiatement réalisable et ne remet que très peu en cause les habitudes et les convenances.

Sa mise en œuvre nécessite un travail d'identification des formations communes et des pôles d'excellence de chacune des armées. Les nombreuses contraintes propres à chaque outil de formation imposent que ce travail soit réalisé par des spécialistes. Il peut notamment concerner toutes les activités de soutien.

#### **Deuxième mode d'action envisageable**

Ce mode d'action vise à étendre les possibilités de synergie aux formations plus spécialisées notamment celle des sous-officiers ; comme ces formations conditionnent et sont conditionnées par le déroulement d'une carrière, il apparaît immédiatement que toute synergie est dès lors soumise à l'harmonisation des cursus de carrière ainsi qu'à une révision des contrats d'engagement des personnels. Il apparaît également que les règlements et procédures d'emploi devraient dans certains cas être réaménagés pour faciliter le regroupement des formations. Ce travail de refonte de la gestion du personnel des armées et de certaines procédures peut être réalisé sous l'égide d'un comité de coordination interarmées. Mais le fait que ce travail soit relatif à des spécialités particulières risque d'exacerber les cultures d'armée et d'empêcher certaines possibilités de coopération d'aboutir. Il serait sans doute opportun de créer un organisme permanent interarmées de coordination et de contrôle capable de garantir les intérêts des personnels aussi bien que la mise en œuvre des réformes.

## Synergie des formations

---

Pour multiplier les occurrences de synergie des formations, il s'agit donc :

- d'harmoniser les déroulements chronologiques de carrière et l'attribution des brevets,
- de réviser la politique des contrats d'engagement,
- d'aménager les règlements et procédures d'emploi (plongeurs par exemple) quand c'est nécessaire.

Pour mettre en œuvre cette synergie, une inspection interarmées des organismes de formation ou des écoles pourrait coordonner et contrôler l'application de ces mesures.

### **Troisième mode d'action envisageable**

Cette option reprend les éléments de la précédente, mais pousse l'intégration interarmées jusqu'à la formation générale du combattant. Une formation initiale commune précéderait ainsi une formation élémentaire d'armée qui permettrait une orientation plus fine vers une carrière de sous-officier reconnue et appropriée. Ce mode d'action présente le double avantage de donner d'emblée une culture interarmées sans occulter la culture d'armée et de garantir une éducation militaire qui fait de plus en plus défaut à nos sous-officiers techniciens. Il permettrait par ailleurs de pallier à la suppression de certains postes de militaires du rang en testant les futurs sous-officiers dans des emplois d'aide-spécialiste.

Cette formation initiale pourrait être confiée à l'armée de terre qui semble la plus à même de la réaliser efficacement, ou à un organisme interarmées placé sous l'autorité directe du CEMA. Une inspection interarmées des écoles devient alors nécessaire pour garantir l'harmonisation et la complémentarité des formations. Le rôle, la place et les attributions de cette inspection sont définis au paragraphe suivant.

Cette solution semble bien adaptée à la professionnalisation des armées. En effet, la formation élémentaire d'armée pourrait constituer une période probatoire pendant laquelle les impétrants réaliseraient des travaux d'exécution et seraient testés quant à leur motivation et leurs chances de réussite dans la carrière. Celle-ci serait alors choisie en accord avec leurs capacités en terme de durée comme de spécialité.

## **3 - Propositions**

### **Harmonisation des cursus**

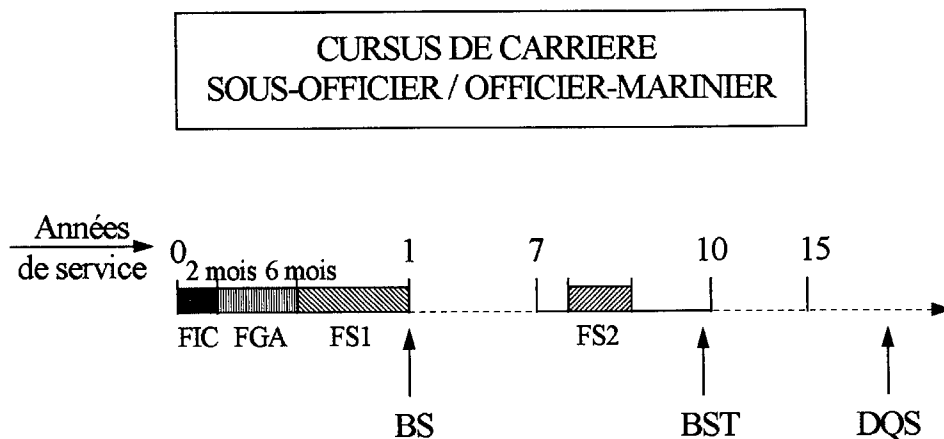
L'harmonisation des déroulements de carrière des personnels dans les trois armées et la gendarmerie devrait être de nature à favoriser les regroupements de formation et à en augmenter le nombre. Les propositions faites ne concernent que les sous-officiers ou officiers-mariniers et les militaires du rang.

