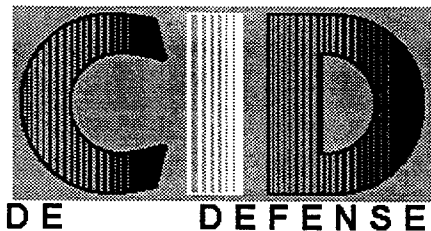


COLLEGE INTERARMEES

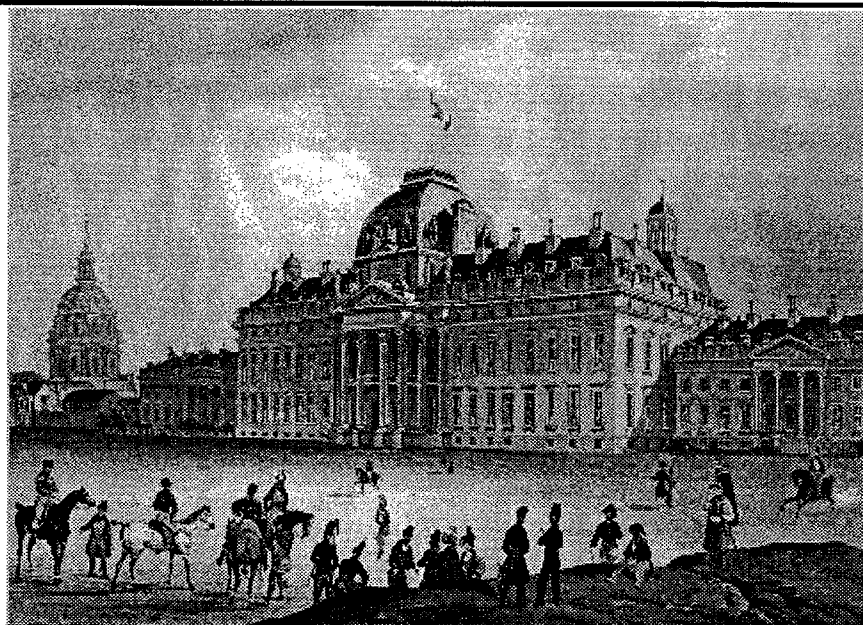


**EPO N° B12**

*ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION*

**HARMONISATION DES FORMATIONS  
DISPENSEES DANS LES FORCES ARMÉES**

**SOUS LA DIRECTION DU CAPITAINE DE VAISSEAU COMBES**



**Capitaine de frégate de LASTIC SAINT JAL (Marine nationale)**

**Lieutenant-colonel CHEVALIER (Armée de terre)**

**Lieutenant-colonel LIEVRE (Armée de l'air)**

**Chef d'escadron BAUQUIS (Gendarmerie nationale)**

**Chef de bataillon LORENTZ (Armée de terre)**

**4° PROMOTION 1996 - 1997**

## THEME DE L'ETUDE

Dans le prolongement de l'étude du cycle 95/96 portant sur la "synergie des formations dans les armées", il s'agirait cette fois de déterminer dans quelle mesure et selon quel processus une harmonisation des formations pourrait être mise en place.

Cette refondation des formations permettrait de proposer, particulièrement aux sous-officiers et aux officiers marinières, des niveaux de formation et des perspectives de carrière comparables d'une armée à l'autre.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
<b><u>PREMIERE PARTIE : ETAT DES LIEUX.</u></b>	
<b><u>1.1 . UNE NECESSITE.</u></b>	6
<b><u>1.2 . LA GENESE DE LA DYNAMIQUE.</u></b>	6
<b><u>1.3 . SITUATION ACTUELLE.</u></b>	6
<b><u>1.4 . ETAT DES LIEUX DE LA COOPERATION.</u></b>	7
<b><u>1.5 . UNE DYNAMIQUE EN PLEIN ESSOR.</u></b>	7
<b><u>DEUXIEME PARTIE : CRITERES ET LIMITES A L'HARMONISATION.</u></b>	
<b><u>2.1 . LES RAPPROCHEMENTS POSSIBLES.</u></b>	8
2.1.1 . Les critères de rationalisation.	8
2.1.2 . Coopération ou interarmisisation.	9
2.1.3 . Des rapprochements difficiles.	9
<b><u>2.2 . LES LIMITES DU PARTENARIAT.</u></b>	10
2.2.1 . La réduction effective des coûts.	10
2.2.2 . La capacité d'accueil et de formation des écoles.	10
2.2.3 . La comparaison des cursus.	10
2.2.4 . Préserver la culture d'armée.	11
<b><u>TROISIEME PARTIE : LE PROCESSUS D'HARMONISATION.</u></b>	
<b><u>3.1 . PROBLEMATIQUE, "LE MOTEUR".</u></b>	12
3.1.1 . Défauts et limites du CCF.	12
3.1.2 . Direction ou inspection interarmées de la formation?	12
3.1.3 . Propositions.	12
<b><u>3.2 . LES INDICATEURS.</u></b>	13
3.2.1 . Des indicateurs, pour quoi faire ?	13
3.2.2 . Indicateurs de réduction des coûts.	14
3.2.21 . Gestion analytique.	14
3.2.22 . Taux d'encadrement.	14
3.2.3 . Indicateurs de maintien de la qualité.	15
3.2.31 . Indice de satisfaction des élèves.	15
3.2.32 . Indice de satisfaction de l'employeur.	15
3.2.33 . Indicateur global.	15
3.2.4 . Indicateurs d'utilité à la reconversion.	15
3.2.41 . Reconnaissance externe.	15
3.2.42 . Satisfaction des candidats à la reconversion.	16

