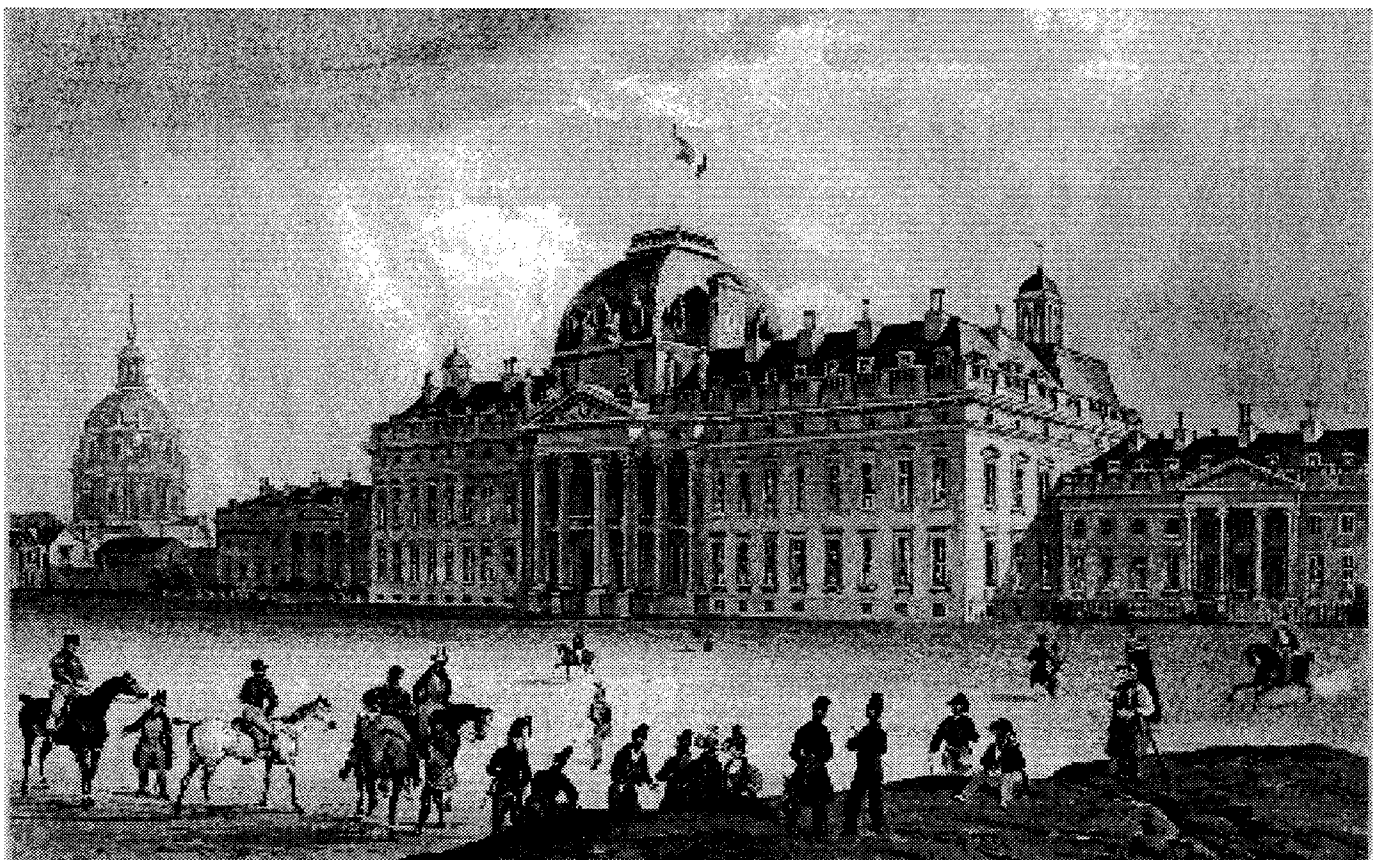
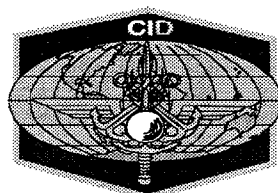


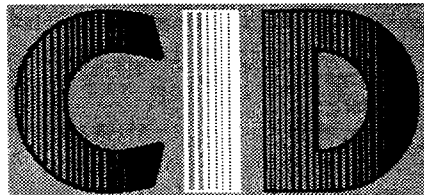
COLLEGE | **INTERARMÉES** **DE** **DEFENSE**

GROUPEMENT ETUDES - RECHERCHES



ETUDE PARTICULIERE A OPTION N° D 10





ÉTUDE PARTICULIERE A OPTION

SOUS LA DIRECTION DU COLONEL MARIOTTI (EMAT/BPO)

THEME DE L'ETUDE

AU MOMENT OU L'ON PASSE, POUR LES FORCES, D'UNE LOGIQUE DE DISSUASION A UNE LOGIQUE D'EMPLOI D'UNE FUTURE ARMEE PROFESSIONNALISEE, L'EVALUATION DE LA CAPACITE OPERATIONNELLE DES MODULES REVET UNE IMPORTANCE ACCRUE ET NON CONTESTEE AU PLAN DU PRINCIPE .

EN REVANCHE, LES RETICENCES SURGISSENT, DES LORS QUE L'ON VEUT PRECISER LES MODALITES DU TRYPTIQUE ENTRAINEMENT-EVALUATION-CONTROLE. L'ENTRAINEMENT FAIT L'UNANIMITE, SURTOUT LORSQUE LA SIMULATION LE REND PLUS REALISTE, L'EVALUATION SUSCITE DEJA DES RESERVES, TANDIS QUE LE CONTROLE DOIT ETRE IMPOSE..

