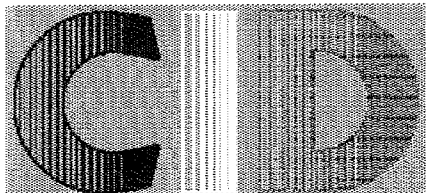


COLLEGE INTERARMEES



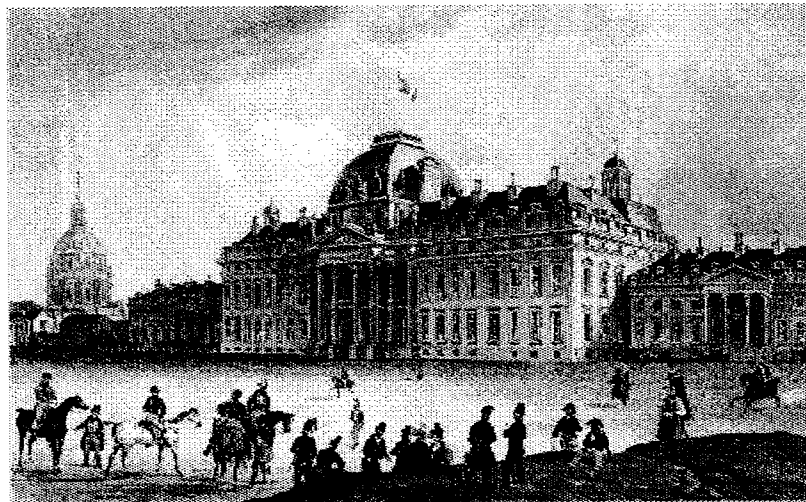
DE DEFENSE

EPO D 08

ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION

LA FORMATION ET L'ENTRAÎNEMENT DES
OFFICIERS

SOUS LA DIRECTION DU COL AMAYON



MEMBRE DU COMITE	CDT (A)	CLAPIER
MEMBRE DU COMITE	LCL (T)	LAFITTE
MEMBRE DU COMITE	CF (M)	VELONIAS (GRECE)
MEMBRE DU COMITE	CDT (A)	DUVAL
MEMBRE DU COMITE	CDT (A)	PINCET

4° PROMOTION 1996 - 1997

LA FORMATION ET L'ENTRAÎNEMENT DES OFFICIERS

RAPPEL DE LA PROBLEMATIQUE

Un système de forces est un ensemble de cinq constituants:

- des hommes
- des équipements
- une organisation
- un niveau de formation et d'entraînement
- une doctrine d'emploi

On s'intéressera ici à la formation et l'entraînement des officiers de la future armée professionnelle ayant développé les aptitudes fixées pour le " modèle 2015 " (notamment, nouvelle organisation, aptitude à la projection, participation accrue aux structures internationales...) et cela depuis leur passage en école de formation jusqu'à leur accession à des niveaux de responsabilité correspondant au grade de colonel ou de capitaine de vaisseau.

Il ne s'agit pas de faire la critique du cursus de formation actuel ni d'imaginer de façon exhaustive ce que devrait être le système futur, mais de définir des indicateurs pertinents permettant de vérifier de façon concrète l'adéquation de la formation et de l'entraînement reçus, avec les nouvelles missions des armées.

Entretien avec les personnalités et les organismes suivants

GAL Janvier	IHEDN-CHEM-EMS
GBA Chiffaut	CFRH
CV Combes	DPMM
LCL Barbaud	EMAT/BPRH
	EMAA BORH
	COFAT
	CEAA
	CERPAIR
	DPMM
	DPMAA
	DPMAT
	EIREL
	Section Langues de l'Ecole de l'air
	Bureau Langues de l'Ecole Navale

Le Président de la République a présenté le 23 février 1996, les grandes orientations de la réforme des armées. Les missions des armées s'ordonnent désormais autour des quatre grandes fonctions opérationnelles : la dissuasion, la prévention, la protection et la projection. Cette dernière devient le champ prioritaire des forces classiques.

De fait, l'étude proposée ici sera essentiellement vouée à ce pôle.

Les nouvelles missions ainsi définies, la professionnalisation des armées, le rapprochement avec l'OTAN et les contraintes budgétaires nous conduisent à l'adaptation de la formation de nos officiers de recrutement direct (ou équivalent).

Certes, cette adaptation a toujours été un souci permanent, mais force est de constater, que les grandes orientations de la réforme appellent une réflexion sur l'adéquation de notre outil de formation au " modèle d'armée 2015 ".

A l'évidence, la formation et l'entraînement des officiers des armées françaises est de grande qualité. De nombreuses nations étrangères nous envient cet outil, et il ne peut être envisagé, au cours du développement qui va suivre, de condamner un système qui a fait ses preuves, mais plutôt de mettre en évidence quelques indicateurs. Ces derniers permettront de vérifier l'adéquation de la formation des officiers aux exigences du futur modèle d'armée.

De plus, le Comité des chefs d'état-major " formation " a formulé de nombreuses propositions (lettre N°570/DEF/EMA/EG du 03 DEC 96) visant à améliorer le dispositif de formation. Cette évolution souhaitée s'oriente dans quatre grandes directions:

- une meilleure prise en compte des nouveaux besoins opérationnels;
- une adaptation au nouveau contexte stratégique;
- une préparation à la reconversion des personnels;
- une poursuite de la rationalisation de la formation.

Il est donc possible de synthétiser ces éléments et les réunir dans un tableau :

ORIENTATION	Mots-clefs	Indicateurs potentiels
Besoins opérationnels	Projection des forces	Préparation psychologique
Contexte stratégique	Opérations conduites dans un cadre interalliés	Maîtrise de la langue anglaise
Reconversion des personnels	Diplômes	Reconnaissance des diplômes d'ingénieur délivré par les écoles militaires
Rationalisation de la formation	Réduction de la durée de la formation Enseignement interarmées Emergence des élites	Recrutement Sélection des élites

Il a donc été choisi d'articuler l'étude autour de quatre indicateurs:

- le **recrutement**, plus en amont du sujet, mais qui à l'évidence influe directement sur les orientations possibles de la carrière des officiers;
- le **diplôme d'ingénieur** (ou tout équivalent universitaire) délivré dans les écoles navale, de l'air ou spéciale militaire de Sant-cyr et ses corollaires sur son adéquation pour la carrière et la reconversion;
- la **préparation psychologique**
- le **niveau d'anglais**, qui revêt désormais une importance capitale, au sein du volet projection, et de la participation aux structures internationales.

Enfin, au sein de chaque analyse de ces quatre pôles de réflexions, quelques voies à explorer seront proposées. De façon à éviter les redites, les deux premiers indicateurs seront regroupés.

1/ Recrutement-Diplôme d'ingénieur

Les armées doivent adapter la formation de leurs élites aux nouvelles données induites par la réforme de notre système de défense décidée par le Président de la République le 22 février 1996.

Cette adaptation doit répondre aux impératifs suivants :

- réduction du format de chaque armée et réorganisation des chaînes de formation, en particulier dans l'armée de terre,
- professionnalisation,
- prise en compte des nouvelles données géostratégiques : aptitude à la projection, participation accrue aux structures internationales, ...
- contrainte de coût.

Le système de formation des officiers a été conçu pour répondre à des besoins correspondant à un contexte aujourd'hui dépassé. Aujourd'hui, il doit être adapté aux nouvelles exigences liées à la situation géostratégique et aux missions confiées aux armées.

A ce stade, plusieurs questions se posent :

Le diplôme d'ingénieur délivré en fin de formation est-il nécessaire pour la carrière ?

OUI :

- si l'on veut assurer le prestige des armées à travers la délivrance de titres reconnus par la Commission nationale des titres,
- si l'on veut conserver un lien le plus étroit possible avec l'Université,
- si l'on veut conserver les équivalences indiciaires avec la fonction publique.
- si l'on tient compte de l'aspect reconversion pour ceux qui n'auront pas vocation à accéder aux postes à responsabilités et qui chercheront, de ce fait, à faire une deuxième carrière dans le civil.

NON :

- si l'on considère que face à la complexité grandissante à laquelle devront faire face les officiers de demain, la culture générale prend une place de plus en plus grande dans la formation de l'officier,
- car de nombreuses matières, peu ou pas enseignées dans certaines écoles, sont aujourd'hui nécessaires à la culture générale des futurs officiers (histoire militaire, sociologie, stratégie, géopolitique, droit, psychologie...),
- car des accords, des conventions restent toujours possibles avec des universités, des instituts ou des grandes écoles, si l'institution éprouve le besoin de former des officiers dans les domaines d'expertise qu'elle juge essentiels.

La formation globale d'un officier dure en moyenne 6 à 8 ans (temps passé dans les différentes écoles). Moyenne à laquelle il faut ajouter une année pour ceux qui suivront le CHEM. Faut-il conserver une formation aussi longue ?

Aujourd'hui la formation dispensée dans les trois armées donne globalement satisfaction. Les armées ont mis au point un système qui fonctionne bien, qui produit des gens bien formés, qui est reconnu comme tel et qui est envié par d'autres administrations et armées étrangères.