3.2.43 . Satisfaction des employeurs.	16
3.2.5 . Conclusion partielle.	16
<b><u>3.3 . METHODES.</u></b>	16
3.3.1 . Une attitude pragmatique.	17
3.3.2 . Vers une uniformisation du vocabulaire.	17
3.3.21 . Lexique des spécialités.	17
3.3.22 . Lexique des qualifications.	17
3.3.23 . Lexique des formations.	18
3.3.24 . Conclusion partielle.	18
3.3.3 . Standardisation des matériels.	18
3.3.4 . Points bloquants invariants.	19

#### **QUATRIEME PARTIE : AUTRES MOYENS POUR REDUIRE LE COUT DE LA FORMATION.**

<b><u>4.1 . INGENIERIE DE FORMATION.</u></b>	20
<b><u>4.2 . LA SOUS-TRAITANCE.</u></b>	21
<b><u>4.3 . L'EUROPE.</u></b>	22
<b><u>4.4 . LE CIVIL.</u></b>	22
<b><u>4.5 . L'APPEL AUX RESERVISTES.</u></b>	23
<b><u>4.6 . LES FORMATIONS ALTERNATIVES.</u></b>	23
4.6.1 . L'organisation apprenante.	24
4.6.2 . L'auto formation.	24
4.6.3 . La méthode "formation action".	24
4.6.4 . Les formations "relais".	24

#### **CINQUIEME PARTIE : CURSUS DE FORMATION, NIVEAU DE FORMATION ET CURSUS DE CARRIERE.**

<b><u>5.1 . HARMONISATION DES FORMATIONS ET NIVEAUX DE FORMATION.</u></b>	25
<b><u>5.2 . CURSUS DE CARRIERE ET HARMONISATION DES FORMATIONS.</u></b>	25
5.2.1 . La problématique.	25
5.2.2 . Les cursus de carrière des sous-officiers des forces armées.	26
5.2.21 . Le cas particulier des gendarmes.	26
5.2.22 . Les ressemblances.	26
5.2.23 . Les différences.	27
5.2.3 . Examen critique des différences.	27
5.2.4 . Conclusion partielle.	28

<b>CONCLUSION</b>	<b>30</b>
-------------------	-----------

**ANNEXES :**

**ANNEXE A : LES ORGANISMES DE FORMATION DES FORCES ARMEES. 31**

**ANNEXE B : LES PERSONNES RENCONTREES. 34**

## INTRODUCTION

L'harmonisation des formations délivrées dans les forces armées est un thème largement débattu. Beaucoup y ont réfléchi, un nombre considérable de sujets ont été abordés, quantité de propositions ont été formulées, d'importantes mesures de rapprochements des formations vont entrer en application dans les mois et les années à venir. Les forces armées sont maintenant à la croisée des chemins. Faut-il considérer que les limites actuelles de l'harmonisation ont été atteintes ou doit-on poursuivre la démarche? Et dans ce dernier cas quelle est la fin recherchée? Il est en effet très largement admis que la formation dispensée dans les forces armées est satisfaisante, qu'elle prépare donc bien le personnel aux tâches qui lui sont dévolues. Alors pourquoi modifier ce qui donne satisfaction?

L'intitulé de l'étude met l'accent sur des notions liées aux carrières, laissant entendre que cette harmonisation est destinée à faciliter le recrutement et la reconversion. En fait, si ces considérations ont leur valeur, l'harmonisation des formations est avant tout justifiée par des contraintes économiques. Les armées et la gendarmerie doivent réduire toutes leurs dépenses, y compris celles ayant trait à la formation. Il semble par conséquent judicieux d'élargir le sujet et de s'intéresser non seulement au rapprochement des formations mais aussi à toutes les actions susceptibles de réduire le coût de la formation.

Du fait de cette forte pression économique, les forces armées sont placées devant un dilemme : ou bien elles trouvent en leur sein assez d'énergie pour procéder à des révisions, certes déchirantes, mais qui les laisseront maîtresses chez elles, ou bien les réformes de leur outil de formation leur seront imposées avec la perte d'autonomie qui s'ensuivra. La démarche de rationalisation des formations doit donc trouver un second souffle. Il est nécessaire d'imaginer un processus d'harmonisation qui tienne compte de la spécificité de chacun tout en conservant la qualité actuelle de la formation.

Pour ce faire l'étude de l'année précédente proposait d'instituer une inspection interarmées de la formation ainsi que la mise en place d'une formation initiale du combattant commune à toutes les forces armées. Cette étude mettait en outre l'accent sur la nécessité d'harmoniser les cursus de carrière et les contrats préalablement à l'harmonisation des formations. Nous reprendrons ces différentes idées. Il nous a semblé utile de fournir auparavant un point de la situation des rapprochements de formation. Dans une deuxième partie nous chercherons à déterminer dans quelle mesure une harmonisation des formations est possible. La troisième partie traitera du processus d'harmonisation, elle proposera en particulier quelques actions pouvant y concourir. La quatrième partie s'intéressera aux moyens, autres que l'harmonisation des formations, qui seraient néanmoins susceptibles de réduire le coût de la formation. Une analyse critique des liens entre le cursus de formation d'une part et d'autre part les niveaux de formation et les perspectives de carrière constitue la dernière partie.