COMMENT CONCILIER LA COMPLEMENTARITE ENTRE L'ATTRAIT DE L'ENTRAINEMENT OPERATIONNEL ET LA RIGUEUR DU CONTROLE ?

MEMBRES DU COMITE : CBA PAULET (TERRE)
LCL BONNENFANT (TERRE)
CBA BROUSSE (TERRE)
CDT CHIFFOLEAU (AIR)
MJR BROWN (TERRE/G.B.)

4° PROMOTION 1996 - 1997

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. CONSTAT ET ETAT DES LIEUX	4
<u>1.1. Le constat</u>	4
1.1.1. Les dérives	4
1.1.2. Les blocages psychologiques	5
<u>1.2. L'état des lieux</u>	5
1.2.1. Les pratiques actuelles dans l'armée de terre	6
1.2.2. La situation dans l'Armée de l'air	6
1.2.3. la stratégie d'entraînement britannique	7
2. LES EVOLUTION PREVISIBLES	12
<u>2.1. La réforme des armées</u>	12
2.1.1. Se recentrer sur le métier	12
2.1.2. Evolution des structures d'évaluation et de contrôle	12
2.1.3. La spécificité des séjours et opérations	13
<u>2.2. Les influences extérieures</u>	13
2.2.1. L'environnement interallié	13
2.2.2. Le contrôle de gestion	13
3. ELEMENTS DE SOLUTION	14
<u>3.1. Clarification des termes</u>	14
<u>3.2. Les principes souhaitables</u>	14
<u>3.3. Application possible</u>	15
CONCLUSION	16
FICHE TECHNIQUE	17

INTRODUCTION

Dans le cadre des études particulières à option (EPO) du collège interarmées de défense, l'état-major de l'Armée de terre a souhaité qu'un comité réfléchisse à la manière de concevoir, à l'avenir, l'enchaînement du triptyque "entraînement-évaluation-contrôle", souvent mal accepté dans l'armée de terre.

Le but de cette réflexion est donc de produire un document susceptible :

- de sensibiliser les chefs de bureau opérations-instruction et les chefs de corps sur la nécessité d'accepter le contrôle de l'entraînement collectif. Il s'agit ainsi de dégager des solutions permettant d'admettre le principe du contrôle, au-delà de la simple évaluation,

- de clarifier également les notions de contrôle et d'évaluation, pour éviter que les considérations "classantes et carriéristes" ne l'emportent sur le réalisme et la transparence de l'entraînement, qui doivent rester prioritaires dans le cadre d'une armée professionnalisée,

- enfin, de faire prendre conscience aux futurs chefs militaires de la nécessité de différencier l'évaluation du chef de celle de la capacité opérationnelle de l'unité commandée par ce même chef.

Cette démarche s'inscrit dans une logique qui vise à modifier les états d'esprit, au moment où l'armée française passe d'une posture de dissuasion à une posture d'emploi. Elle s'efforce, en outre, de répondre aux impératifs des tendances actuelles, caractérisées par la rentabilité, le rapport coût-efficacité et le contrôle de gestion, qui imposent aux militaires, à l'issue de contrôles prédéterminés, de justifier l'emploi des ressources allouées.

L'évocation de la situation actuelle en matière d'entraînement, d'évaluation et de contrôle permettront de souligner les évolutions prévisibles à travers la réforme des armées, pour enfin proposer un exemple de solution.

1. CONSTAT ET ETAT DES LIEUX

Pour pouvoir évaluer les progrès à accomplir, il importe avant tout d'identifier et de caractériser les difficultés actuelles à accepter le contrôle opérationnel. Un examen des procédures utilisées dans l'Armée de terre et ailleurs pourra dessiner des axes de recherche de solutions.

1.1. Le constat

Deux directions essentielles caractérisent le constat d'échec dans l'enchaînement entraînement, évaluation, contrôle : celle des dérives et celle des blocages psychologiques.

1.1.1. Les dérives

Tout d'abord, les structures d'évaluation sont nouvelles dans l'Armée de terre. Elles ont donc naturellement tendance à attirer les supérieurs des unités évaluées. Mais

leur présence transforme souvent l'évaluation en contrôle, puisque l'unité et son chef seront naturellement jugés à cette occasion.

De plus, l'idée de contrôle produit souvent un "bachotage", généralement bien éloigné d'un entraînement réaliste, transformant ainsi l'évaluation en course aux résultats. Dans le même ordre d'idée, la perspective d'une évaluation peut entraîner une surpréparation de l'unité concernée, au détriment de l'entraînement opérationnel des autres unités (principalement en matière d'allocation de moyens d'instruction, d'infrastructure, de ressource, voire de personnel etc...).

Enfin, la course aux résultats, évoquée précédemment, peut aller jusqu'au dépassement du simple manque de réalisme, pour atteindre celui de la tricherie.

Ces dérives dénaturent entièrement les objectifs de l'évaluation. Elles altèrent sensiblement l'image d'intégrité du chef militaire, et peuvent générer des blocages psychologiques.

1.1.2. Les blocages psychologiques

La tendance naturelle porte, tout d'abord, une autorité à accepter plus facilement de contrôler un subordonné que de l'être elle-même. Il apparaît également que cette constatation est d'autant plus valide que cette autorité est ancienne et élevée dans la hiérarchie. Dans ce cadre, la remise en question devient de moins en moins acceptable avec l'ancienneté et l'augmentation du niveau de responsabilités, et porte à considérer comme un manque de confiance que l'on veuille contrôler son propre niveau de capacité opérationnelle.