Cependant, la contrainte budgétaire est, et deviendra, de plus en plus dimensionnante. C'est pourquoi, il est souhaitable d'anticiper et ne pas se contenter d'attendre pour réagir à la pression ou à l'événement. Un resserrement de la durée de la formation, en particulier dans l'armée de terre, apparaît inéluctable.

D'autre part, dans un système qui devrait à terme privilégier les carrières plurielles, donc des carrières courtes, il faut s'interroger sur le maintien d'une formation de base longue. Ce système est-il encore acceptable ?

Si on prend l'exemple d'un officier qui n'est pas appelé à tenir des postes à responsabilités et qui décide de quitter l'armée au bout de 14-15 ans, il faut se demander dans quelles mesures, il est raisonnable de maintenir une formation de base de 4 années. En effet, dans un tel cas de figure, la formation de l'officier représente environ 30% du temps passé dans l'institution.

Doit-on recruter du « préformé » ? C'est à dire sélectionner les titulaires de BAC + 4 ou de diplômes d'ingénieurs.

Le recrutement de préformés procure les avantages suivant :

- elle permet de prendre " sur étagère ", dans les spécialités intéressant les armées,
- elle permet de faire l'économie de deux années de formation académique,
- elle assure une reconversion plus aisée des personnels ayant choisi de faire une carrière courte, en étant déjà détenteur d'un diplôme reconnu dont la valeur ne peut être remise en cause.
- le jeu des générations est optimisé. En effet, les officiers issus de ce recrutement arrivent aux postes de responsabilité en même temps que leurs camarades restés dans le civil. La constitution et la participation aux réseaux de l'élite nationale se font à partir d'une formation académique et d'un passé qui sont communs.

il présente quelques écueils à éviter :

- il faut savoir attirer les candidats en quantité suffisante pour qu'une sélection puisse être opérée et que le niveau global de la population des officiers recrutés ne soit pas affecté.
- le personnel recruté est, en moyenne, plus âgé de deux à trois ans que dans la formule actuelle. Il faut donc veiller à ce que la motivation reste un critère de sélection affirmé.
- l'éducation militaire et l'éthique de comportement qui doivent leur être transmises, doit se faire dans une période de 12 mois.

De cette première analyse, un premier axe de recherche peut-être dégagé.

AXE DE RECHERCHE n° 1 : Recruter des préformés.

Il consiste à recruter des jeunes (hommes et femmes) déjà préformés en université, en institut ou dans une école d'ingénieur.

- La formation académique se fait en dehors du système militaire.
- Les futurs officiers sont recrutés au niveau BAC + 3 à BAC +5 avec un diplôme reconnu par l'éducation nationale et ne souffrant d'aucune exception.
- La formation est recentrée sur la spécificité du métier des armes en transmettant les savoir-être et les savoir-faire indispensables à l'exercice de la profession.

En outre, cette solution permet de :

- diminuer fortement la durée et les coûts initiaux de formation,
- ne plus avoir à courir après la reconnaissance des titres que les écoles militaires délivrent puisqu'elles n'ont plus vocation à prodiguer une formation universitaire.
- de choisir dans les filières et les disciplines nécessaires au bon fonctionnement des armées,
- d'élargir la ressource dans laquelle on va pouvoir puiser.

Modèle par armée :

Armée de terre :

	A	A+1	A+2
Sélection	Ecole de formation	Ecole d'application	Premier emploi

Marine :

	A	A+1	A+2
Sélection	Ecole de formation*	GEAOM + SATTM	Premier emploi

* Formation militaire et marine de base

Armée de l'air

	A	A+1	A+2
Sélection	Ecole de formation*	Ecole de spécialisation*	Premier emploi

* initiation au vol et pilotage de base ** durée variable selon le corps et les spécialités

Des risques existent et ne sont pas à sous-estimer.

En particulier, il est important de pouvoir continuer à attirer du monde, afin de disposer d'un personnel de qualité. **Il faut pouvoir choisir et ne pas être choisi.**

A cet effet, une telle évolution ne peut se réaliser que si les moyens d'information consentis sont à la hauteur des ambitions que l'institution se donne.

Par ailleurs, l'accent doit être mis sur des personnes ayant certes une forte motivation pour le métier des armes mais qui surtout veulent avoir une expérience professionnelle et des responsabilités rapidement à l'issue de leurs années de formation militaire. Le recrutement des officiers ne s'opère plus sur les connaissances académiques, puisque celles-ci sont acquises pour la majorité d'entre eux, mais sur le potentiel et le caractère des individus.

Un deuxième axe de recherche peut être dégagé. Il constitue en fait une solution intermédiaire entre ce qui existe aujourd'hui et l'axe n°1.

AXE DE RECHERCHE n° 2 : Raccourcir la durée initiale de la formation et augmenter la part des préformés.

Cette solution consisterait à réduire et aligner la durée de la formation initiale de l'armée de Terre qui est de 4 ans actuellement sur celles de la Marine et de l'armée de l'Air qui sont en moyenne de 3 ans.

- Le recrutement des élèves officiers se ferait à BAC+2 et BAC+3.
- La durée des enseignements militaires et académiques en école de formation passerait pour l'armée de terre de 3 à 2 ans. L'année d'application resterait inchangée mais pourrait engendrer une partie plus importante de la formation militaire de base.
- Pour que le titre délivré à la sortie des écoles reste valide sur le plan national, il faudrait au préalable obtenir que les sciences militaires soient reconnues comme discipline universitaire. Ce postulat permettrait dans un temps de formation plus court de réaliser le nombre d'heures académiques minimum exigé par la commission des titres.

Par ailleurs, la part des candidats préformés en université ou écoles d'ingénieur devrait être augmentée jusqu'à représenter 20 à 30 % du recrutement annuel d'élèves officiers. Ce recrutement ne représente actuellement qu'à peine 5 à 10 % du recrutement global selon les armées. Cette solution permettrait :

- d'effectuer des gains budgétaires significatifs ; le recrutement sur titre d'officiers étant, de tous les recrutements, le plus économique. La qualité des officiers recrutés par cette voie apparaît identique à celle des officiers recrutés par la voie traditionnelle.
- à la Marine et à l'armée de l'Air de recruter des officiers issus des universités ou instituts de lettres, droit, sciences de l'homme, sciences économiques, sciences politiques. Autant de domaines qui y font actuellement défaut.

Les deux modèles décrits ci-dessus ont l'avantage tous les deux de réduire auto et l'endorecrutement et d'élargir la base du recrutement externe.

Un certain niveau d'auto et l'endorecrutement est cependant nécessaire, "parce qu'il participe à la pérennité de valeurs fondatrices de l'efficacité de l'institution"¹. Mais il comporte un risque d'autoréférence, de sclérose donc d'appauvrissement de la ressource.

L'élargissement de la base du recrutement concourt à éviter ces écueils et comme le soulignait le Livre blanc sur la défense en 1994 : "l'amélioration du recrutement ne peut se faire que par un accroissement du recrutement externe".

De plus, le recours à une population de préformés, entier dans le premier cas et partiel dans le deuxième, présente, selon le Livre Blanc sur la Gestion, trois avantages :

- un accroissement de l'adaptabilité générale,
- une diversification des cursus et des expériences disponibles pour l'institution,
- une économie financière en déchargeant l'institution d'une partie de la formation individuelle.

¹. Livre blanc sur la gestion, DPMAT, 1996, pp.155.

Un autre axe de recherche lié à la formation des officiers à potentiels et à l'émergence de l'élite militaire doit être examiné.

En premier lieu, il convient de préciser que nous définissons les élites non seulement comme l'ensemble des chefs militaires destinés à diriger les armées dans un contexte opérationnel mais surtout et d'abord comme ceux destinés à s'insérer dans le réseau des élites nationales et à défendre au niveau politico-militaire, les intérêts institutionnels, fonctionnels et budgétaires des Armées.

AXE DE RECHERCHE n° 3 : *Faire émerger les élites.*

Aujourd'hui, les armées ont besoins de deux types d'élites. D'une part, une élite destinée à diriger l'institution dans ses fonctions opérationnelles. Parmi elle, doivent se situer les officiers qui s'intégreront dans les organisations internationales et régionales comme l'ONU, l'OTAN, l'UEO, afin d'y tenir les postes de responsabilités auxquels la France peut prétendre compte tenu de son rang dans le concert des puissances militaires. D'autre part, une élite répondant aux caractéristiques que nous avons définies ci-dessus. La participation à l'une de ces deux élites n'est pas exclusive de l'autre.

A ce titre, la solution consiste à :

- sélectionner très tôt, dès le corps de troupe, de jeunes officiers.
- les affecter dans des postes à risques tout au long de leur carrière en alternance avec des postes de commandement dans les formations militaires : aide de camp, poste de cabinet, etc.