Comme le suggère implicitement le sujet, nous nous sommes limités aux sous-officiers. En revanche et contrairement à l'étude de l'année dernière nous avons inclus les gendarmes.

## **PREMIERE PARTIE :**

### **ETAT DES LIEUX.**

#### **1.1 . UNE NECESSITE :**

Le resserrement du format des forces armées depuis plusieurs années, la réduction des moyens consacrés à la défense obligent à envisager des actions de coopération de plus en plus développées. Ainsi, dès 1992, un effort de rationalisation de l'outil de formation, par le regroupement des formations de même finalité et la recherche de synergies interarmées, a été engagé.

#### **1.2 . LA GENESE DE LA DYNAMIQUE :**

Les premières réunions ont été organisées d'initiative en 1992 et 1993, entre les officiers généraux chargés des organismes de formation, dans chaque armée et dans la gendarmerie. Très rapidement, il a été décidé d'institutionnaliser ces rencontres en créant un groupe de coordination qui a pris l'appellation de "Comité de Coordination de la Formation" (CCF). Ce comité doit proposer au Ministre de la Défense des projets d'action "visant à développer la coopération entre les différentes structures de formation du Ministère". Il doit favoriser, autant que possible, la convergence et le recours à des solutions communes. En 1995, le travail du CCF est renforcé par celui du sous-groupe formation du GT5 du Comité stratégique, dont la mission est d'opérer un large balayage des possibilités de coopération dans tous les domaines, permettant en particulier de diminuer à moyen terme le coût global de la formation de 30%. En période d'économie, le sous-groupe formation du GT5 doit notamment veiller à ce qu'il ne soit pas délivré de formation en école identique au sein de plusieurs des forces armées.

#### **1.3 . SITUATION ACTUELLE :**

Aujourd'hui, le CCF maintient le flambeau de cette dynamique. Il se réunit deux à trois fois par an, sous la présidence tournante de l'un de ses membres. Organe consultatif, il rend

compte chaque année au Ministre de la Défense du contenu de ses travaux et lui propose les mesures nécessaires à la mise en oeuvre des orientations retenues. Ses propositions n'engagent ni les chefs d'état-major ni le directeur général de la gendarmerie nationale, qui demeurent souverains dans leurs politiques de formation. Le CCF ne dispose pas, par ailleurs, de bureau permanent.

L'idée maîtresse qui guide aujourd'hui ses réflexions est l'identification des pôles d'excellence (cf. paragraphe suivant) au sein des forces armées et la volonté de convaincre les états-majors de l'intérêt de sous-traiter certaines formations à une autre force armée.

Lorsqu'un accord de principe est obtenu après étude de faisabilité, la rédaction d'un protocole en commun permet de définir les questions relatives, au programme de la formation considérée, au volume d'instructeurs, à la fourniture de matériels, au financement etc.. Une commission spécialisée de la formation (CSF), chargée du suivi, est alors créée. Enfin dans chaque domaine, chacun est libre de coopérer, s'il le juge utile ou intéressant.

#### **1.4 . ETAT DES LIEUX DE LA COOPERATION :**

Le travail important mené par le CCF et le sous-groupe formation du GT5 a abouti à des regroupements d'écoles et de formations, en appliquant la logique des pôles d'excellence. Cette démarche suppose que chacun reconnaisse, au préalable, l'excellence d'une force armée dans un domaine de formation considéré et que tous acceptent dans le principe de lui confier des personnels à former.

Plusieurs projets, initiés depuis 1994, ont déjà été entérinés par le Ministre de la Défense comme le regroupement à Rochefort des formations de spécialistes techniques de l'aéronautique, les formations administratives à caractères interarmées ou celles des spécialistes de l'audiovisuel (décision 043297 du 29 octobre 1996).

D'autres projets sont en phase de réalisation ou d'étude, ainsi, l'harmonisation des formations aux langues étrangères, à l'informatique ou à la plongée sous-marine.

#### **1.5 . UNE DYNAMIQUE EN PLEIN ESSOR :**

En réalité cette recherche de partenariat n'est pas nouvelle et la coopération interarmées dans le domaine de la formation est bien antérieure à 1993. Ainsi, les pilotes d'hélicoptères des forces armées sont tous instruits par l'école d'application de l'ALAT à Dax et les parachutistes par l'école des troupes aéroportées de Pau. Pour certaines formations, il a même été créé des écoles "interarmées", comme l'école interarmées des sports de Fontainebleau.

La recherche de coopérations interarmées a donc toujours existé. Elle s'est accentuée dans les trois dernières années, corrélativement aux réformes profondes engagées au sein du Ministère et relève aujourd'hui d'une démarche plus volontariste. En raison de cette volonté forte, elle ne s'arrêtera pas aux dernières décisions...

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CRITERES ET LIMITES A**  
**L'HARMONISATION.**

**2.1 . LES RAPPROCHEMENTS POSSIBLES :**

**2.1.1 . Les critères de rationalisation :**

L'objectif général de rationalisation de la formation est la réduction significative des coûts, tout en conservant la qualité actuelle des formations dispensées. On voit donc apparaître un premier critère. On ne rapprochera des formations que dans la mesure où ces rapprochements seront porteurs d'économies.