En outre, pour une autorité qui assiste à une évaluation, il est extrêmement difficile, voire impossible, de ne pas en tenir compte dans la manière de servir de ses subordonnés, dans la mesure où l'autorité d'emploi est aussi le noteur. De fait, l'évaluation devient contrôle, dès lors que l'autorité hiérarchique est présente. Cet état de fait est de nature à renforcer les blocages psychologiques et les réticences à l'égard des évaluations, qui prennent rapidement l'aspect d'un contrôle et d'un classement.

Par ailleurs, la rareté de l'évaluation pour une unité, compte tenu des structures existantes à l'heure actuelle, associée aux remarques précédentes, conduisent souvent une autorité à considérer que le résultat de l'unité évaluée correspondra à l'image que l'on retiendra de la capacité opérationnelle de sa propre formation. La pression hiérarchique qui pèse sur les subordonnés évalués s'en trouve alors décuplée et peut légitimement initier les dérives déjà constatées.

On constate ainsi que les dérives dans l'enchaînement logique des stades d'entraînement, d'évaluation et de contrôle nuit à la motivation, au réalisme et à la capacité opérationnelle réelle des unités. Ce constat est extrêmement dépendant des structures existantes. Des solutions peuvent, en outre, s'inspirer de modèles extérieurs à l'armée de terre. Un état des lieux semble donc s'imposer.

1.2. L'état des lieux

Il convient maintenant d'examiner la situation dans différentes armées françaises et étrangères.

1.2.1. Les pratiques actuelles dans l'armée de terre

Les structures actuelles ne permettent que l'entraînement et l'évaluation, à l'exclusion du contrôle (par choix de commandement).

Les organismes actuels sont :

- le centre tactique (CENTAC), apte à l'évaluation tactique d'un sous-groupement interarmes (voire deux dans l'avenir),
- le centre d'entraînement des postes de commandement (CEPC), responsable de l'évaluation et de l'entraînement des PC du niveau division française ou brigade OTAN,
- le centre d'entraînement et d'instruction au tir opérationnel (CEITO) et le centre de perfectionnement et de contrôle de l'instruction des tireurs (CPCIT), chargés respectivement de l'évaluation technique d'aptitude au tir pour les fantassins, les cavaliers et les artilleurs.

Il est à noter que, pour l'instant, les capacités d'évaluation sont relativement limitées (niveau compagnie, PC) en volume instantané et en fréquence. De plus, un vide est perceptible au niveau du régiment ou du bataillon, dont la capacité opérationnelle n'est, pour l'instant, pas évaluée par des moyens modernes.

Or, ces capacités limitées conduisent naturellement les unités à être évaluées tout en menant leur entraînement opérationnel, le passage en centre étant quasiment unique au cours du déroulement d'un temps de commandement. La rareté des évaluations conduit en outre naturellement l'autorité supérieure à être présente dans la plupart des cas, ou au pire à y attacher une importance disproportionnée.

Ainsi, insensiblement, la logique d'entraînement opérationnel cède le pas à celle du contrôle, suivant la dérive citée précédemment et induisant les blocages mentionnés.

Le mélange des genres entre évaluation et contrôle, dû à la présence des chefs et à la faible fréquence de passage, donne une importance excessive à ces simples entraînements opérationnels.

Dans le cadre actuel d'une évaluation, classer par niveau les unités testées revient donc à les juger et à les contrôler (malgré les dénégations officielles).

1.2.2. La situation dans l'Armée de l'air

Le problème du triptyque "entraînement-évaluation-contrôle" n'apparaît pas dans l'armée de l'air comme une difficulté majeure. La raison principale est que les problèmes se situent, dans l'armée de terre, au niveau de l'entraînement collectif, alors que l'armée de l'air évalue et contrôle, essentiellement, le niveau individuel et beaucoup moins celui de l'unité dans son ensemble. Ainsi, le personnel navigant effectue, chaque année, des tests, au sol et en vol, pour évaluer et contrôler l'aptitude professionnelle de chacun.

Sur le plan collectif, les unités de l'armée de l'air font aussi l'objet d'évaluations de la part du commandement. Mais ces dernières sont programmées et généralement effectuées en profitant du contexte plus général d'une évaluation de la base aérienne elle-même. Le commandement d'emploi dont dépend l'unité, appréciera la capacité

de celle-ci à remplir les missions demandées dans le cadre de l'évaluation de la base. Une évaluation d'une base aérienne consiste, quant à elle, à apprécier l'aptitude de cette base, dans son ensemble, à réagir face à une situation de conflit ou de crise.

Il existe également un autre type d'évaluation qui s'exerce par une vérification de l'aptitude du commandement de l'escadron à former et à instruire son personnel, ainsi qu'à faire fonctionner son unité. Ce type d'évaluation-contrôle est effectué par la chaîne de commandement organique dont dépend l'escadron. En outre, il est spécifique à l'armée de l'air. Mais il ne concerne pas vraiment l'objet de cette étude, puisqu'il porte sur une évaluation de la qualité de l'entraînement individuel tout au long de l'année et ne traite pas d'une aptitude collective.

Lors de l'entraînement des escadrons de l'armée de l'air dans des cadres particuliers tels que les campagnes de tir pour les chasseurs, les quinzaines tactiques pour les transporteurs ou les exercices nationaux voire internationaux, c'est essentiellement l'entraînement individuel qui est apprécié. Cependant cette aptitude individuelle doit s'insérer dans une manoeuvre d'ensemble que l'on pourrait assimiler à de l'entraînement collectif. Dans ces conditions, cela donne toujours prétexte à une évaluation interne de la part du commandant d'escadron ou du chef des opérations, qui vérifient ainsi la valeur de leur personnel. Mais il n'y a pas, à priori, de contrôle extérieur au sens strict du terme.