On obtient ainsi des officiers ayant acquis une bonne connaissance du milieu politique tout en possédant de bonnes connaissances militaires. Il faut également veiller à ce que les officiers qui sont destinés à de hautes responsabilités, soient confrontés à des situations complexes de gestion de crise. Cette formation à la gestion de crise est essentielle, car à un moment donné le chef militaire se retrouve seul face à la décision et celle-ci peut, dans un contexte opérationnel, mettre en jeu la vie de ses hommes.

Une partie de ces officiers, après avoir suivi le CID, sont orientés vers le CHEM et l'IHEDN. Ceux qui ont plus précisément vocation à évoluer en milieu international, et en particulier au sein de l'Alliance, sont dirigés vers le Collège de l'OTAN à Rome.

Sans internationaliser le CHEM qui reste une structure nationale spécifique au sein de l'IHEDN, il apparaît souhaitable de développer les comités et les séminaires qui ont lieu en coopération avec d'autres pays européens. De même, une session européenne du CHEM, en dehors de l'IHEDN, peut être envisagée.

La mise en place d'échanges horizontaux entre le monde civil et le monde militaire, qui prend naissance avec la formation académique (mêmes écoles, mêmes universités) doit se poursuivre tout au long de la carrière. Le couplage avec la sélection précoce de l'élite doit permettre de gommer, par une meilleure connaissance réciproque, la différence d'âge qui existe actuellement entre le sommet de la hiérarchie civile, qu'elle soit publique ou privée, et celui de l'institution militaire. A responsabilités égales, un personnel civil accède aux postes de haut niveau dix ans plus tôt qu'un militaire.

Enfin, en conclusion, devant les contraintes exposées en introduction, une dernière voie à explorer en ce domaine pourrait consister à recruter du préformé en proposant un premier contrat limité à 12 ou 15 ans. A l'issue de ce contrat, et d'une première sélection, les départs seraient favorisés (aides, pécules). Enfin, la réussite au CID s'ouvrirait sur les postes à responsabilité et l'échec: aux postes nécessitant une expertise particulière (voir analyse en Annexe 3).

2/ La préparation psychologique

L'enseignement dispensé ne laisse que peu de place à la préparation psychologique des officiers des trois armées (à titre d'exemple, les créneaux alloués à l'Ecole de l'Air figurent en Annexe 4). Mais la réalité de la mission sur des théâtres extérieurs vient très tôt dans la carrière faire rupture avec le quotidien opérationnel de l'unité. De fait, un certain nombre de repères doivent être acquis dès la formation initiale. Peu d'officiers ayant participé à des opérations extérieures sont appelés à témoigner au cours de conférences articulées autour des réalités du quotidien hors de nos frontières. Ainsi, certains officiers refusent une participation à un détachement ou sont rapatriés vers la métropole, ne supportant pas, pour diverses raisons, les contraintes liées à un nouvel environnement.

Trois indicateurs émergent:

- Le nombre de créneaux réservés à la préparation psychologique durant la formation initiale (voir annexe 4);
- Le nombre d'officiers refusant un commandement en métropole ou en détachement;
- Le nombre d'officiers " rapatriés " vers la métropole.

Les deux derniers indicateurs sont hélas difficilement quantifiables, mais leur évolution à la hausse ou à la baisse est révélatrice de l'adéquation de la préparation des cadres aux missions extérieures.

L'analyse suivante peut permettre de mettre en évidence leur origine.

NOUVELLES MISSIONS DES ARMEES : LE SYNDROME DU « UN SOLDIER »

Le militaire est entraîné pour l'action et le combat. Les missions de l'ONU le place dans un environnement totalement différent jugé déstabilisant par les spécialistes. Lors d'une action de combat, le stress est centré sur la peur de la mort ou de la mutilation et provoque des réflexes de conservation.

Les opérations de maintien de la paix exposent les militaires à quatre principaux agents du stress :

- Peur de l'inconnu avant le départ;
- Appartenance à l'ONU et perte de l'identité nationale, donc perte de la motivation première du militaire basée sur les valeurs communément admises de défense de la patrie. Il peut également en résulter une perte de la reconnaissance de l'opinion publique;
- Neutralité imposée, non intervention et passivité qui vont à l'encontre de la formation du combattant;
- Insécurité permanente, humiliation sans possibilité de décharger les frustrations dans l'action.

Les solutions au défi que représente la préparation à ces missions nouvelles sont facilement identifiables, mais difficiles à mettre en oeuvre compte tenu des cursus de formation et des méthodes de constitution des unités participant aux opérations extérieures. Il faut bien

sûr susciter l'adhésion du militaire aux objectifs de ces missions en valorisant la fonction de "soldat de la paix" par l'information et en développant le caractère humanitaire très valorisant de ces interventions. Cet effort doit être également fait en direction des familles et de l'opinion publique dont le soutien est indispensable.

Depuis 90 la France a participé à la gestion de cinq crises ou conflits: guerre du Golfe, Somalie, Cambodge, Bosnie et Rwanda.

LA PREPARATION DES CHEFS :

La formation et l'information permettent de venir à bout de la peur de l'inconnu. L'officier participant à une opération extérieure, doit pouvoir communiquer. Une connaissance suffisante de la langue anglaise, tant en langage courant qu'en langage technique militaire, estimée au deuxième degré écrit et parlé actuel, est impérative pour lui permettre de s'impliquer à un niveau satisfaisant.

Seule la connaissance de la situation historique et géostratégique locale peut lui permettre d'appréhender la situation dans sa globalité.

Une connaissance parfaite de l'organisation et des rouages de fonctionnement des structures dont il dépend (ONU, OTAN, UEO ...) est également nécessaire à l'exécution de la mission.

L'officier et, plus généralement le cadre, doit posséder des éléments de psychologie comportementale pour pouvoir gérer son stress, celui de ses hommes et être suffisamment armé pour mener des négociations avec les belligérants.

Enfin, le militaire doit pouvoir partir "l'esprit tranquille". Le soutien des familles à l'arrière, doit donc être assuré (information, aides...)

Le problème de la neutralité, c'est à dire l'égalité de traitement de l'agresseur et de la victime est certainement le plus déstabilisant pour le militaire. La responsabilité du casque bleu et plus particulièrement des cadres est immense. En effet, un dérapage, une erreur d'appréciation ou la perte du contrôle de la situation au niveau local peuvent avoir des répercussions internationales.

RESUME DES SOLUTIONS:

Des actions peuvent donc être menées dans plusieurs domaines pour former les futurs participants aux missions extérieures et leur donner un bagage de connaissances qui renforcera leur efficacité dans l'exécution des missions.

La compétence: formation, expérience

connaissance anglais, langue locale

situation, milieu et contexte onusien

savoir gérer le stress

La cohésion du groupe : camp de cohésion de l'armée de terre, constitution des unités participantes.

Adhésion : conviction d'agir pour une bonne cause

pression sociale favorable (famille et opinion publique)

Communication : importance des matériels de communication pour les éléments isolés.

communication avec les belligérants.

communication avec les familles

Maintien de la neutralité dans les actes, qui est indispensable aux missions d'interposition.

SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE A L'ACTION : L'EXEMPLE BELGE

Olivier Serniclaes du Centre de Psychologie de Crise "CPC" (Belgique)

Les principes de base du soutien psychologique en opération sont issus des recherches effectuées par le groupe RSG22 de l'OTAN.

La mission du CPC est de réduire au minimum l'occurrence de troubles psychologiques à long terme chez le militaire casque bleu et de faciliter sa réinsertion dans sa famille comme dans son unité.

Pendant l'absence du militaire, le milieu familial est également sous tension et doit dans certains cas être soutenu.

Prévention:

Le CPC anime des stages de formation de base à la gestion du stress personnel et du groupe (deux mois avant le départ).

Notions de psychologie: principes IPASU de Salmon: gestion Immédiate, Proximité du soutien, principe d'Attente, Simplicité des moyens et Unité de la structure de soutien.

Le CPC organise des journées d'information pour les officiers supérieurs:

- préparation pour le travail sur le terrain, la gestion des hommes mais aussi la gestion des contacts avec les belligérants. Enseignement des techniques de négociation.
- formation au soutien de l'arrière "les familles" avec les assistants sociaux et les représentants des "groupes de contact" des familles.

Pendant la mission :

Il faut rompre l'isolement propice au stress des soldats de la paix.

Les communications doivent être facilitées dans l'entourage, au sein du corps de troupe et avec les familles tant par les équipements que par les structures de commandement sur le terrain.

Un encadrement de proximité est le seul moyen de déceler et de traiter les cas de traumatisme.

Les familles doivent rester informées et pouvoir bénéficier d'une entraide si nécessaire.

Après la mission :

Les camps de fin de mission à "l'arrière", avant le retour dans les familles, permettent d'écluser les frustrations et les traumatismes par le dialogue entre militaires ayant eu les mêmes expériences.

Un suivi à long terme reste nécessaire car les problèmes peuvent survenir après plusieurs semaines. La vigilance des chefs revêt alors toute son importance.

Les estimations actuelles de cet institut sont d'un blessé psychologique profond pour un blessé physique.