#### **Sous-officiers et officiers mariniers**

Pour cette catégorie de personnels le nombre, la durée et la place dans la carrière des actions de formation diffèrent d'une armée à l'autre. Il paraît souhaitable d'adopter un système unique pour toutes les armées dans lequel les formations du premier et du deuxième degrés seraient réalisées au même moment dans la carrière et dans lequel les conditions d'accès aux grades et échelles de solde seraient équivalentes.

## Synergie des formations

Un exemple est donné ci-dessous :



L'exemple a été construit à partir de la solution N°3. Il prend en compte une formation initiale du combattant de 2 mois (FIC), identique pour tous et confiée à l'armée de terre. Cette formation initiale serait suivie d'une formation générale d'armée (FGA) d'une durée de quatre mois (la culture d'armée !), puis d'une formation de spécialité (FS) au sein de l'armée détenant le pôle de compétence. Cette dernière formation pourrait avoir une durée variable en fonction de la spécialité.

L'ensemble de ce premier cycle de formation débouche sur la qualification du premier degré (Brevet de spécialiste, BSAT, BSM, BSAA) et donne accès à l'échelle de solde N°3 à une date correspondant à la fin de la plus longue des formations de spécialité.

Une deuxième action de formation majeure interviendrait entre la septième et la dixième année de service. Cette formation serait d'une durée variable selon la spécialité et déboucherait sur la qualification du deuxième degré (Brevet supérieur de technicien, BSTAT, BSTM, BSTAA). Cette qualification ouvre le droit à l'échelle de solde N°4 dont les conditions d'attribution liées à des questions budgétaires sont à définir précisément.

Un diplôme de qualification supérieure pourrait être attribué à des sous-officiers ou officiers-mariniers supérieurs (les meilleurs d'entre eux) dans les conditions suivantes :

- 15 ans de service révolus,
- 4 ans minimum après l'obtention de la qualification du deuxième degré,
- Grade minimum d'adjudant-chef ou maître-principal,
- Niveau de notation.

Une harmonisation des cursus de carrière devrait s'accompagner d'un alignement des systèmes de notation.

### Militaires du rang

Un cursus de carrière similaire à celui des sous-officiers / officiers-mariniers peut être envisagé pour les militaires du rang. Une formation initiale du combattant de 2 mois et une formation générale d'armée de 4 mois pourraient être le point de départ de carrière de tous les personnels de cette catégorie. A l'issue de la formation générale d'armée tous les personnels sont affectés dans les unités.

il peut être intéressant de distinguer les engagés de courte durée (3 à 5 ans) et les engagés de longue durée (de 5 à 15 ans).

Pour les premiers l'emploi ne nécessite pas de formation de spécialité ils tiennent leur emploi dès leur affectation en unité et ne font pas sauf exception l'objet d'action de formation supplémentaire

Les seconds sont tenus d'effectuer une période en unité à l'issue des six mois initiaux de formation d'au moins 2 ans et demi. Ils peuvent ensuite rejoindre, à compter de 3 ans de service minimum et avant 7 ans de service, une formation de spécialité du premier degré dispensée par l'armée détenant le pôle de compétence.

Les militaires du rang doivent avoir des possibilités d'accès au corps des sous-officiers ou officiers-mariniers. On peut retenir la formule actuellement en vigueur dans l'armée de terre :

- Recrutement semi-direct (entre 2 et 5 ans de service),
- Recrutement rang ou semi-direct tardif (entre 5 et 9 ans).

Ces personnels sont alors raccrochés au cursus des sous-officiers / officiers-mariniers par le biais de stages adaptés effectués au sein des organismes de formation ad hoc.

### **Harmonisation des contrats**

Une harmonisation des contrats est souhaitable de pair avec celle des cursus de carrière.