Dans le cas des exercices comme "Red Flag" aux Etats-Unis où l'objectif est d'entraîner les pilotes à évoluer les uns avec les autres et dans un environnement hostile, on peut considérer que le triptyque "entraînement-évaluation-contrôle" est présent. Cette contrainte ne pose pas de problème, grâce à l'attrait que suscite cette expérience. Les équipages reviennent réellement aguerris de cette campagne. Par conséquent, ils se prêtent, sans difficulté psychologique particulière, à l'enchaînement "entraînement-évaluation-contrôle".

1.2.3. Le concept d'entraînement britannique

L'armée de terre britannique développe actuellement un nouveau concept d'entraînement collectif (collective training), qui vise à atteindre les objectifs opérationnels de performance collective (collective performance) dans un cadre de gestion resserré des ressources et des moyens, tout en tenant compte des nouvelles contraintes environnementales. L'Army collective training strategy (ACTS) doit donc permettre à une formation du niveau minimum du régiment d'être opérationnellement préparée, conformément aux besoins de la planification de l'armée de terre (army plan). A ce titre, l'affectation des ressources d'entraînement est adaptée à la mission que l'unité devra remplir et à la durée de préparation opérationnelle qui lui est allouée. Ainsi, la finalité n'est pas de faire des économies budgétaires, mais bien d'obtenir un meilleur résultat avec les ressources existantes.

Préavis et entraînement

Afin de mieux rentabiliser la gestion des ressources du temps de paix, la durée de préparation opérationnelle, avant une mission, est adaptée au niveau déjà détenu. Ce niveau est attribué annuellement lors d'un contrôle d'aptitude opérationnelle. Ainsi, avant de participer à une mission, les unités appartenant aux forces de réaction auront besoin d'une période de préparation plus réduite que des unités extérieures, dont le niveau opérationnel initial est plus bas. Ce temps de préparation opéra-

tionnelle, ou période de "ready to deploy" (RTD), est fixé de façon théorique dans "l'army plan".

Le système d'entraînement collectif

Tout d'abord, le système d'entraînement collectif se fonde sur les tâches militaires (military tasks) mentionnées dans l'army plan, concernant chaque type de force. Les commandants de formation se font le relai de ces directives, en conduisant l'entraînement, conformément à un programme qu'ils publient avant la période de préparation.

Au niveau du régiment, le "compendium of units collective training tasks" (CUCTTs) de 1996 précise les types d'entraînements opérationnels que les régiments de l'armée de terre doivent suivre et les ressources qui y sont allouées. Chaque tâche est alors divisée en composantes essentielles et mentionnées dans les "collective training standards" (CTSs), auxquelles sont également jointes la liste des normes et conditions de conduite de l'entraînement, conformément aux CUCTTs.

Le niveau opérationnel des formations et régiments est évalué au regard des compétences exigées dans les CTSs. Il est ensuite consigné dans des rapports adaptés.(OPEVAL et FORMEVAL).

L'évaluation de la performance collective

Contrairement à certains domaines de capacités militaires (military capability) pour lesquelles les ressources allouées permettent de déterminer à l'avance le niveau de préparation qui sera atteint, l'entraînement collectif exige une évaluation ou un contrôle pour quantifier le niveau obtenu. Des centres interarmes d'évaluation sont, à ce titre mis en place sur trois sites (Sennelager en Allemagne, à Suffield au Canada et à Warminster en Angleterre). Les résultats des évaluations sont transmis à la chaîne hiérarchique par le biais de FORMEVAL et de OPEVAL.

Il convient néanmoins de constater que les capacités présentes et prévisibles de ces centres ne permettront pas d'évaluer et de contrôler tous les régiments, compte tenu des ressources. La méthode habituelle et subjective de l'évaluation par la chaîne de commandement, sera donc maintenue à l'avenir.

Le rapport entre la performance collective et le niveau de préparation.(CF tableau joint)

Jusqu'à ce jour, le rapport entre le niveau de préparation nécessaire avant une opération et la performance collective atteinte lors de tests annuels se trouvait résumé, dans l'army plan, en trois indicateurs (de A à C). Mais cette hiérarchie trop générale ne permettait pas de cibler les coûts de préparation de façon satisfaisante, en vue d'une planification opérationnelle. Aujourd'hui, il est donc proposé de retenir 5 niveaux de performance collective (CP1 à CP5). Avec ces indicateurs, associés à la durée de préparation opérationnelle nécessaire pour atteindre le niveau opérationnel requis avant un déploiement, les niveaux de performance collective à atteindre peuvent être reliés à des catégories de préparation types.

L'entraînement pendant la période de préavis

Conformément au tableau joint, on constate que la durée d'entraînement pendant la période de préavis est évidemment liée au niveau opérationnel détenu initialement, puisque le but est bien de satisfaire à des critères d'aptitude avant d'être engagé dans une mission opérationnelle. Ainsi, une unité de la force d'action rapide se voit accorder peu de temps de préparation avant le déploiement, compte tenu du fait qu'elle dispose initialement d'un niveau de base initial élevé. Se faisant, le même tableau établit les seuils à ne pas dépasser pour conserver l'aptitude permettant d'appartenir aux unités d'intervention.

A titre d'exemple, les régiments qui font partie du "formation training plot" vont, à tour de rôle suivre un cycle dans lequel se succèdent phases d'entraînement, d'engagement et de soutien. Dans leur année d'engagement, les régiments doivent être à R3 et en conséquence, ils doivent être reconnus au niveau CP5 au cours de cette période, pour être maintenu dans les unités d'intervention. En revanche, s'ils sont à R5, les régiments devront remplir les conditions de CP4 pour faire partie des unités reconnues aptes à intervenir avec un préavis de moins de 30 jours.