Il est bien évident que l'on ne peut rapprocher des formations que si les métiers correspondants sont proches. Cela permet un assez large recouvrement des formations. L'étude de l'année dernière estimait qu'une coopération n'a d'intérêt que s'il était possible de définir un tronc commun représentant 70% du total de la formation. Cette valeur, un peu arbitraire mais qui a au moins le mérite de fixer les idées, doit cependant être prise avec précautions.

- Tout d'abord ce n'est pas l'intersection des formations actuellement délivrées qui doit atteindre 70% mais le tronc commun après rapprochement. L'exemple des travaux conduits à l'occasion de la mise sur pied de l'école commune des spécialités de l'aéronautique montre que, partant de 50% de recouvrement initial pour les BE (armée de l'air) et BAT (marine), on estime pouvoir arriver à un tronc commun de 75%, chacune des deux armées se rapprochant de l'autre.
- Enfin, si comme c'est le cas actuellement, l'enseignement "harmonisé" est modulaire. Le tronc commun est à considérer sur l'ensemble des modules même si ceux-ci relèvent de formations différentes dans les autres armées.

Avec la professionnalisation les armées sont confrontées à un double défi. Il leur faut recruter mais aussi organiser la reconversion d'un nombre beaucoup plus important de personnes. On voit bien que toute mesure d'harmonisation qui favoriserait le recrutement ou la reconversion est à privilégier.

### **2.1.2 . Coopération ou interarmisation :**

Le regroupement d'écoles et de formations constitue le pan de rationalisation le plus difficile à mettre en oeuvre. Dans l'absolu, la coopération peut s'opérer de deux manières :

- soit par la création de centres de formation interarmées (OIA, organisme interarmées),
- soit en choisissant le recours au "pôle d'excellence".

Dans le souci de maintenir, voire d'accroître l'efficacité, chacun s'accorde à privilégier aujourd'hui, non pas la création d'organismes interarmées, mais le regroupement, autour d'une école appartenant à l'une des forces armées, de toutes les formations analogues jusque là dispensées séparément (OVIA, organisme à vocation interarmées). En premier analyse chacune des forces armées est le spécialiste d'un milieu, c'est un élément structurant des rapprochements.

Ce schéma impose toutefois l'acceptation par tous de contreparties des formations concédées, visant à créer un équilibre qui aboutisse à une répartition équitable des pôles susvisés entre les différentes forces armées. En termes de réciprocité, on doit cependant noter que la gendarmerie reste un cas particulier. Ses écoles sont fortement spécialisées, ce qui explique :

- que très peu de concours lui aient été demandés par les armées,
- que le nombre de ses stagiaires dans les domaines non professionnels soit élevé au sein de la marine et de l'armée de terre (communauté de matériels et de fonctions de soutien).

### **2.1.3 . Des rapprochements difficiles :**

Les possibilités de partenariat sont analysées avant tout au regard de la nature des métiers. Aussi certains rapprochements sont-ils beaucoup plus aisés à envisager que d'autres. Les travaux du CCF et du groupe GT5 du comité stratégique ont bien fait ressortir qu'il existe une synergie beaucoup plus importante dans les métiers à caractère technique et de soutien que dans les "spécialités combattantes". En effet, les premiers répondent souvent à des besoins quasi identiques dans toute l'institution militaire, qu'il s'agisse, par exemple de mécanique automobile et aéronautique, de transport, d'alimentation, d'administration, d'informatique, d'audiovisuel ou de langues étrangères. A l'inverse, les secondes présentent une telle spécificité que la question d'un rapprochement ne se pose pas, exception faite de quelques spécialités représentées au sein de plusieurs forces armées telles que le pilotage d'aéronef, le parachutisme, le contrôle aérien, la plongée, etc..

## **2.2 . LES LIMITES DU PARTENARIAT :**

La détermination des pôles d'excellence, au sein desquels sont formés les personnels de forces armées différentes, est subordonnée à quelques critères fondamentaux, dont il convient de tenir compte.

### **2.2.1 . La réduction effective des coûts :**

La recherche du partenariat est essentiellement motivée par la réduction du coût de la formation. Or, seule la connaissance précise de celui-ci permet d'obtenir les gains potentiels et d'autoriser les prises de décisions rationnelles.

Cette connaissance ne peut cependant être obtenue que par l'emploi de modes de calcul comparables par les différents acteurs. A cet effet, des expériences de comptabilité analytique sont conduites au sein de quelques écoles des armées et de la gendarmerie, s'appuyant sur une instruction récente (instruction n°2708 DEF/SGA/DSF/AFF/BAC du 22 octobre 1996), relative au système de suivi et d'analyse des coûts de la fonction formation.

Ces expériences doivent permettre d'obtenir, à court terme, une estimation beaucoup plus précise de ces coûts et de déterminer en conséquence la réalité des économies réalisables grâce au partenariat.

Enfin s'il est nécessaire que le coût global diminue, il faut ne pas créer de déséquilibres et faire en sorte que le coût diminue aussi pour chacune des forces armées.