Remarques: En France, les volontaires du contingent pour les missions extérieures sont rapidement rendus à la vie civile et peu de cas de troubles psychologiques graves sont remontés vers le service de santé des armées. Le pourcentage des traumatismes différés ou prolongés détectés chez les cadres n'est pas négligeable. Quelles structures seront mises en place pour traiter ce flux croissant que la professionnalisation apportera ?

Prise en compte du facteur humain : la nouvelle dimension du commandement

Les temps changent et le fonctionnement des armées doit s'adapter aux nouvelles populations du recrutement. Le citoyen qui rejoint les drapeaux est plus cultivé, plus instruit qu'autrefois. Il recherche une image valorisante de sa fonction dans la société. La discipline, dans son acception caricaturale, n'est plus la force principale des armées ! Les militaires et plus encore les officiers ont besoin de comprendre les objectifs et les raisons des missions qu'ils doivent exécuter. Aujourd'hui, l'adhésion des hommes est une nécessité absolue de l'exercice du commandement. C'est pourquoi la prise en compte du facteur humain et de ses particularismes liés aux actions de combat revêt une importance grandissante. Depuis quelques années, des conférences sur le commandement et le comportement humain sont dispensées par "petites touches" lors de cycle de formation comme les Cours de Préparation au Commandement. Depuis deux ans seulement, un enseignement sur le facteur humain est dispensé à l'Ecole de l'air de Salon de Provence.

Bien que l'expérience reste la véritable école du commandement, on peut regretter que les bases ne soient pas inculquées de façon plus approfondie lors de la formation initiale des officiers (témoignages évoqués supra) et que cet enseignement ne soit pas relayée par une formation continue.

3/ L'ANGLAIS et les langues étrangères

Le Livre blanc sur la défense a mis l'accent sur l'aptitude des forces armées à pouvoir évoluer dans un cadre interarmées et interalliés. Les armées ne pourront effectuer ces missions qu'à deux conditions: - pouvoir communiquer avec ses alliés.
- connaître leurs structures et leur organisation.

L'armée française a pris l'habitude, depuis son retrait de l'OTAN, de travailler en autonome et dans sa propre langue. Les nombreuses opérations africaines sont venues renforcer cet état de fait. Depuis la guerre du Golfe, les états-majors ont pris conscience de notre faiblesse dans la pratique de la langue anglaise. Notre retour au sein de l'Otan va nous imposer un effort important dans la formation de nos officiers.

Les certificats de langue dans les armées: Un premier constat s'impose : il a été très difficile de trouver les chiffres qui sont présentés en annexe. L'armée de l'air a pu fournir assez rapidement le nombre précis de certificats de langues par grade et par origine, alors qu'à l'heure actuelle la marine ne peut donner qu'un nombre global, sans pouvoir différencier les grades et/ou l'origine. L'armée de terre, quant à elle, ne dispose pas de gestion centralisée pour l'ensemble de ses officiers mais d'une gestion particulière par arme. Ceci explique pourquoi nous ne nous intéresserons qu'à l'ABC. Il faut noter que le COFAT et le bureau des langues de l'Ecole navale constituent depuis quelques années (moins de 5 ans) une base de données qui ne sera utilisable qu'à la seule condition que les données précédentes y soient incorporées , ce qui demandera beaucoup de temps.

Analyse des résultats (Annexe 5 et suivantes):

Remarque liminaire : Ces certificats de langue ne reflètent pas le niveau exact atteint par les officiers directs ou semi-directs des armées. En effet, ne procurant pas d'avantage particulier à leurs possesseurs, ceci n'engage pas un certain nombre d'entre eux à passer l'examen même si leur niveau le leur permet. C'est le cas, notamment, d'officiers revenant d'échange à l'étranger qui savent pertinemment que la direction du personnel de leur armée connaît leur niveau linguistique. Il faut donc inciter, voire obliger ces officiers à passer les examens ad hoc à leur retour en France si l'on veut pouvoir disposer d'indicateurs fiables dans ce domaine.

Cas de la marine : La marine a eu une initiative intéressante en créant l'ESCAN destinée à former les CGO (Chef du Groupement Opérations). Les officiers-stagiaires (capitaines de corvette) doivent passer le 2ème degré écrit et parlé d'anglais. Une formation d'un an à raison de trois heures de cours par semaine permet la préparation à ces examens. Le but affiché est clair, l'élite de la marine doit posséder un niveau suffisant en anglais pour participer aux états-majors interalliés. Ainsi, le nombre de stagiaires titulaires d'un certificat du 2ème degré à l'issue de la formation, est à même de fournir un indicateur tangible des progrès réalisés (38% de détenteurs du CMLP2 aujourd'hui).

Les écoles aujourd'hui : On assiste à un accroissement du niveau moyen en anglais des candidats aux grandes écoles militaires. De plus, toutes les écoles préparent leurs élèves-officiers aux différents certificats de langue (80% de réussite à l'Ecole de l'air). Signe des temps, les élèves sont maintenant obligés de passer ces certificats et tous les bureaux chargés de l'instruction comparent chaque année les résultats avec ceux de l'année précédente. Des tableaux de bord sont ainsi constitués et permettent un meilleur suivi de l'enseignement et du niveau réel des étudiants

Le Collège Interarmées de Défense

Il faut noter ici la faiblesse, de l'enseignement des langues étrangères au CID, et du nombre de titulaires de CML. Il n'est en effet pas prévu de cours de langue dans le programme de cette année consacrée à l'interarmée. Cette année complète devrait être utilisée pour mettre au bon niveau (2ème degré d'anglais) l'ensemble des officiers destinés à prendre des responsabilités importantes dans les différents états-majors interalliés. Certes, des cours du soir sont dispensés aux volontaires à raison de 1h30 par semaine, mais cet effort est insuffisant et ne permet en aucun cas d'atteindre le but fixé.

Cas des officiers mutés à l'étranger : Les armées n'ont aucune politique cohérente pour préparer leurs officiers à occuper un poste lors d'un échange international. Il serait peut-être enfin temps de créer les structures, ou de payer dans le civil la formation ad hoc, qui permettent aux officiers mutés et à leur épouse de travailler dans de bonnes conditions.

Cas des Allemands : Les Allemands ont un concept très intéressant, puisque les officiers ayant réussi la Führungs Akademie, doivent dans les six mois précédant leur intégration suivre des cours d'anglais à la Bundes Sprachen Amt, s'ils n'ont pas le niveau maximum requis par l'Otan, ou bien dans le cas contraire, ils peuvent renforcer une troisième langue. Il faut noter que l'armée allemande a pris l'habitude de travailler en anglais, même en interne, ce qui leur permet d'intégrer à tout moment les états-majors interalliés. Ces mêmes allemands ne considèrent pas qu'ils perdent alors la moindre part de souveraineté: l'efficacité est à ce prix.

Cas des Américains : L'US air force possède trois écoles de langues qui lui permettent de préparer ses officiers à des postes à l'étranger. Cette formation débouche sur des diplômes de niveau différents et dure généralement une année. Les épouses suivent également ce cours, ce qui est un facteur très important d'intégration à leur arrivée en pays étranger. Cette formation coûterait 30 000\$ pour un lieutenant-colonel PN (prix total calculé).

Pour des postes opérationnels, les Américains envoient pour des durées variables (de l'ordre de deux mois) les officiers étrangers en service dans leurs unités opérationnelles suivre un cours technique au Defense Language Institute situé à Lackland.

Reconversion : La reconversion des officiers est aujourd'hui pris en compte au plus haut niveau. C'est en effet une préoccupation essentielle du commandement. On peut imaginer que cela perdurera longtemps encore.

Aussi, les diplômes de langue doivent-ils être reconnus par le milieu civil (entreprises, universités...).

Il existe quelques solutions possibles : 1) la première consiste à faire valider et reconnaître les diplômes militaires par des organismes universitaires.

2) Les écoles peuvent engager leurs élèves à passer les certificats civils tels les "Certificates of Cambridge" ou bien le "T.O.E.F.L." (Test of English as a Foreign Language), ce dernier étant exigé par les universités américaines à ses élèves étrangers.

On ne peut pas remplacer les certificats militaires par des diplômes civils car ils répondent à un besoin spécifique militaire et technique auquel le secteur civil universitaire ne sait pas répondre. Il faut quand même envisager la solution de mixer les épreuves à passer. En effet, en étudiant les certificats militaires de langue, on se rend compte qu'il existe deux sortes d'épreuves: celles concernant les domaines technique et militaire et celles que l'on retrouve dans tout examen de langue général. Ces dernières épreuves sont susceptibles de se dérouler dans le secteur civil et sont à même d'apporter une plus-value non négligeable, puisque reconnue, lors de la reconversion future de nos officiers.