En outre, le niveau de préparation exigé avant une opération est évidemment tributaire du type d'intervention concernée. Ainsi, pour des opérations autres que la guerre, des unités du niveau CP3 et CP4, pour leur tâche principale, pourront néanmoins être employées dans ce type d'opération, après un délai d'entraînement spécialisé et adapté. C'est principalement le cas pour les engagements d'unités en Irlande du Nord.

L'analyse des besoins d'entraînement

Considérant le lien étroit établi entre le temps d'entraînement et le niveau de préparation, il devient indispensable d'évaluer les besoins en entraînement pour chaque niveau de performance, afin de déterminer les ressources qu'il convient d'y associer.

Une analyse des besoins pour monter d'un niveau ou pour se maintenir à un niveau donné a été faite par l'armée de terre, permettant ainsi de prévoir le nombre de jours d'entraînement nécessaires, tant globalement que ceux à passer sur le terrain, et les moyens qui doivent être accordés.

L'outil de planification de l'armée de terre

Afin de déterminer rapidement le niveau et les besoins d'une unité, au regard des coûts, des critères retenus et de l'analyse des besoins, il a été indispensable d'avoir recours à l'outil informatique, considérant la multitude des données à étudier simultanément. La base de données créée à cette occasion a mené à la mise en place d'un outil de planification de l'entraînement de l'armée de terre (ATPT) qui est capable de calculer les activités d'entraînement et les coûts pour les régiments, groupements et formations. Parce que les régiments doivent s'entraîner pour l'engagement opérationnel au plus haut niveau d'intensité, les calculs d'analyse et les niveaux de performance collective ont été basés sur la préparation en vue d'un conflit de ce type.

Le projet pour l'avenir

Il sera nécessaire de développer des modèles d'entraînement de régiment qui permettront aux chefs de corps de gérer plus efficacement l'entraînement du régiment. Ces modèles fourniront des renseignements détaillés sur la nature des activités d'entraînement, leur fréquence et sur les ressources nécessaires pour réaliser les missions des régiments, ainsi que sur les préavis nécessaires. Ceci mènera au développement d'un modèle d'entraînement de l'armée de terre, qui soulignera les besoins en ressources pour l'Army Plan, mais qui permettra également de calculer les incidences d'un changement éventuel, que ce soit au niveau des préavis, des ressources ou de l'entraînement. Les modèles ne doivent pas être des gabarits normatifs et rigides pour l'entraînement, mais plutôt des conseils pour les commandants, qui s'assureront que les ressources d'entraînement sont correctement identifiées et affectées, afin d'obtenir les niveaux de performance collective spécifiés.

TABLEAU RECAPITULATIF DU RAPPORT ENTRE LA PERFORMANCE COLLECTIVE ET LE NIVEAU DE PREPARATION

Niveau de Performance Collective	Exemples et Commentaires	Préavis avant Déploiement	Temps d'Entraînement Disponible
<p>CP5: Entièrement prêt pour les opérations interarmes ou d'autres tâches principales, entraînement de formation inclus, sans notion d'entraînement à un théâtre particulier ou pour une mission spécifique.</p> <p>Le plus haut niveau d'entraînement générique.</p>	<p>Les unités de l'ARC et les régiments ou formations à la fin de leur année d'entraînement.</p> <p>L'entraînement devra être concentré sur les niveaux du régiment et de la formation.</p>	<p>R1 - 2 jours R2 - 5 jours R3 - 10 jours R4 - 20 jours</p>	<p>0 0 4 jours 7 jours</p>
<p>CP4: Capacité limitée à mener les opérations interarmes, ou d'autres tâches principales, due aux faiblesses dans la gamme de compétence requise ou due à un manque de pratique.</p> <p>Une phase d'entraînement minimale est nécessaire avant de se déployer.</p>	<p>Un régiment à la fin de son année d'engagement.</p> <p>L'entraînement devra être concentré au niveau du régiment.</p>	<p>R5 - 30 jours</p>	<p>> 10 jours</p>
<p>CP3: Pas capable de mener les opérations interarmes ou autre tâche principale. Considérables points faibles dans la gamme de compétences requises et un manque de pratique excluent un déploiement.</p> <p>Beaucoup d'entraînement nécessaire avant de se déployer.</p>	<p>Un régiment en train de changer son rôle principal, suite à un déménagement ou après avoir complété un engagement opérationnel.</p>	<p>R6 - 60 jours</p>	<p>> 30 jours</p>
<p>CP2: Capacité limitée à accomplir des tâches de son arme, au niveau du régiment.</p>	<p>La plupart de l'armée territoriale et certains régiments spécialisés;</p>	<p>R7 - 90 jours R8 - 180 jours</p>	<p>> 60 jours > 120 jours</p>
<p>CP1: Incapable de mener des opérations du niveau du régiment, mais capable de faire des tâches sélectionnées au niveau de l'unité.</p>	<p>Le restant de l'armée territoriale et les unités spécialisées.</p>	<p>R9 - R10 365 - >365 jours</p>	<p>Jusqu'au 365 - > 365 jours</p>

2. LES EVOLUTION PREVISIBLES

L'évolution du format et des missions des armées, comme elle a été actée par le Président de la République, induit un certain nombre de conséquences qui renforcent la notion de capacité opérationnelle issue du contrôle de l'entraînement. En outre, la participation aux actions militaires interalliées, que ce soit dans le cadre de l'UEO et/ou de l'OTAN, viennent renforcer cet impératif. A titre d'exemple, il n'est qu'à rappeler les tests de capacité opérationnelle exigés par AFSOUTH pour faire partie de l'IFOR.

2.1. La réforme des armées

Elle entraîne un certain nombre de conséquences ayant trait à l'étude.