### Sous-officiers et officiers-mariniers

Afin de respecter le plus possible les errements en vigueur dans les trois armées, il semble souhaitable de porter le contrat initial à huit ans. A l'issue de ce contrat, le sous-officier ou officier-marinier souscrit des contrats successifs jusqu'à obtention de son admission dans le corps des sous-officiers de carrière (SOC) ou corps des officiers-mariniers de maistrance (COMM).

### Militaires du rang

Le principe du contrat longue durée en vigueur dans l'armée de terre a été retenu. Ce système permet aux meilleurs des engagés qui ne peuvent accéder au corps des sous-officiers ou officiers-mariniers d'atteindre 15 ans de service pour être en mesure de bénéficier d'un droit à pension à jouissance immédiate. Il prévoit un contrat initial de 3 ans destiné à permettre au commandement de se forger une juste appréciation. A l'issue, tout engagé peut, s'il le désire et avant 4 ans de service, souscrire un contrat long pour servir jusqu'à 15 ans. Il peut alors atteindre les 15 ans de service sous réserve de justifier d'une progression professionnelle qui se concrétise par les qualifications, grades et niveaux de notes obtenus. La durée normale des services en fonction du grade est la suivante :

	<b>CONTRAT LONG</b>	<b>CONTRATS SUCCESSIFS</b>
<b>Caporal-chef</b> <b>Quartier-maître chef</b>	15 ou 22 ans	9 ans
<b>Caporal</b> <b>quartier-maître</b>	7, 8 ou 9 ans	7 ans
<b>Soldat, matelot</b> <b>aviateur</b>		6 ans

### **L'inspection interarmées des écoles**

Dès lors qu'il existe dans l'institution, une volonté de confier la formation des quatre armées dans des domaines bien précis à une armée titulaire d'un pôle d'excellence, il convient de constituer une structure permettant le contrôle et le suivi des actions programmées et en cours. Cette structure, qui peut être militaire ou civilo-militaire, devra dépendre du ministre ou en tout cas d'une haute autorité politique ou administrative, pourra étendre ses pouvoirs d'inspection partout et dans tous les domaines de manière à standardiser et à suivre les besoins et évolutions nécessaires pour rester performants.

Sa composition ne devra pas être définie en fonction d'un pseudo-équilibre entre les différentes armées comme cela se fait trop souvent dans les états-majors et commission interarmées. Elle devra bénéficier d'un statut permettant l'affectation de personnels détachés en liaison étroite avec le secteur civil si cette commission est mixte. Notre préférence va plutôt vers une commission mixte, qui regrouperait universitaires, formateurs et militaires en service détachés, indépendante et sans couleur d'armée.

Son travail consisterait, à partir d'une situation clarifiée dans les textes, à contrôler le bon fonctionnement de la synergie définie, à recueillir les doléances des différentes armées en matière d'amélioration des formations spécifique, à faire de la prospective en matière d'amélioration de la formation, à explorer des domaines dans lesquels une meilleure synergie est à acquérir, à visiter le plus possible les écoles dans un esprit critique constructif et positif, et enfin à réaliser et tisser des liens solides avec les organismes civils de formation professionnels.

Les rapports de cette structure avec les commandements des écoles et les états-majors seront consultatifs et assortis de recommandations transformés ou non en ordre par les chefs d'état-major des différentes armées.

Les objectifs de cette structure d'inspection seront de faire fonctionner l'institution définie avec la meilleure productivité possible, et non pas de la faire évoluer radicalement. L'indépendance et l'objectivité en seront les principes premiers.

### Définition

L'Inspection Interarmées des Ecoles (IIAE) sera l'organisme du Ministère de la Défense, chargé de la préparation, de la planification et du développement de la politique d'enseignement militaire dans le domaine de la formation (supervision, direction, exécution, harmonisation)

L'IIAE aura pouvoir d'inspection sur les organismes et commandements de formation des quatre armées.

Les tâches à accomplir par l'IIAE seront :

- En coordination avec les armées, proposer au ministre les divers cursus et modèles de carrière du personnel militaire
- Proposer la création, la coordination et l'unification des écoles par domaines d'excellence et les lignes générales de leur organisation, ainsi que leur suppression le cas échéant.
- Supervision du processus de formation des écoles et évaluation de leurs systèmes d'enseignement.
- Etablir, coordonner et développer les relations en matière d'enseignement avec le Ministère de l'éducation nationale, les organismes civils et les armées étrangères.