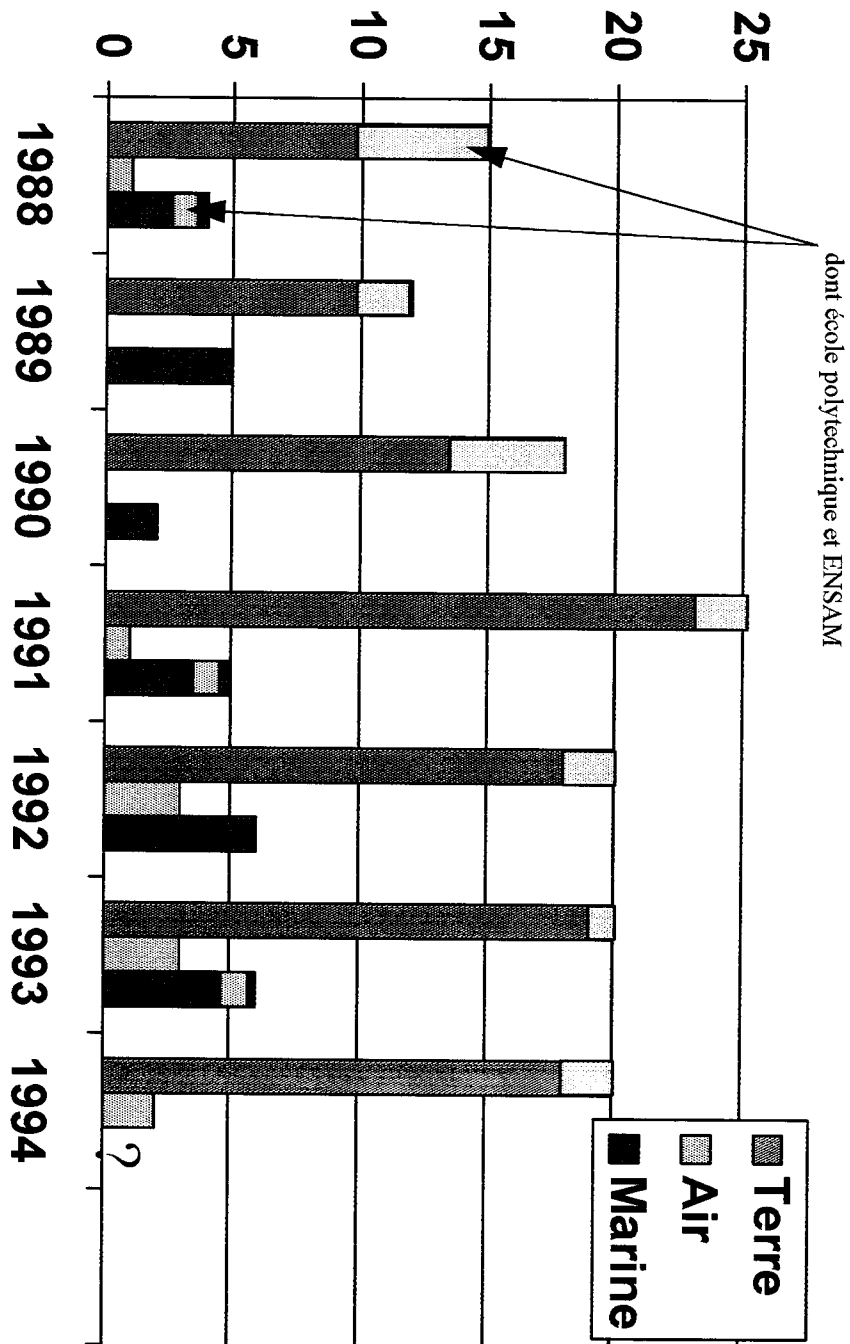
Conclusion : Dans le domaine des langues, il est très facile de constituer des indicateurs et des tableaux de bord exploitables et efficaces. Il faut que le plus tôt possible dans la carrière, tous les officiers atteignent le niveau du CMLP 2 d'anglais, pour être à même de pouvoir dialoguer avec leurs homologues de l'OTAN lors des exercices et des opérations. Le niveau du CMLE 2 devra être atteint à la sortie du CID afin de pouvoir tenir le rôle d'officier-rédacteur dans un état-major de l'OTAN. Ces deux objectifs imposent d'intensifier la formation en école ou bien de recruter des élèves-officiers possédant déjà le niveau requis. Ils imposent pour finir de modifier le programme du CID et de prévoir des cours de langue ad hoc.

D'autre part, pour suivre les progrès réalisés dans le domaine linguistique, il faut pouvoir consulter facilement les bases de données, en conséquence de quoi les trois armées doivent se doter d'outils informatiques le permettant.

Recrutement actuel des préformés dans les armées

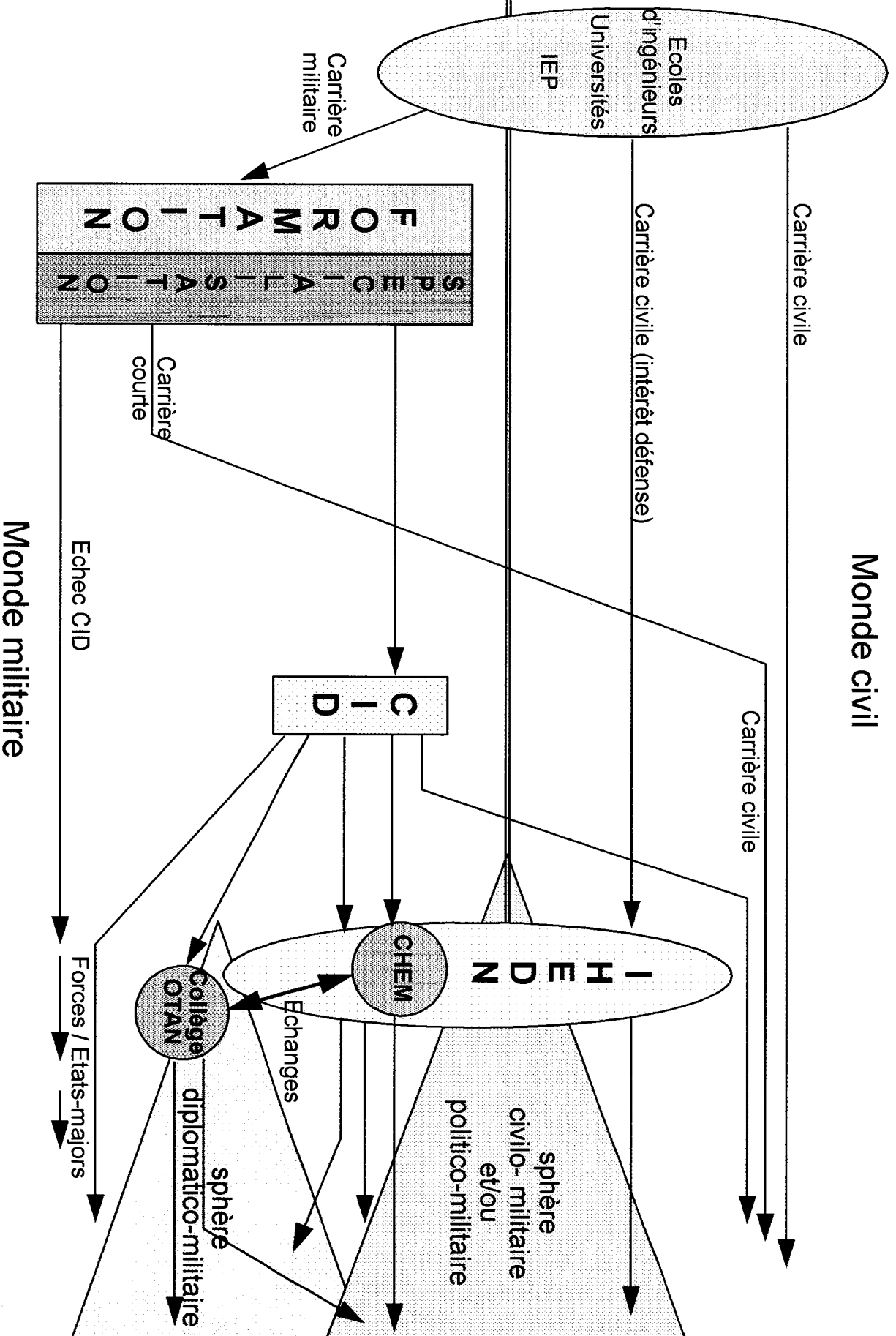
(art. 15.3 - Titre - X - ENSAM)

ANNEXE 1



Modélisation des carrières des officiers

Annexe 2



ANNEXE 3

LA SÉLECTION DU CID ET LES CARRIÈRES COURTES :

Les armées sont un milieu fermé. La formation, de par la spécificité des missions, est spécialisée et n'est pas, à ce jour, exportable vers le secteur civil.

Le métier de militaire est impliquant. Il est motivant et quasiment exclusif de tout autre investissement. Le militaire a, en général, peu de centres d'intérêts forts à l'extérieur de l'institution.

Les armées provoquent donc une socialisation forte à l'intérieur de l'institution. C'est à dire une communauté des repères et des comportements qui est nécessaire à l'efficacité du combattant mais provoque une standardisation des personnalités et des pensées assez réconfortante pour l'individu.