### **2.2.2 . La capacité d'accueil et de formation des écoles :**

Le regroupement de stagiaires à même vocation sur un site unique peut conduire à la nécessité de redimensionner une école. Il est évident que des dépenses importantes d'infrastructures sont incompatibles avec le souci actuel d'économie. En outre, il existe certainement une taille optimale des centres de formation (un nombre de 1000 stagiaires environ nous paraît un bon ordre de grandeur), taille au-delà de laquelle le surcroît de complexité deviendrait très préjudiciable à l'efficacité et à la qualité pédagogique sans gain économique appréciable.

### **2.2.3 . La comparaison des cursus :**

Les rapprochements de formation acheminent parfois sur la grande diversité des cursus de carrière. Ainsi, comment comparer le cursus et la formation d'un sous-officier de l'armée de terre, dont l'avancement, subordonné à l'acquisition de diplômes, s'opère au choix et à l'ancienneté, à celui d'un gendarme qui a la possibilité de ne pas concourir pour l'avancement jusqu'à sa limite d'âge (55 ans)?

En l'état la disparité des cursus de carrière constitue effectivement une limite à l'harmonisation des formations. Une harmonisation des déroulements de carrière ou à défaut des certificats ou brevets sanctionnant une même formation suivie par des sous-officiers ou officiers marinières d'origines diverses serait de nature à faciliter les rapprochements. Cette proposition conduirait cependant à remettre en question toute la politique de gestion des personnels dans chacune des forces armées pour parvenir à l'établissement de critères de gestion communs. Nous y reviendrons dans la cinquième partie.

#### **2.2.4 . Préserver la culture d'armée :**

Le regroupement de personnels provenant d'horizons différents au sein d'un même centre de formation permet l'ouverture vers les autres armées, voire le développement de l'esprit interarmées. Cet apport, au demeurant indispensable pour les officiers, ne doit pas se faire au détriment de ce qui fait la cohésion de chacune des forces armées. En effet au fil des temps chacune des forces armées a élaboré un ensemble d'habitudes, de règles et de savoir être, souvent baptisé culture d'armée. Ces cultures d'armée traduisent l'adaptation du militaire à son milieu d'emploi. Elles peuvent et doivent évoluer, elles ne seront jamais uniformes; on ne combat pas de la même manière sur terre, sur mer ou dans les airs. Or la formation est un des vecteurs essentiels de cette culture d'armée. Les cursus de formation devront donc permettre l'acquisition de cette culture d'armée. Cela constitue une limite au rapprochement des formations.

Pour cette raison, il paraît tout à fait contestable (proposition faite dans l'étude de 1996 "synergie des formations dans les armées 1996") d'envisager de confier, à une seule armée, à l'armée de terre en l'occurrence, la formation initiale du combattant. Chaque force armée doit conserver à son compte cette formation initiale dans laquelle s'affirme le lien privilégié avec ses personnels, au cours d'une première prise de contact recelant une forte spécificité culturelle. Une telle harmonisation pourrait en outre s'avérer préjudiciable à la motivation des jeunes candidats qui ont opté pour une d'armée bien précise.

Enfin, si une formation conférée à une autre armée permet de disposer de personnels aptes à opérer sur des matériels dans un contexte général, celle-ci devra le plus souvent être complétée par une phase de spécialisation dans l'armée d'appartenance pour être pleinement adaptée aux besoins opérationnels.

**TROISIEME PARTIE :**  
**PROCESSUS D'HARMONISATION.**

**3.1 . PROBLEMATIQUE, "LE MOTEUR" :**

**3.1.1 . Défauts et limites du CCF :**

Le Comité de Coordination de la Formation est une entité récente - il a été créé en septembre 1993 - et a pourtant déjà obtenu des résultats concrets. Il convient donc d'être mesuré quant à vouloir "révolutionner" son rôle et sa place dans l'institution.

Néanmoins, les autorités qui le composent ne traitent pas ces dossiers de manière continue et permanente. D'autre part, le CCF ne dispose pas de pouvoir de décision. Enfin, il manque de moyens pour mener un nombre significatif d'études. Ces éléments incitent à penser qu'il est nécessaire d'en modifier sensiblement les attributions et les compétences.

**3.1.2 . Direction ou inspection interarmées de la formation?:**

La mise en place d'une autorité extra-militaire relevant directement du Ministre ayant pouvoir de décision ne nous semble pas souhaitable. Il est indispensable en effet de conserver au niveau décisionnel en matière de coopération pour la formation, des autorités militaires issues de chacune des armées afin de tenir compte systématiquement de l'approche culturelle, de la spécificité des métiers, de l'emploi et du milieu. La seule approche technocratique - recherche d'économies - par des hauts fonctionnaires civils du Ministère de la Défense nous paraît dangereuse.

Il faut également exclure de créer une structure apparentée à une inspection interarmées. En effet, cet organisme, s'il dépend directement du Ministre, risque pour les raisons énoncées plus haut, de subir l'emprise du Secrétariat général pour l'administration. En outre, l'Etat-major des armées ne dispose pas, pour le moment au moins, d'attribution en matière de formation et n'a pas autorité sur la gendarmerie.

**3.1.3 . Propositions :**

Le CCF pourrait *disposer de structures permanentes* et être coiffé par un *conseil d'organisation de la formation*.