Cette Inspection pourrait aussi devenir l'inspection de l'enseignement militaire supérieur des armées.

L'Inspection sera composée de deux grandes parties distinctes : Celle qui contrôle et supervise les écoles et celle qui planifie et harmonise les processus de l'enseignement militaire.

### **4 - Les coopérations envisageables**

Le listage de toutes les écoles, l'appréciation des pôles d'excellence et des points bloquants est une affaire de spécialistes qui a déjà été entreprise dans les états-majors visités. Ces visites ont clairement fait apparaître que le travail de définition a été fait, mais que sa mise en application est freinée par les cultures d'armée. Il importe donc pour déclencher la synergie de faire sauter le verrou des querelles de clocher, en créant par exemple une Inspection Interarmées . Il faut probablement rechercher dès que possible à donner aux personnels une culture interarmées, pour améliorer leur adhésion.

Les responsables des écoles des trois armées ont donc déjà et largement entrepris le travail préparatoire au regroupement de la majeure partie des formations qu'il leur incombe d'assurer. Il faut maintenant rechercher de nouvelles possibilités de coopérations entre les organismes qui ne dépendent pas du COAT ou du CEAA.

On peut rechercher ces coopérations dans les domaines :

- du soutien : de l'homme  
de l'infra  
du matériel  
de la santé,...

## Synergie des formations

---

- du combat : commando  
plongeurs  
parachutistes  
tireurs d'élite,...
- des appuis : artillerie anti-aérienne  
transmission  
contrôleurs aériens

### Quelques exemples

#### 1 - Formation des contrôleurs aériens

Certaines de ces coopérations ont déjà été lancées comme la formation des pilotes et des plongeurs. La formation des contrôleurs aériens n'est pas homogène entre la Marine et l'Armée de l'Air, et il est difficile de dégager une communauté d'intérêts à l'examen des différences de formation. Mais la similarité des missions indique une possibilité de coopération. La formation des contrôleurs d'interceptions aériennes de la Marine concerne un petit nombre d'officiers et est dispensée au travers de stages internes ou aux USA pour ce qui concerne les futurs opérateurs embarqués sur Hawk Eye. Or, la défense aérienne de demain devra être interopérable de façon à ce que la situation aérienne générée et transmise par un capteur embarqué soit utilisable par n'importe quel opérateur. De plus, les contrôleurs de défense aérienne doivent maintenant être capables de gérer l'environnement d'une ou plusieurs patrouilles dans un cadre tactique complexe et multinational.

L'Armée de l'Air forme ses contrôleurs au Centre d'Instruction de la Circulation Aérienne Militaire (Mont de Marsan) suivant un plan de carrière identique à celui des autres spécialités de sous-officier. Deux volets de formation existent, l'un concernant les contrôleurs de plate-forme et l'autre les contrôleurs de défense aérienne. L'ALAT a déjà confié à l'Armée de l'Air la formation de ses contrôleurs de plate-forme et pourrait être rejointe par la Marine.

Les contrôleurs de défense aérienne reçoivent une formation initiale générale et sont ensuite spécialisés dans le contrôle d'interception. La Marine désigne certains officiers pour être qualifiés contrôleurs d'interception après avoir suivi une série de stages de spécialité.

Une formation commune améliorerait les capacités d'interopérabilité sans nuire aux spécificités de l'Aéronautique Navale. Elle permettrait par ailleurs d'initier les contrôleurs de l'Armée de l'Air aux contraintes d'utilisation d'un porte-avions et conséquemment aux particularités de ce type de contrôle.

#### 2 - Formation des fusiliers

L'Armée de l'Air et la Marine forment chacune leurs fusiliers pour des missions a priori similaires : la protection et la sécurité des sites, bases et bâtiments. Cette formation générale pourrait sans doute être dispensée au sein du même organisme. L'Armée de l'Air réalisait jusqu'à présent cette formation au sein du Groupement des Fusiliers Commandos de l'Air à Nîmes. Le transfert de ce centre à Rochefort est actuellement à l'étude.