2.1.1. Se recentrer sur le métier

La professionnalisation va induire, à la fois une exigence de qualité d'entraînement et l'entretien permanent de la motivation des engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT), entre deux opérations extérieures ou séjours. En outre, la disponibilité immédiate des forces et leur haut niveau opérationnel font partie des exigences et des buts de la réforme de nos armées. La montée en puissance des forces et leur préparation, en vue d'une action donnée, doivent donc être extrêmement réduites, ce qui impose d'attribuer une capacité opérationnelle de base aux unités et de la contrôler (notion britannique de "readiness").

2.1.2. Evolution des structures d'évaluation et de contrôle

La future réforme inclut une redistribution des missions liées à l'entraînement et à l'instruction. Pour cela, on dispose :

- du commandement des forces d'action terrestres (CFAT) qui constitue la chaîne opérationnelle et qui sera responsable du contrôle de l'aptitude des forces à remplir leurs missions,
- des régions militaires (chaîne organique) qui auront la charge de l'instruction individuelle et collective.

La notation est de la responsabilité de la chaîne organique (autorité organique de tutelle), la chaîne opérationnelle ne fournissant à la région qu'une notation intercalaire (autorité immédiatement supérieure). En conséquence, le véritable noteur n'est pas celui qui contrôle l'entraînement, ce qui pourrait avoir pour effet d'atténuer les blocages psychologiques et les dérives évoqués précédemment.

Cependant, et dans l'esprit de la réforme, l'instruction et l'entraînement doivent être au centre des préoccupations du commandement, qui doit appliquer la notion d'action et plus seulement celle de dissuasion. Le chef militaire sera donc encore attendu sur ses capacités à gérer son unité, mais surtout sur l'aptitude opérationnelle de celle-ci. En conséquence, il faudra apporter une attention toute particulière au dosage "gestion/capacités personnelles/niveau opérationnel atteint" dans la notation du chef militaire, et peut être remettre en cause les modalités actuelles de la notation.

2.1.3. La spécificité des séjours et opérations

La multiplication d'engagements réels et de séjours à l'extérieur de la métropole aura pour effet de vulgariser, auprès des combattants, les notions de capacités opérationnelles minimales qui permettent d'accepter le principe du contrôle. Ainsi, ce dernier ne devient plus un but en soi, mais un moyen pour prendre un tour outre-mer (OM) ou pour intervenir.

Par ailleurs, le rythme des séjours à l'extérieur de la métropole, par unités, aura tendance à diminuer avec leur ouverture à l'ensemble de l'armée de terre projetable. Dans ce cadre, les contrats d'entraînement opérationnel sanctionnés par une évaluation ou un contrôle, entre deux séjours, pourront constituer un objectif, associant motivation et finalité opérationnelle.

2.2. Les influences extérieures

On peut en examiner deux qui ont une importance particulière, l'environnement interalliés et le contrôle de gestion.

2.2.1. L'environnement interalliés

Le rapprochement de l'Alliance Atlantique, ainsi que la montée en puissance du Corps Européen pourraient contraindre les unités françaises à une harmonisation de leurs critères d'aptitude opérationnelle avec ceux de nos alliés (notamment avec ceux de nos camarades britanniques). De plus, les structures d'évaluation et de contrôle alliées nous offriront la possibilité de confronter nos capacités opérationnelles. Cela aurait pour conséquence de vulgariser et de dédramatiser les procédures de contrôle.

2.2.2. Le contrôle de gestion

Les ressources allouées aux armées sont de plus en plus limitées. Ces dernières sont donc amenées à s'entraîner sous forte contrainte budgétaire.

Les crédits consacrés à l'infrastructure et aux moyens d'entraînement des nouveaux centres (CEPC, CENTAC) doivent satisfaire les objectifs du commandement. Par ailleurs, le poste d'instruction et d'entraînement d'active (IEA) des budgets de fonctionnement des corps, abondé en fonction des activités d'instruction, doit être constamment justifié, d'autant plus que celui-ci est une dérogation au droit public.

Cette justification, qui peut s'appuyer sur le contrôle de gestion, s'exprime en terme de rapport coût/efficacité et repose sur une approche comptable de l'évaluation de l'instruction dispensée. Cette dernière devant être quantifiée, il est nécessaire aux militaires de fournir une justification d'emploi des ressources, sous forme de classements, de jugements, de niveaux et donc d'obligation de résultats.

Au delà de l'aspect comptable, qui s'applique essentiellement aux résultats chiffrés, c'est bien le contrat moral passé entre le chef et son subordonné qui est à retenir. Aspect déterminant du contrôle de gestion, il est le seul qui puisse réellement s'appliquer au contrôle et à la vérification de l'entraînement : le chef passe avec son subordonné un véritable contrat d'objectif qui sera évalué par ce dernier, avant d'être contrôlé par la hiérarchie. L'évaluation se passant en interne sera, en fait, une répétition qui aurait donc pour effet de réduire l'appréhension du contrôle.

Les facteurs nationaux et internationaux plaident donc en faveur d'un renforcement du contrôle de l'entraînement qui doit générer une véritable codification des capacités opérationnelles recherchées. Il s'agit maintenant de trouver les solutions ou éléments de solutions qui permettront de faire accepter ce contrôle, et au delà, de préparer l'évolution culturelle de nos armées dans ce domaine.

3. ELEMENTS DE SOLUTION

Il importe de considérer préalablement que les structures existantes ne seront pas notoirement redimensionnées, compte tenu des restrictions budgétaires et des priorités du commandement. Elles devront donc constituer des systèmes d'évaluation et de contrôle. Maintenir un aspect d'entraînement dans cette structure conduirait à entretenir les inconvénients précédemment cités.

C'est pourquoi, après avoir clarifié les termes employés et après avoir rappelé les principes à retenir, une application possible sera proposée.