Le caractère permanent du CCF passe par la mise en place, au sein de chaque armée et de la gendarmerie, d'un ou de plusieurs officiers chargés exclusivement de traiter les dossiers liés à l'harmonisation des formations. En matière de communication interne dans les armées, ces responsables auraient alors un poids relatif plus important vis à vis de leurs chefs d'état-major respectifs. En outre, vis à vis de l'extérieur, ils seraient partie prenante dans le suivi, le traitement et la coordination des affaires extra-défense qui touchent les armées telles que l'homologation des formations, l'équivalence des brevets, les relations possibles avec les armées étrangères. Ce renforcement du CCF permettrait que lui soit également confiée également l'étude des dossiers relatifs aux politiques de formation et à leurs éventuelles coordinations. Après avis du CCF les études seraient ensuite transmises au "conseil d'organisation de la formation", pour décision.

Le conseil d'organisation de la formation est une sorte de comité des chefs d'état-major. Non permanent, il comprendrait les plus hautes autorités du Ministère de la Défense ou leurs adjoints directs : chef d'état-major des armées, chefs d'état-major des différentes armées, directeur de la gendarmerie, SGA. Placé sous la tutelle directe du Ministre, il aurait, lui, pouvoir de décision. Ainsi, une armée récalcitrante à l'une ou l'autre des décisions, serait contrainte de s'exécuter puisque son chef d'état-major serait membre du conseil.

### **3.2 . LES INDICATEURS :**

La mise en place de cette nouvelle structure est de nature à relancer le processus d'harmonisation des formations. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans la première partie de cette étude, il est indispensable que ce travail reste motivé par des objectifs bien définis et que ces rapprochements ne deviennent pas un but en soi. C'est pourquoi il est primordial de mettre en place un tableau de bord, outil de suivi des projets et garde-fou contre toute dérive.

#### **3.2.1 . Des indicateurs, pour quoi faire ?**

Témoins du respect des objectifs fixés, le préalable à leur mise en place est la définition précise du but de la démarche entreprise. La finalité retenue est celle exposée dans le projet de politique de formation dans les armées, rédigé par la direction de la fonction militaire et personnel civil (DFP) : "Réduction des coûts tout en conservant la qualité actuelle des formations distribuées, reconnue satisfaisante et agir pour que la formation acquise soit utile à la reconversion."

De cette définition, il ressort clairement que nous devons élaborer trois types d'indicateurs :

- indicateurs de réduction des coûts,

- indicateurs de maintien de la qualité,
- indicateurs d'utilité à la reconversion.

Le tableau de bord doit impérativement englober ces trois données car il est aisé d'obtenir des économies en abaissant la qualité de l'enseignement et en dévalorisant une formation qui ne facilitera pas la reconversion mais il est très difficile de maintenir l'ensemble des indicateurs dans le "vert".

Il nous reste maintenant à définir chaque type de variables.

### **3.2.2 . Indicateurs de réduction des coûts :**

#### **3.2.21 . Gestion analytique :**

L'initialisation de cet indicateur est le premier problème à résoudre. Il est en effet nécessaire d'obtenir la connaissance des coûts, sur des bases comparables, entre les différents acteurs du système de formation.

Pour ce faire, la comptabilité organique n'est pas satisfaisante car elle ne correspond pas à notre besoin d'analyse. Avec un tel outil, la suppression d'un maître-chien sur une base école réduit d'autant le coût de formation d'un élève ce qui relève plus de l'artifice que de la rigueur souhaitée. Il est donc indispensable de mettre au point une structure budgétaire qui permette la constitution d'agrégats signifiants, par grand pôle, par niveau, par élève. Le développement de la comptabilité analytique répond à ce besoin et doit donc être imposé de façon volontariste voire autoritaire.

Il n'est cependant pas utile de chercher à déterminer de manière trop précise le coût actuel de la formation. Rappelons que le but de la démarche est la réduction des coûts et que c'est donc la baisse de cet indicateur qui sera significative et non, ou avec beaucoup moins de pertinence, sa valeur initiale absolue. Il est donc primordial d'harmoniser les méthodes de calcul sans s'attarder sur des facteurs marginaux, souvent prétextes à ajourner l'aboutissement de ce type de gestion.

#### **3.2.22 . Taux d'encadrement :**

Une seconde variable complémentaire est facilement intégrable au suivi de réduction des coûts. Il s'agit du taux d'encadrement, c'est à dire du rapport entre le nombre d'instructeurs et le nombre d'élèves. Actuellement à 1 pour la marine et pour la gendarmerie, il s'élève à 1.8 pour l'armée de l'air et à 2 pour l'armée de terre. N'intégrant pas le personnel de soutien, qui apparaît cependant dans la gestion analytique, ce taux reste une donnée complémentaire pertinente représentative entre autres de la polyvalence des instructeurs.

Cette recherche d'une baisse du ratio d'encadrement ne doit pas nuire à la qualité de la formation. C'est pourquoi la définition du deuxième type d'indicateurs, que nous allons établir maintenant, est essentielle.

### **3.2.3 . Indicateurs de maintien de la qualité :**

Dans son projet de politique de formation dans les armées, la DFP mentionne "la qualité actuelle des formations distribuées, reconnue satisfaisante". C'est donc cette reconnaissance qu'il faut maintenir et préciser. Elle est le fait de deux groupes d'acteurs bien distincts : les élèves et les employeurs.