Par ailleurs, la formation de ces fusiliers comprend la formation de base du combattant

### 3 - Formation initiale du combattant

Elle devrait être commune à l'ensemble des personnels militaires. Il apparaît peut-être judicieux de déroger à l'un des principes édictés par la commission de coordination des formations, à savoir respecter la culture d'armée grâce à une formation initiale séparée. Dans l'Armée de l'Air, l'instruction des recrues est réalisée par des personnels prélevés sur la substance des unités opérationnelles. Les diminutions d'effectifs consécutives à la professionnalisation risquent d'engendrer pour ces unités un surplus de charge de formation incompatible avec leur fonctionnement opérationnel. Cette formation tend de plus à s'alléger dans l'Armée de l'Air et la Marine au profit de la formation plus valorisante de technicien. La motivation et la culture militaire des sous-officiers s'en ressent ensuite au cours de la carrière. Pour ces raisons et parce que le besoin d'interarmisation se fait de plus en plus sentir, il serait utile de confier la formation de toutes les recrues à l'armée qui détient la compétence en la matière, à savoir l'Armée de Terre.

### **Conclusion**

Le changement devra avoir lieu pour des raisons à la fois économiques et institutionnelles. Mais cette nouvelle approche synergique des formations rencontrera, comme tous les changements en profondeur, de nombreux obstacles et ne pourra se réaliser que si l'on y consacre du temps. Les principaux obstacles sont les schémas mentaux des cadres et des dirigeants, les cultures d'armée et le « jeu des acteurs ».

Les schémas mentaux des cadres et des dirigeants ont déjà commencé à évoluer, mais si le changement est en marche, c'est encore bien souvent contre la volonté de ceux-là mêmes qui le conduisent. L'existence du Collège Interarmées de Défense participe à ce changement et il importe désormais de rechercher toutes les occasions de créer un esprit de défense interarmées. En attendant cette transformation des mentalités, la mise en oeuvre de cette synergie peut être accélérée en la chapeautant par une structure permanente telle qu'une Inspection Interarmées des Ecoles.

La culture d'une organisation est l'ensemble des éléments qui permettent à ses membres de vivre, communiquer et travailler ensemble. Elle se compose de manifestations apparentes (comportements, uniformes), de valeurs moins visibles (efficacité, rigueur...) et d'une vision (inconsciente) du monde par rapport à l'organisation. C'est le fruit de l'histoire de l'organisation et d'un vécu collectif. Il ne faut surtout pas la casser pour conduire le changement, mais il faut la faire évoluer par des actes. La formation initiale du combattant commune vise cet objectif et donne la priorité à la Défense sans pour autant exclure la culture d'armée qui serait acquise immédiatement après.

Les acteurs d'une organisation comme l'armée ont une tendance naturelle à refuser le changement. Ils se sont forgés une place au sein de l'organisation grâce à leur savoir-faire, à leurs connaissances et aux informations dont ils disposent. Une modification de l'organisation n'est possible que si les tenants et aboutissants ont été correctement pesés et si les acteurs sont consultés et informés des changements. La modification des contrats de carrière et des statuts qui préside à la synergie des formations devra évidemment tenir compte de ces impératifs.

## Synergie des formations

---

Pour que ces objectifs « stratégiques » puissent lancer la synergie, il importe de les décliner en tâches opératoires :

- Rechercher tous les domaines concernés par cette synergie et en établir la liste : c'est le travail de états-majors des écoles (ils ont déjà commencé) et des commandements organiques.
- Répartir les tâches et coordonner les activités : c'est le travail de la Commission de Coordination.
- Concevoir un système de pilotage et des tableaux de bord. Ce troisième point est celui pour lequel nous n'avons pas su apporter de réponse. Notre étude nous a montré qu'il est difficile de cerner toutes les contraintes et implications entraînées par un regroupement des formations. Il nous aurait fallu plus de temps pour définir les critères qui caractérisent ces contraintes et quantifier leur importance relative. Il est par exemple admis que des formations peuvent être regroupées si elles sont au moins communes à 70%. Mais un regroupement trop important risque de conduire à un surdimensionnement des centres de formation. De même, un recrutement mal réalisé risque d'entraîner une sous-utilisation des locaux et des instructeurs. Le système de pilotage doit donc aussi impliquer toutes les structures gestionnaires de nos armées. Il importe donc qu'il soit dirigé par des instances différentes des états-majors d'armée et placées à côté ou au-dessus de celles-ci.
- Evaluer les performances : c'est le travail de l'Inspection.