Il faut ajouter un constat qui découle des faits précédents : le militaire ne connaît pas le milieu civil et plus spécialement si son épouse ne travaille pas.

La sélection du CID entre 14 et 15 ans de carrière pose alors un problème. Comment assurer ou susciter les départs de ces jeunes officiers n'ayant pas réussi le concours et dont les espoirs de carrière sont réduits.

Remarque: En 1985, la réussite au concours de l'Ecole de l'air garantissait quasiment le grade de colonel en fin de carrière. En 1996, les élèves entrant à Salon sont informés que tous n'accéderont pas au rang d'officier supérieur.

Les jeunes officiers des recrutements directs savent que les futures élites des armées seront issues de leurs rangs. Pour ceux qui ne réussissent pas la sélection du CID, la déception est à la hauteur des attentes auxquelles ils pouvaient prétendre. Cette déception est souvent accompagnée d'une perte de reconnaissance au sein même de l'institution. L'échec au CID implique également souvent une perte de l'exercice des responsabilités et un vide au niveau de l'activité et du stress qui l'accompagnait.

Face à l'échec, deux types de comportement sont adoptés par les officiers:

La stratégie de retrait: Confronté à sa déception et la perte de reconnaissance du système, l'officier cherche une reconnaissance à l'extérieur de l'institution. On peut craindre que l'armée n'est plus qu'un rôle alimentaire et que l'engagement du militaire soit réduit.

La stratégie d'innovation: L'officier cherche à retrouver la reconnaissance de l'institution en développant un projet personnel.

A ce jour, il n'y a pas de volonté explicite des armées de favoriser ce comportement. Ce projet est donc souvent réalisé individuellement en marge du système. De plus pour conserver sa position d'expert, l'officier n'est pas enclin à transmettre son savoir. C'est une recherche de pouvoir personnel qui pourrait être mise en valeur au profit des armées et faciliterait également une possible reconversion.

Comment valoriser les filières d'experts et encourager les départs précoces:

L'introduction des nouvelles filières d'experts a été assez maladroite. Elles ont été présentées comme la voie imposée en cas d'échec au CID. Où est l'intérêt pour l'officier de s'investir dans cette voie alors que la Direction du personnel a annoncé que les postes de colonels et de commandements étaient réservés aux brevetés? Cet investissement sera fait si le militaire pense pouvoir en tirer profit dans le cadre d'une reconversion dans le secteur civil, comme une formation "diplômante" pour employer un terme à la mode. A moins que les armées valorisent la fonction d'expert en ouvrant des postes de responsabilité équivalents aux postes BT. Il faut également changer les mentalités à l'intérieur de l'institution. Pour de trop nombreux "chefs", l'officier qui se prépare à une carrière courte et donc à une reconversion, trahit le système et n'est plus considéré pour son travail mais pour sa situation de futur "partant". Il en est bien autrement aux USA où plus de 40% des officiers font des carrières courtes. Ainsi, pour conserver de "vieux pilotes", l'USAF octroie une prime annuelle de 12.000 \$ aux officiers du personnel navigant entre 8 et 14 années de services.

Les aides au départ:

Il conviendrait de faciliter la reprise d'études ou une formation à temps partiel.

Les domaines d'expertise dont les armées ont besoin doivent être clairement identifiés et si possible, ils devront être monnayables sur le marché de l'emploi.

Il faut surtout valoriser dans le monde du travail et plus généralement dans l'opinion publique la formation et l'expérience des responsabilités que les armées donnent à leurs officiers. Les atouts d'une telle expérience professionnelle devraient être reconnus dans le monde du travail.

Afin de ne pas perdre l'investissement de l'Etat dans la formation d'un officier, il faudrait augmenter les possibilités de reconversion dans la fonction publique (emplois réservés).

ANNEXE 4

REPARTITION DU PROGRAMME DES ETUDES 96-97 DE L'ECOLE DE L'AIR

CRENEAUX	PREMIERE ANNEE	SECONDE ANNEE	TROISIEME ANNEE	TOTAL
TOTAL INSTRUCTION	1670	1375	555 (hors vols)	2600
FORMATION HUMAINE ET CULTURELLE	333	309	129	771
techniques d'expression et communication	55	44	25	124
psychologie	2	14		16
droit et économie	30	15		45
grands problèmes de sociétés (conférences)	24	24	24	72
langues	150	160	60	370
histoire et géopolitique	72	52	20	144
FORMATION MILITAIRE ET SPORTIVE	671	538	135	1344
vol	175	175	150 heures de vol	
FORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE	492	511	290	1293

Remarque : Les créneaux de psychologie se limitent à deux cours sur la psychologie comportementale et des exercices d'application au seul but de l'exercice du commandement. La gestion de situation de crise de groupe ou individuelle n'est pas abordée.

Ecole de l'air	Effectifs	CMLP1	%	CMLP2	%	CMLP3	%	CMLE1	%	CMLE2	%	CMLE3	%
EA 91	101	73	72,28	15	14,85				0,00	41	40,59		0,00
EA 92	100	73	73,00	51	51,00				0,00	26	26,00		0,00
EA 93	100	83	83,00	28	28,00				0,00	54	54,00		0,00
EA 94	102	87	85,29	26	25,49				0,00	48	47,06		0,00
EA 95	101	95	94,06	17	16,83				0,00	39	38,61		0,00
EA 96	97	87	89,69	17	17,53				0,00	45	46,39		0,00
TOTAL	601	498	82,86	154	25,62				0,00	253	42,10		0,00

EMA

EMA 91	101	24	23,76	N.C				N.C					
EMA 92	101	31	30,69	4	3,96					17	16,83		
EMA 93	88	23	26,14	8	9,09					23	26,14		
EMA 94	78	19	24,36	4	5,13					10	12,82		
EMA 95	71	23	32,39	6	8,45					18	25,35		
EMA 96	69	15	21,74	2	2,90					11	15,94		
	508	135	26,57	24	4,72					79	15,55		

ARMEE DE L'AIR DIRECTS

SLT-LTT-CNE	1007	969	96,23	207	20,56	4	0,40	0	0,00	486	48,26	14	1,39
CDT-LCL	834	679	81,41	152	18,23	11	1,32	2	0,24	301	36,09	45	5,40
COL	327	189	57,80	70	21,41	10	3,06	0	0,00	88	26,91	34	10,40
TOTAL	2168	1837	84,73	429	19,79	25	1,15	2	0,09	875	40,36	93	4,29

ARMEE DE L'AIR EMA

SLT-LTT-CNE	1068	870	81,46	87	8,15	3	0,28	1	0,09	289	27,06	13	1,22
CDT-LCL	1181	543	45,98	29	2,46	0	0,00	3	0,25	112	9,48	5	0,42
COL	107	37	34,58	6	5,61	1	0,93	1	0,93	11	10,28	5	4,67
TOTAL	2356	1450	61,54	122	5,18	4	0,17	5	0,21	412	17,49	23	0,98

TOTAL EA-EMA	4524	3287	72,66	551	12,18	29	0,64	7	0,15	1287	28,45	116	2,56
---------------------	-------------	-------------	--------------	------------	--------------	-----------	-------------	----------	-------------	-------------	--------------	------------	-------------

ABC CYR

LTT-CNE	224	76	33,93	118	52,68	9	4,02	73	32,59	110	49,11	10	4,46
CDT-LCL	207	81	39,13	85	41,06	15	7,25	50	24,15	82	39,61	27	13,04
COL	116	33	28,45	49	42,24	11	9,48	14	12,07	47	40,52	27	23,28
TOTAL	547	190	34,73	252	46,07	35	6,40	137	25,05	239	43,69	64	11,70

ABC IA

LTT-CNE	314	141	44,90	114	36,31	4	1,27	87	27,71	102	32,48	8	2,55
CDT-LCL	261	113	43,30	39	14,94	6	2,30	59	22,61	35	13,41	8	3,07
COL	22	9	40,91	2	9,09	1	4,55	3	13,64	6	27,27	2	9,09
TOTAL	597	263	44,05	155	25,96	11	1,84	149	24,96	143	23,95	18	3,02