#### **3.2.31 . Indice de satisfaction des élèves :**

Ce sont les seuls qui seront à même de déterminer s'il n'existe pas de "surformation" ou de "surqualification". L'enseignement reçu est-il suffisant sans être pléthorique? Les stagiaires seront également à même, mais de façon moins significative, de juger si la connaissance transmise est adaptée à leur emploi. Mais cette évaluation ne saurait être exploitée sans confrontation à la seconde source d'information traitée ci-après.

#### **3.2.32 . Indice de satisfaction de l'employeur :**

Seuls les employeurs peuvent raisonner par comparaisons successives. En dehors de toute évolution du "métier", ils sont à même de juger du maintien de la qualité des nouveaux arrivants. Ce sont eux également qui doivent être à l'origine des demandes d'adaptation de la formation en cas de modification des spécialités ou des emplois.

#### **3.2.33 . Indicateur global :**

Cet indicateur doit être une mesure de la juste suffisance de l'enseignement délivré. Les facteurs de "surformation" proviendront majoritairement des élèves alors que les facteurs de "sous-formation" seront déterminés en priorité par les employeurs. Un audit, assurant de façon périodique l'évaluation de cette fonction, doit permettre d'alimenter la base de données de cet indicateur.

### **3.2.4 . Indicateurs d'utilité à la reconversion :**

Semblables dans leur esprit aux indicateurs précédents, ils peuvent toutefois être complétés par une donnée objective et facilement quantifiable, définie ci-dessous.

#### **3.2.41 . Reconnaissance externe :**

La reconnaissance externe des formations dispensées par les armées est un bon indicateur, la reconversion ne pouvant être que facilitée par la détention de diplômes connus et reconnus des futurs employeurs. C'est pourquoi le nombre de formations "homologuées", "validées", etc. est une donnée significative qui doit être intégrée au tableau de bord. Sa valeur absolue aura moins d'importance que son évolution. Le gradient de son accroissement concrétisera les efforts réalisés en ce domaine et l'adaptation des formations aux attentes des employeurs civils.

#### 3.2.42 . Satisfaction des candidats à la reconversion :

Ce sont eux qui pourront juger de la facilité de reconversion et de l'apport constitué par la formation reçue dans les armées. Très subjectif, ce constat devra être complété par la donnée facilement quantifiable que représente le délai moyen entre la fin du service actif et l'embauche. Cette valeur, à corriger des "variations saisonnières", sera ainsi un indicateur de la "cote" des anciens militaires.

#### 3.2.43 . Satisfaction des employeurs :

Ces derniers pourront également être sondés sur l'utilité de la formation acquise et des brevets détenus par les candidats à l'embauche. Toutefois, ces résultats devront être complétés par une donnée plus objective qui pourrait être, par secteur d'activités, le rapport entre le nombre d'embauches global et le nombre de candidats militaires retenus.

Il sera ainsi possible de juger du taux de pénétration des militaires reconvertis dans les entreprises. Encore une fois, il ne faudra pas s'attarder sur le chiffre brut mais suivre l'évolution de celui-ci, toute baisse devant immédiatement entraîner une réflexion et la prise de mesures adaptées.

#### 3.2.5 . Conclusion partielle :

La mise en place de ce tableau de bord, dont les indicateurs proposés ici ne prétendent pas à l'exhaustivité mais doivent constituer la base du système, n'est que la première phase d'un long processus.

Après avoir visualisé et évalué la situation présente, l'outil proposé doit permettre de déceler les anomalies (variation inversée d'un paramètre, stagnation d'un autre, écart entre objectifs fixés et ceux atteints, ...). Il sera alors nécessaire de rechercher et d'analyser les causes de dysfonctionnement pour proposer des mesures correctives adaptées. Cette fonction permanente (le temps quasi-réel permet une meilleure réactivité) d'aide à la décision qui s'appuie sur un système d'information n'est rien d'autre que le contrôle de gestion.

C'est cette démarche, conduite au sein de l'organisation suggérée au chapitre 3.1 et exploitant les indicateurs précédemment définis, qui justifiera des prises de décision économiquement rationnelles tout en améliorant la qualité de la formation et en facilitant la reconversion.

### 3.3 . METHODES :

Les rapprochements décidés jusqu'à maintenant semblaient logiques et se sont imposés relativement facilement. Pour aller plus loin il faut non seulement trouver une nouvelle dynamique mais aussi approfondir la démarche. Plusieurs approches sont possibles.

### **3.3.1 . Une attitude pragmatique :**

Un certain nombre des décisions prises en matière de rapprochement des formations depuis la création du CCF sont en cours de réalisation. Aussi, avant de se lancer à corps perdu dans d'autres rapprochements, il semble opportun de tirer d'abord des enseignements des mesures déjà prises. L'intégration dans cette démarche des indicateurs présentés ci-dessus renforcera encore le caractère rationnel de la démarche de rapprochement.

Cette approche pragmatique permettra d'apprécier de manière impartiale l'intérêt de ces rapprochements ainsi que les éventuelles difficultés ou erreurs commises de façon à optimiser les futures démarches à entreprendre.

### **3.3.2 . Vers une uniformisation du vocabulaire :**

La base de tout dialogue constructif est l'usage d'une même langue. L'acceptation commune d'une signification unique pour l'ensemble des termes liés aux cursus de carrières et à la formation impose donc la définition d'un langage de référence. L'adoption d'un vocabulaire commun possède d'ailleurs sa dynamique propre. En effet, en facilitant les comparaisons, il contraindrait les armées à se rapprocher, faute de quoi, l'armée la moins disante ne trouvera plus à recruter.