3.1. Clarification des termes

La clarté passe par une définition des termes, exempte de toute d'ambiguïté. L'évaluation est un point de situation permettant de faire le bilan d'une phase d'instruction ou de disposer d'éléments susceptibles de planifier un entraînement opérationnel. Le contrôle est une vérification d'aptitude, en vue d'accorder une capacité opérationnelle, par l'attribution d'un niveau.

Dans ce cas, la progressivité pourrait être la suivante : instruction (individuelle et collective)-entraînement-évaluation-contrôle-niveau opérationnel. Il suffit, ensuite, de distribuer les responsabilités entre les différents acteurs que sont les commandants d'unité élémentaire, les chefs de corps, les commandants de brigade, les états majors de forces et le CFAT.

3.2. Les principes souhaitables (cf schéma de répartition des responsabilités)

Agir sur la psychologie collective pour rendre le contrôle acceptable impose de redonner du crédit au triptyque "entraînement-évaluation-contrôle". Ce crédit tient essentiellement au réalisme, à la progressivité, à la cohérence et à la souplesse du système mis en oeuvre.

Compte tenu de la clarification précédente et de la structure future des chaînes de fonctions, le réalisme impose de remettre l'entraînement opérationnel à la charge des états majors de force, des brigades et des régiments. L'évaluation qui en découle pourrait alors s'opérer lors d'exercices. Les phases d'entraînement devront se faire sous le minimum de contraintes extra-opérationnelles et permettre la progressivité.

Cette progressivité, à travers des objectifs intermédiaires à atteindre, permettra motivation et crédibilité de l'ensemble.

Il importera également de mettre en corrélation constante le niveau opérationnel (déterminé par le contrôle) et les besoins opérationnels, afin de réduire les temps de latence de montée en puissance et de préparation. Il s'agira donc d'être "prêt sans délais" à s'engager réellement.

Cohérence et souplesse s'imposent enfin. La cohérence des cursus d'instruction et d'entraînement doivent naturellement conduire au contrôle. Le crédit du système repose, en effet, sur le contrôle de capacités préalablement acquises. La souplesse doit ensuite permettre d'adapter le contrôle à l'aptitude opérationnelle recherchée.

Dans le respect de principes simples, il devient alors possible d'envisager une application, telle que la systématisation du contrôle de capacités minimales, pour attribuer une capacité opérationnelle à une unité.

3.3. Application possible (cf fiche technique)

La systématisation découle de l'aptitude opérationnelle nécessaire avant un départ en opération ou en tournante. En imposant un niveau avant chaque départ, ou en vue de prendre des tours d'alerte, la cohérence du système dans une logique d'emploi est assurée et la vulgarisation de l'enchaînement "entraînement-évaluation-contrôle" facilitée.

Afin de garantir cohérence et souplesse, le contrôle de l'entraînement doit être modulaire et non pas monolithique : cela aura pour effet, non seulement de rentabiliser tout entraînement effectué, mais aussi d'atténuer le sentiment de "couperet" que peut représenter l'attribution stricte d'un niveau opérationnel (OPS, moyennement OPS, hautement OPS...). Il ne convient donc plus de concevoir un classement vertical, mais de rechercher la constitution d'une trame de capacités fondée sur la juxtaposition d'unités de valeur opérationnelles. Ces dernières pourraient être décernées à l'issue du contrôle de seuils, qui seraient déterminés en fonction du niveau global recherché.

Ce contrôle pourrait, ainsi, vérifier l'acquisition d'un socle incontournable et incompressible qui serait indépendant de la culture d'arme (missions toutes armes, niveau physique collectif, capacités de tir à l'arme individuelle...). Cette "vérification d'aptitude collective" donnerait lieu à l'attribution d'une "unité de valeur socle" (UVS).

Ce niveau d'entraînement initial pourrait être complété par un certain nombre d'unités de valeurs, dont la première serait l'unité de valeur d'arme (UVA), mais qui pourrait s'enrichir d'autres UV, comme l'aptitude collective OM (connaissance des spécificités OM, notions de survie, notions de déplacements particuliers....) ou l'UV OTAN/UEO (connaissance des armées étrangères...). Ces UV seraient décernées soit à l'issue d'un contrôle planifié, soit à l'issue de manoeuvres, d'exercices ou d'interventions, pendant lesquels la compétence collective de la formation aurait été constatée et vérifiée (principe "d'activité diplomante"). Elles pourraient être déterminées puis contrôlées par les états-majors de force ainsi que par les états-majors de brigade (chaîne opérationnelle) en application des directives du CFAT.

Il ne s'agit donc pas de classer les unités en différents seuils de valeur opérationnelle, qui induiraient le "syndrome du classement", mais, après avoir exigé un niveau minimal de compétence (UVS), de leur conférer un certain nombre de domaines de compétence complémentaires.

Cette manière de procéder aurait pour effet de mieux cibler l'entraînement en fonction des besoins opérationnels, de le calquer directement sur les enjeux futurs (gain

de motivation), et enfin de ne pas mettre les commandants d'unité en concurrence directe, eu égard au nombre important d'unités de valeur différentes.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il s'avère que concilier la complémentarité entre l'attrait de l'entraînement opérationnel et la rigueur du contrôle passe à la fois par un changement des états d'esprit, mais aussi de la finalité des structures déjà existantes. A ce titre, les bouleversements actuels et futurs que va connaître l'armée de terre semblent très propices pour réaliser ces transformations.

Dans le domaine du changements des mentalités, afin de diminuer, voire d'éviter, les blocages et les dérives actuelles, il s'agit de redonner du crédit au triptyque "entraînement-évaluation-contrôle". De fait, il faut inculquer à tous les personnels (cadres et militaires du rang), dès la formation initiale en école, que tout entraînement est finalisé par une évaluation puis un contrôle.