### Annexe A : les organismes de formation

#### Armée de terre

- Ecole nationale des sous-officiers d'active (ENSOA à Saint-Maixent),
- École nationale technique des sous-officiers d'active (ENTSOA à Issoire),
- Ecoles d'application
  - infanterie (Montpellier),
  - arme blindée (Saumur),
  - artillerie (Draguignan),
  - génie (Angers),
  - transmissions (Rennes),
  - train (Tours),
  - matériel (Bourges),
  - ALAT (Le Luc et Dax),
- Ecole nationale des sous-officiers du commissariat de l'armée de terre (ENSOCAT à Agen),
- Ecole nationale de spécialisation du service de santé de l'armée de terre (Dinan),
- Ecole des troupes aéroportées (Pau),
- Ecole militaire de haute montagne (Chamonix),
- Ecole de défense NBC (Caen),
- Centre d'instruction de l'arme blindée et cavalerie (Carpiagne),
- Centre de perfectionnement des cadres et d'instruction des tireurs (Canjuers),
- Centre national d'entraînement commando (Montlouis),
- Centre sportif d'équitation militaire (Fontainebleau),
- Lycées militaires (la Flèche, St Cyr l'école, Aix et Autun).

#### Marine

- Ecole de maistrance (CIN Brest),
- Centre d'instruction naval de Brest (CIN),
- Centre d'instruction naval de Querqueville,
- Centre d'instruction naval de St Mandrier,
- Groupe écoles du Poulmic (GEP),
- Centre école de l'aéronautique navale (CEAN) à Rochefort,
- École des fourriers à Rochefort,
- Centre de formation maritime d'Hourtin,
- Ecole de la navigation sous-marine (ENSM) à Toulon,
- Centre d'entraînement et d'instruction des SNLE à Brest (CEISNLE),
- Ecole des fusiliers à Lorient,
- Ecole de plongée à Saint Mandrier,
- Ecole de chasse embarquée à Hyères,
- Ecole de spécialisation sur multimoteurs à Lorient,
- Ecole de spécialisation sur Hélicoptère embarqués à Lanvéoc,
- Lycée naval de Brest.

### **Armée de l'air**

- Centre de langue d'Avord,
- Groupe école de Salon de Provence,
- Ecole de pilotage de l'armée de l'air à Cognac,
- Ecole de l'aviation de chasse à Tours,
- Ecole de l'aviation de transport à Avord,
- Ecole de transition opérationnelle à Cazaux,
- Ecole des officiers système d'armes et navigateurs à Toulouse,
- Ecole de formation initiale des sous-officiers à Nîmes,
- Ecole de l'enseignement technique à Saintes,
- Ecole technique de l'armée de l'air à Rochefort,
- Ecole des officiers de réserve à Evreux,
- Ecole des techniciens de la sécurité à Cazaux,
- Ecole des pupilles de l'air à Grenoble.

### **Organismes interarmées**

- École interarmées des sports de Fontainebleau,
- Ecole interarmées du renseignement et des études linguistiques à Strasbourg,
- Centre de formation interarmées des interprètes d'images,
- Ecole du personnel paramédical des armées à Toulon,
- Ecole d'application militaire de l'énergie atomique à Cherbourg.

### **Organismes civils**

- Ecole nationale de la météorologie de Toulouse,
- Ecole nationale de l'aviation civile à Toulouse.

**Annexe B : les coopérations en cours**

***Coopérations effectives***

<b>Formations</b>	<b>Armée formatrice</b>	<b>Armées bénéficiaires</b>
Formation de conducteurs de locotracteurs	Armée de terre 5° régiment de génie (Versailles)	Armée de l'air
Formation à la restauration collective	Marine Nationale (école des fourriers de la Marine à Rochefort)	Armée de terre Armée de l'air Gendarmerie
Formations parachutistes	Armée de terre (ETAP Pau)	Toutes armées
Formation à la dépollution	Armée de terre (ESAG Angers)	Marine nationale
Formation des pilotes d'hélicoptères	Armée de terre (EAALAT Dax)	Toutes armées
Formation des mécaniciens véhicules à roues	Armée de terre (ESAM Bourges)	Gendarmerie Marine nationale
Formation des instructeurs de secourisme	Armée de terre (ENSSSAT Dinan)	Toutes armées
Formation SYRACUSE	Coopération	Toutes armées
Formation SOCRATE	Coopération Terre Air	Armée de terre Armée de l'air
Formation des contrôleurs aériens au sol	Armée de l'air (Cazaux)	Toutes armées
Formation à l'utilisation et à la maintenance des postes de 4° génération	Armée de terre (ESAT - ESAM)	Toutes armées
Formation à la conduite des élèves sous-officiers de l'armée de l'air	Armée de terre (ENSOA Saint-Maixent)	Armée de l'air
Formation des plongeurs SAF	Marine nationale (CESSAN Lanvéoc)	Armée de terre