CID 96-97

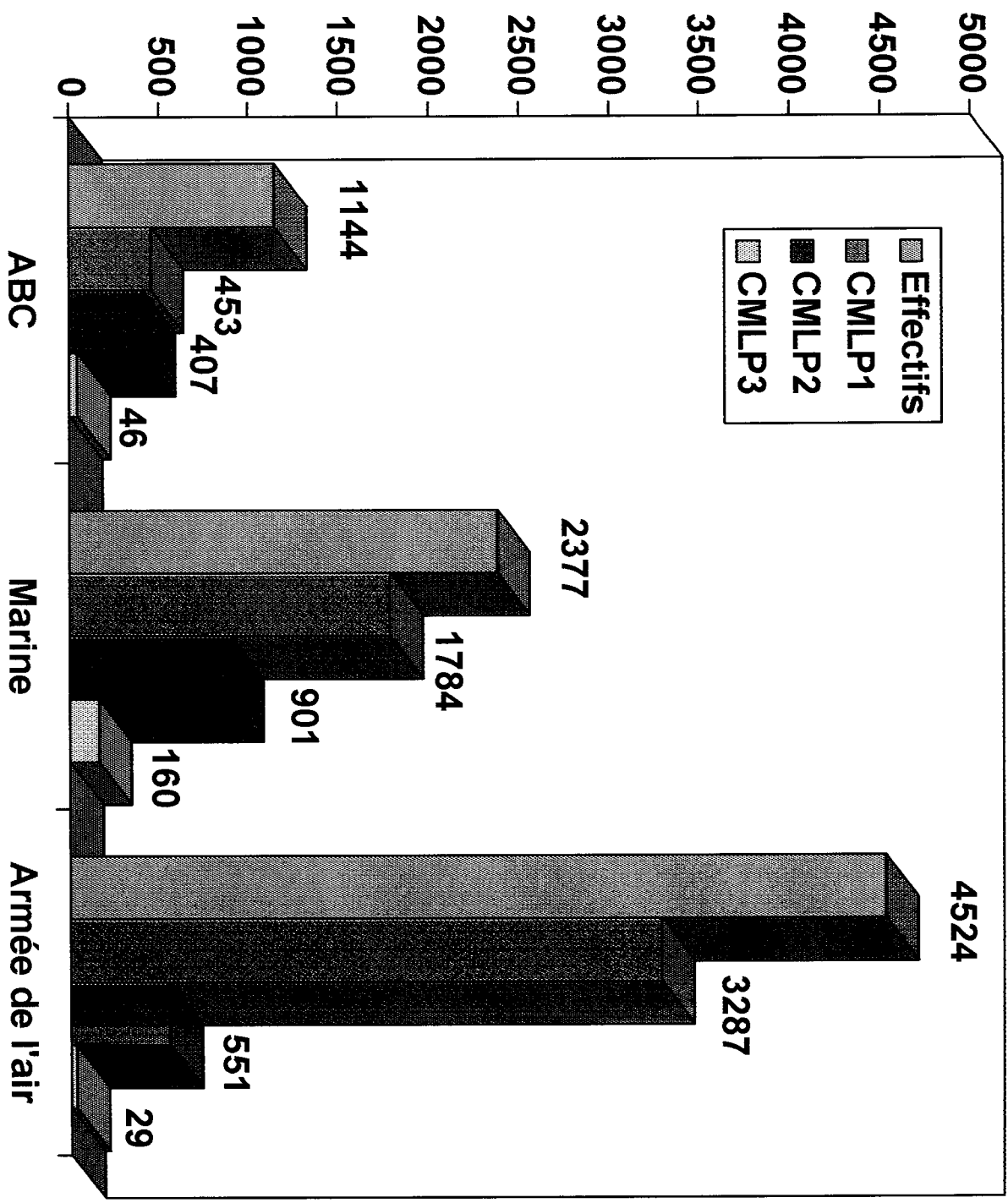
TERRE	88	38	43,18	24	27,27	4	4,55	47	53,41	25	28,41	5	5,68
MER	29	2	6,90	5	17,24	2	6,90	7	24,14	11	37,93	3	10,34
AIR	60	29	48,33	17	28,33	4	6,67	2	3,33	15	25,00	6	10,00
GENDARMERIE	20	6	30,00	2	10,00	0	0,00	5	25,00	2	10,00	0	0,00
TOTAL	197	75	38,07	48	24,37	10	5,08	61	30,96	53	26,90	14	7,11

MARINE

EFFECTIFS EN ou EMF	2377	1764	74,21	901	37,90	160	6,73	626	26,34	657	27,64	147	6,18
---------------------	------	------	-------	-----	-------	-----	------	-----	-------	-----	-------	-----	------

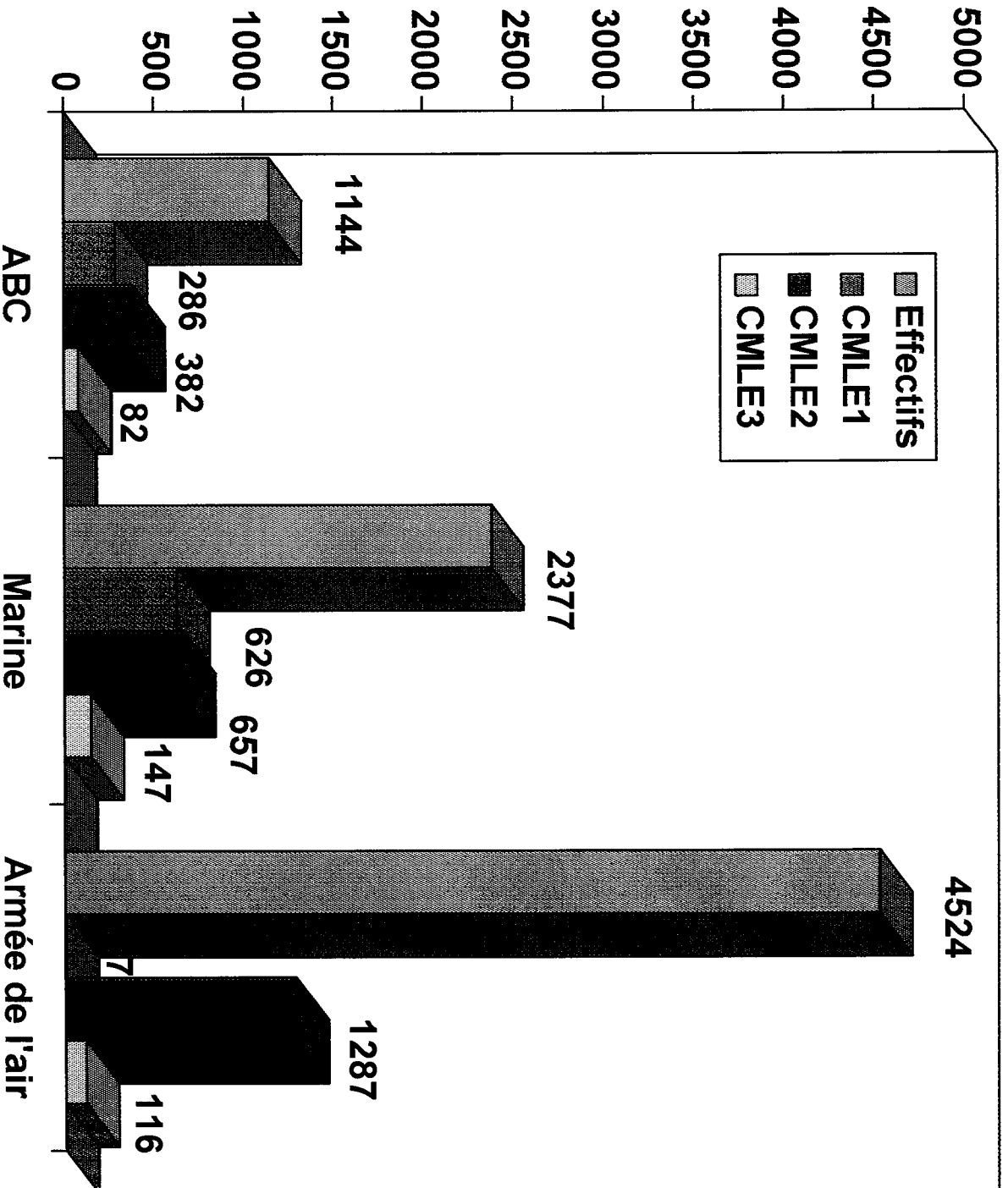
NOMBRE DE CMLP Anglais / Effectifs officiers