Dans le domaine de la finalisation des structures existantes, compte tenu des restrictions budgétaires et du poids croissant du contrôle de gestion, il s'agit de réserver les structures du CEPC et du CENTAC à l'usage prioritaire du contrôle.

Cependant, le point important aujourd'hui, est de clarifier les responsabilités dans les domaines de l'évaluation et du contrôle, entre la chaîne organique, la chaîne opérationnelle et la chaîne de formation. Cette clarification doit être réalisable au moment où les structures de commandement connaissent un profond bouleversement.

Une conciliation entre l'attrait de l'entraînement opérationnel et la rigueur du contrôle s'appuyant, à la fois, sur de nouveaux critères d'évaluation et de contrôle, ainsi que sur une nouvelle répartition des attributions à l'intérieur des chaînes de commandement, devrait être possible, répondant ainsi aux exigences d'une armée moderne.

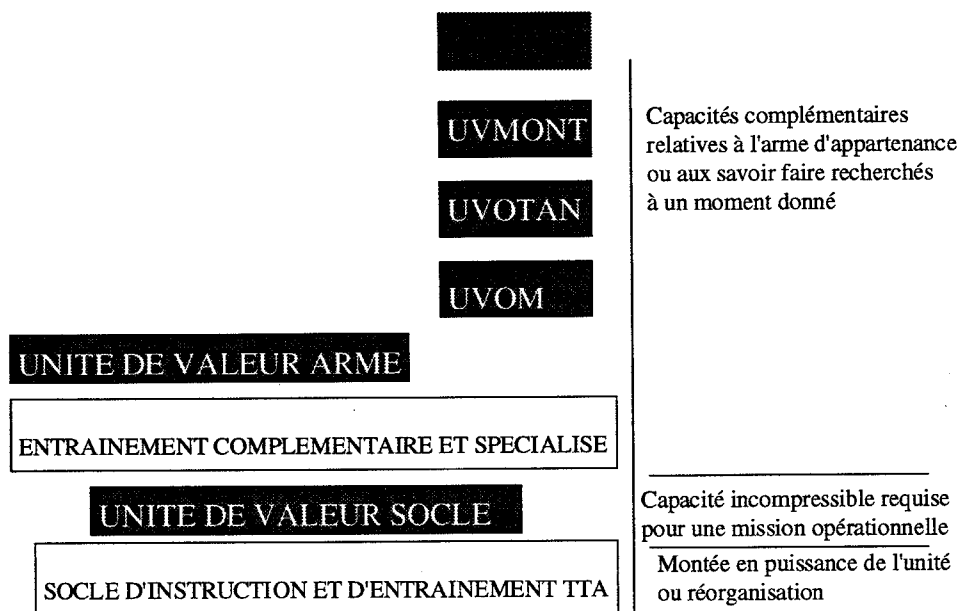
FICHE TECHNIQUE

Principes généraux :

Constitution d'une trame de qualifications ou d'unités de valeur décernées à l'issue d'un contrôle du seuil d'entraînement.

Termes bannis : classement, niveau opérationnel, appréciation verticale de valeur...
Termes retenus : capacité opérationnelle de l'unité, juxtaposition de savoir faire et de capacités, notion de seuil permettant de décerner l'unité de valeur (sans idée de classement).

Constitution de la trame de capacités opérationnelles :



Les acteurs :

le CFAT fixe les directives d'instruction et d'entraînement, il émet un certain nombre de besoins en capacités opérationnelles diverses.

Les EMF et les EM de brigade définissent les unités de valeur en fonction des besoins émis par le CFAT et dans le cadre des directives d'entraînement. Suivant leur spécialisation, chaque EMF/brigade pourrait être chargé de l'élaboration et du contrôle d'UV particulières; ex : EMF de Nantes : UV outre-mer; EMF de Lyon ou Marseille : UV montagne ou combat en zone froide

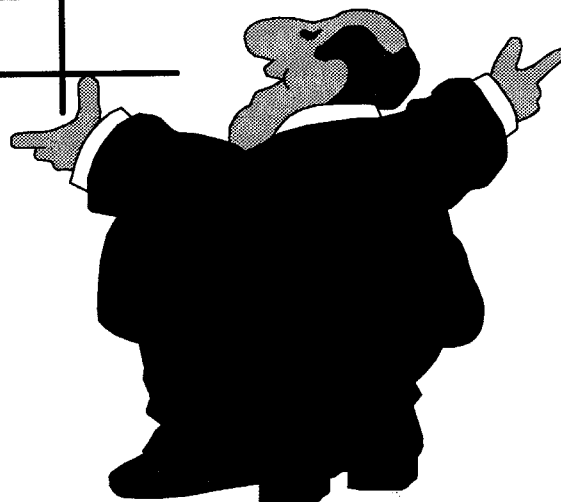
Les paramètres de validation :

La reconduction de chaque UV (dont l'UVS) fera l'objet d'un contrôle annuel. Cependant, sa durée de validité pourra être prorogée en fonction des activités opérationnelles des unités.

En outre, le taux de rotation des personnels au sein des unités, doit être pris en compte, pour qu'au delà d'un certain seuil, les UV ne soient plus valides.

Ainsi, le CFAT disposera d'un tableau de bord lui permettant d'assurer l'adéquation de la ressource aux besoins. Il pourra ainsi savoir quelles sont les unités aux capacités limitées mais opérationnelles (UVS) et quelles sont les unités particulièrement aptes à assurer des missions spécifiques en fonction des UV détenues.

X° RGT	UVS	UVA	UVOM	UVOTAN	UV....
1° CIE	■	■		■	
2° CIE	■				
3° CIE					
4° CIE	■	■	■		



ORGANISATION DU CONTROLE