### *Coopérations en cours d'étude*

<b>Formations</b>	<b>Armée formatrice</b>	<b>Armées bénéficiaires</b>
Formation des mécaniciens véhicules	Armée de terre (ESAM Bourges)	Armée de l'air
Les métiers du commissariat (secrétaires, chancelier, etc ...)	Marine Nationale école des fourriers de la Marine à Rochefort	Armée de terre
Formation des équipages de l'ALAT à l'utilisation des mini-bouteilles	Marine nationale (CESSAN Lanvéoc)	Armée de terre
Formation à la logistique	Armée de terre	Toutes armées
Formation à la défense sol-air	Armée de terre	toutes armées
Formation à la survie des équipages d'aéronef en zone hostile	Armée de l'air	Toutes armées
Formation aux langues étrangères	Coopération	Toutes armées
Formation spécifiques diverses sur hélicoptères	Armée de terre (EAALAT Dax)	Toutes armées
Formation des instructeurs de conduite	Armée de terre (EAT Tours)	Armée de l'air
Formation aux métiers de l'audiovisuel	Marine nationale (CEAN Rochefort)	Armée de terre Armée de l'air
Formations des mécaniciens aéronautiques section cellule et propulsion	Armée de l'air	Marine nationale
Formations des mécaniciens aéronautiques section électronique	Marine nationale (CEAN Rochefort)	Armée de l'air

### *Coopérations à lancer*

- Formation aux métiers de l'infrastructure,
- Formation de base des plongeurs par la Marine nationale au profit de l'Armée de Terre et de la Gendarmerie.

### Annexe C : les tâches à accomplir pour les différents modes d'action

Les tâches à accomplir pour les différents modes d'action sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tâches \ Modes d'action	1	2	3
Homogénéiser le langage	X	X	X
Identifier les spécialités communes	X	X	X
Identifier les domaines d'excellence	X	X	X
Apprécier l'efficacité d'un regroupement	X	X	X
Standardiser les règlements et procédures	(X)	(X)	X
Harmoniser les cursus		X	X
Modulariser l'enseignement	X	X	X
Dispenser une formation initiale de combattant interarmées			X
Mettre en place des structures de contrôle	X	X	X
Une inspection interarmées des écoles		(X)	X

#### Homogénéiser le langage :

Donner une même signification à des termes identiques et uniformiser les dénominations.

#### Identifier les spécialités communes :

Certains métiers, certaines tâches sont identiques pour les trois armées sans qu'il y ait unicité de définition.

#### Identifier les domaines d'excellence :

Chaque armée excelle dans la formation de tel ou tel domaine, il lui reviendrait donc de regrouper la formation correspondante.

#### Apprécier l'efficacité d'un regroupement :

Il s'agit de mesurer les économies réalisées ainsi que la qualité de la formation résultante.

#### Standardiser les règlements et procédures :

Afin de permettre un regroupement maximal des modules de formation, il s'agit d'uniformiser les règles et procédures propres à chaque armée.

## **Synergie des formations**

---

### Harmoniser les cursus :

Pour permettre d'augmenter les occurrences de formation commune, il s'agit de rapprocher les cursus de carrière. La professionnalisation constitue une bonne opportunité de remodelage des cursus des trois armées : même formation au même âge et au même grade.

### Modulariser l'enseignement :

Pour donner de la souplesse au système, il convient d'arriver à un tronc commun d'environ 70%.

### Dispenser une formation initiale de combattant interarmées :

La professionnalisation et la nécessité de disposer d'une culture interarmées militent pour une formation initiale exclusive du combattant faite par l'Armée de terre. (d'où nécessité de cursus de carrière identique).

### Mettre en place des structures de contrôle :

Il s'agit de s'assurer que l'enseignement dispensé par une armée correspond aux besoins de chacune des armées et respecte les protocoles en vigueur.

### Une inspection interarmées des écoles :

Il s'agit de mettre en place un organisme central, rattaché au ministre, assurant la dynamique générale des coopérations, contrôlant la qualité des formations et garantissant l'équilibre entre les armées.

---