Annexe 5A



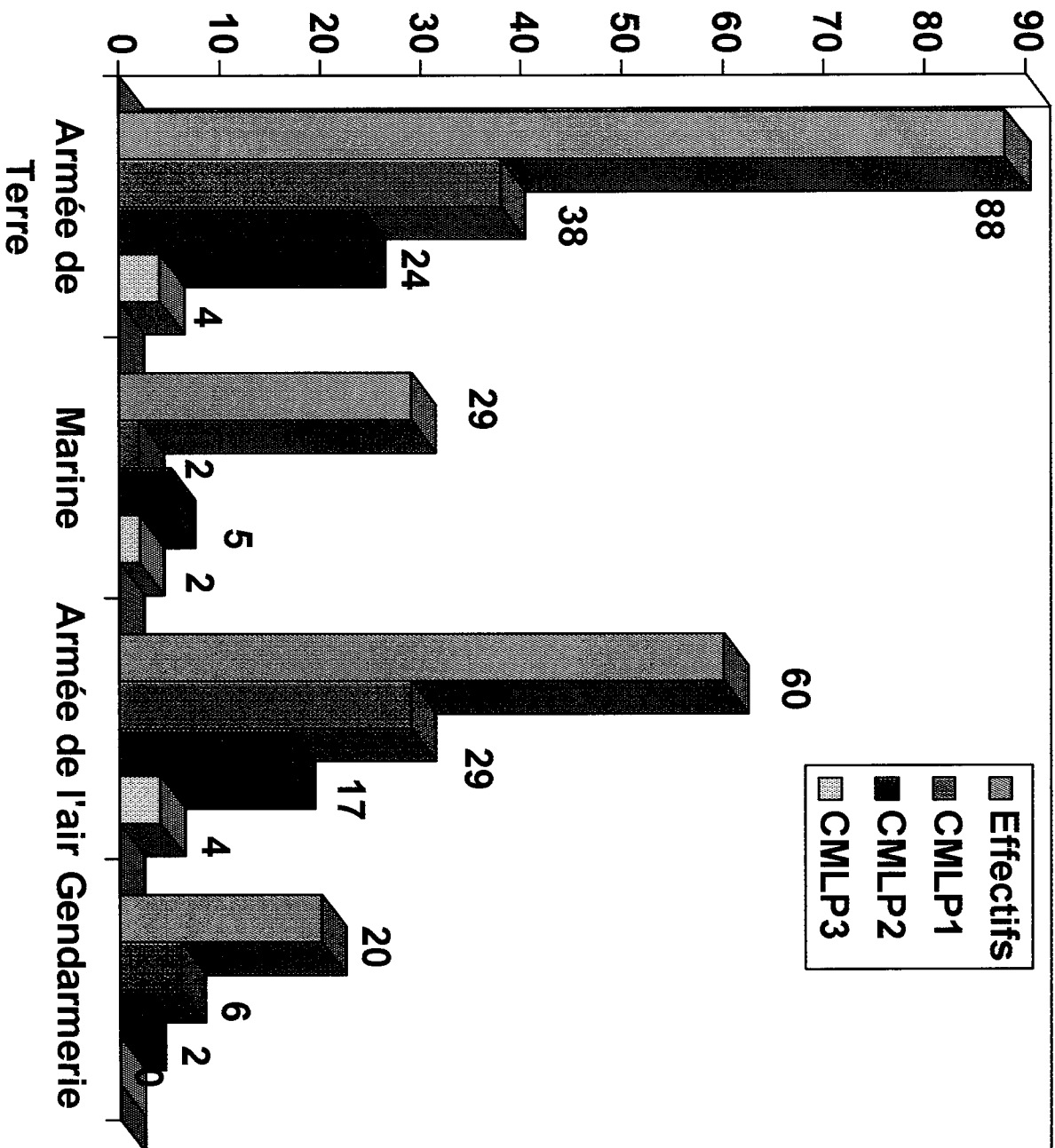
NOMBRE DE CMLE Anglais / Effectifs officiers

Annexe 5B



NOMBRE DE CMLP* Anglais / Effectifs 4ème promotion du CID

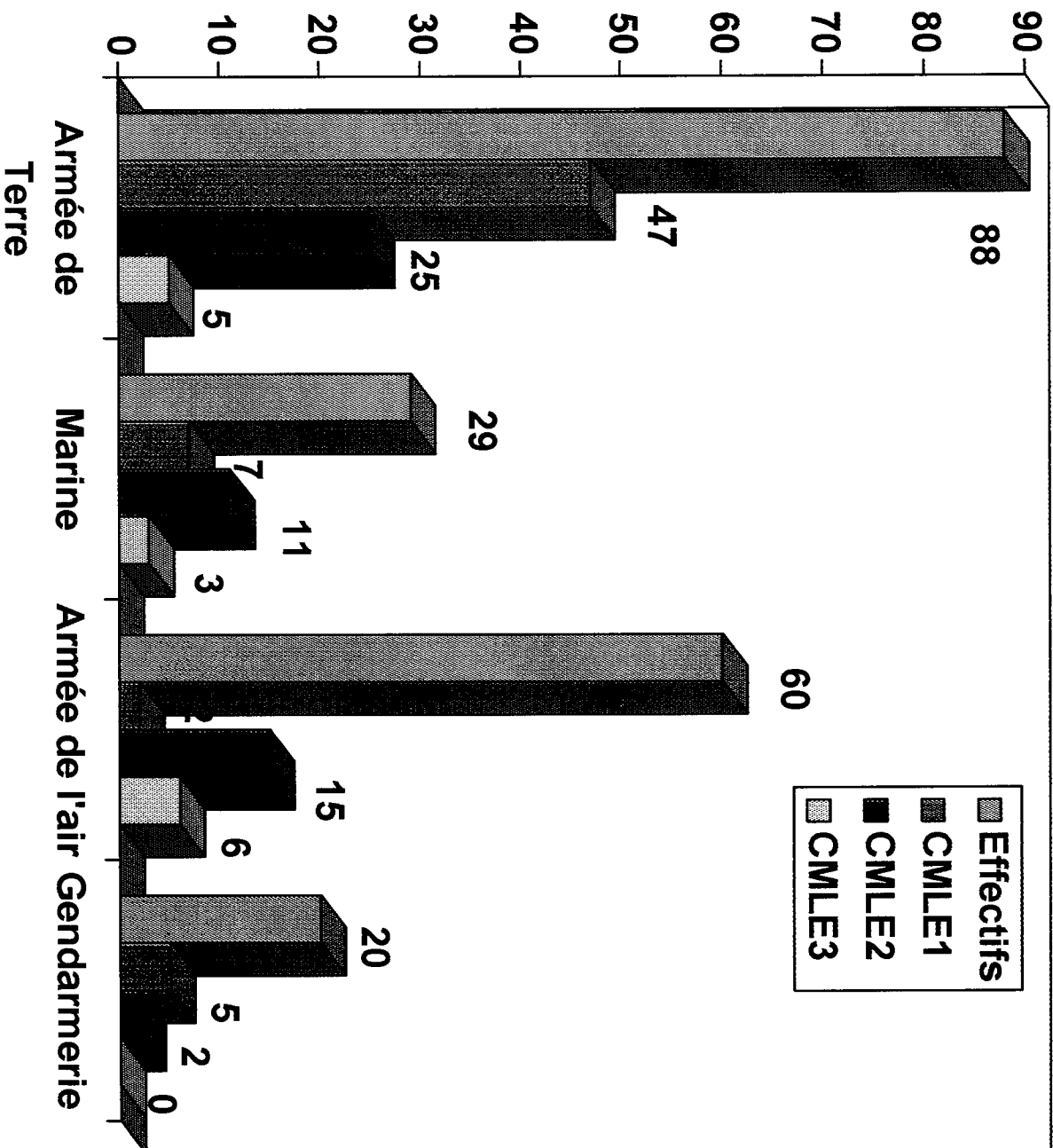
Annexe 5C



* Il n'y a pas ici de cumul (exemple: les titulaires du CMLP2 ne sont pas comptés dans les CMLP1)

NOMBRE DE CMLE* Anglais / Effectifs 4ème promotion du CID

Annexe 5D



* Il n'y a pas ici de cumul (exemple: les titulaires du CMLE2 ne sont pas comptés dans les CMLE1)

ANNEXE 6

ALLEMAND

CID 96-97	Effectifs	CMLP1	%	CMLP2	%	CMLP3	%	CMLE1	%	CMLE2	%	CMLE3	%
TERRE	88	6	6,82	4	4,55	2	2,27	4	4,55	4	4,55	1	1,14
MER	29	1	3,45	2	6,90	0	0,00	0	0,00	3	10,34	0	0,00
AIR	60	3	5,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,67	0	0,00
GENDARMERIE	20	4	20,00	1	5,00	0	0,00	2	10,00	2	10,00	0	0,00
Total	197	14	7,11	7	3,55	2	1,02	6	3,05	10	5,08	1	0,51

MARINE

EFFECTIFS EN ou EMF	2377	236	9,93	88	3,70	19	0,80	64	2,69	74	3,11	13	0,55
---------------------	------	-----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------

ARMEE DE L'AIR

Réussite CML

DIRECTS	2168	158	7,29
EMA	2256	88	3,90
TOTAL	4424	246	5,56

ABC

Réussite CML

Effectifs	1234	461	37,36
-----------	------	-----	-------

CID 96	Effectifs	CMLP1	%	CMLP2	%	CMLP3	%	CMLE1	%	CMLE2	%	CMLE3	%
TERRE	88	7	7,95	3	3,41	0	0,00	6	6,82	3	3,41	1	1,14
MER	29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
AIR	60	1	1,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
GENDARMERIE	20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	197	8	4,06	3	1,52	0	0,00	6	3,05	3	1,52	1	0,51

MARINE

EFFECTIFS EN ou EMF	2377	148	6,23	58	2,44	11	0,46	64	2,69	47	1,98	9	0,38
---------------------	------	-----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	---	------

ARMEE DE L'AIR

		Réussite CML	
DIRECTS	2168	79	3,64
EMA	2256	75	3,32
TOTAL	4424	154	3,48

ABC

		Réussite CML	
EFFECTIFS	1234	276	22,37