Tentons d'établir un dictionnaire qui semble devoir comprendre trois parties.

#### **3.3.21 . Lexique des spécialités :**

Il est primordial qu'à un vocable commun corresponde un seul et même métier. Comment, en effet, aboutir à une formation harmonisée des fourriers si chaque armée cache sous cette dénomination des attributions différentes? De plus, l'adoption d'appellations communes ne facilitera pas uniquement le dialogue interarmées. Si les termes choisis correspondent, chaque fois qu'il est possible, à ceux existant dans le catalogue des métiers civils, la reconnaissance en sera facilitée, ce qui bénéficiera à la reconversion. La réalisation d'un atlas interarmées des spécialités, ne consistant pas en un simple regroupement des formations délivrées dans les armées, doit donc être prioritaire et effectuée dans cet esprit.

#### **3.3.22 . Lexique des qualifications :**

L'accès à de plus amples responsabilités, qui suit l'obtention d'un brevet, correspond globalement à des anciennetés de carrière comparables quelle que soit l'armée. Cependant, les dénominations de ces qualifications diffèrent, ce qui réduit artificiellement la lisibilité des correspondances possibles.

Si, par le passé, de réelles divergences existaient (l'armée de l'air délivrait un enseignement très poussé à ses jeunes recrues alors que la marine formait les siennes plus progressivement au cours de leur carrière), le rapprochement significatif qui s'est produit dans les formations élémentaires, pourrait autoriser l'adoption de dénominations communes. Une fois encore, les appellations retenues devront correspondre à celles préexistant dans le civil pour faciliter les procédures de validation et par conséquent la reconversion.

### 3.3.23 . Lexique des formations :

En cours d'élaboration, l'atlas interarmées des formations doit permettre à chacun de connaître les stages offerts et de choisir ainsi le stage correspondant au juste besoin.

Pour assurer une sélection judicieuse, il est très important de savoir à qui s'adressent ces stages : à un jeune qui n'a aucune connaissance du sujet ou à un spécialiste destiné à devenir expert ou encore à un technicien qui prépare sa reconversion? Il semble donc intéressant, bien que ce travail ne présente qu'une priorité réduite, d'établir un code commun qui définisse le type de stage ou de module. Il est possible de reprendre les termes proposés par l'armée de terre (cf. note 1745/DEF/EMAT/PRH/PEG du 30.10.96) avec par exemple :

- la formation initiale : elle couvre la période allant du recrutement au premier emploi,
- la formation de cursus : elle correspond au franchissement d'une étape dans le même métier, d'un emploi à celui d'un niveau supérieur,
- la formation d'adaptation : elle permet, à un niveau d'emploi donné, d'occuper une fonction particulière exigeant des compétences précises.
- etc..

Nous obtiendrons ainsi une structuration de l'atlas des formations et donc une optimisation de son usage dans une logique d'adaptation des stages au strict besoin.

### 3.3.24 . Conclusion partielle :

Disposer d'un langage de référence commun et employé par les trois armées et la gendarmerie facilitera la communication interne mais également la reconnaissance des spécialités et des qualifications des sous-officiers désireux de se reconverter. La réalisation de cet outil, indispensable, doit donc être suivie par la structure permanente de formation proposée dans cette étude car il pourra également constituer une aide précieuse pour l'harmonisation des cursus si celle-ci doit se réaliser.

### 3.3.3 . Standardisation des matériels :

Les évolutions des forces armées, en particulier en ce qui concerne la mise en place de matériels nouveaux, peuvent être coordonnées sans contrainte majeure. Cela permettra, entre autres, de limiter la création de structures nouvelles de formation et par conséquent la redondance. De même, cette coordination favorisera, lorsque ce sera possible, l'établissement de règles identiques.

Ceci pourra facilement s'appliquer à l'occasion de l'arrivée de certains des matériels lourds qui ont équipé les armées dans l'avenir et qui structureront largement la formation et les cursus de carrière, tel le Rafale, l'hélicoptère NH 90, la famille de missiles SAMP; les SIC etc..

En ce qui concerne des matériels plus courants cette logique conduira à une politique d'achats communs, à une standardisation des typologies de matériels, à une politique de maintenance commune, voire à un service commun du matériel. Tout naturellement alors, cette démarche aboutira aux mêmes types de formation dans les armées. Elle ne

pourra cependant être valable que pour des familles de matériels relativement courantes tels que par exemple les véhicules légers tous terrains ou les groupes électrogènes.

#### **3.3.4 . Points bloquants invariants :**

Une autre démarche consisterait à mettre en évidence des "points bloquants invariants". Une étude des spécialités pour lesquelles un rapprochement entre armées est a priori possible et qui pourtant n'ont pu être harmonisées, devrait permettre de mettre en évidence certains blocages. Il faudrait ensuite s'atteler aux plus fréquents de ces points bloquants pour soit tenter de trouver des solutions, soit définir des règles qui déterminent la faisabilité des rapprochements.

## **QUATRIEME PARTIE :**

### **AUTRES MOYENS POUR REDUIRE LE COUT DE LA FORMATION**

Le thème qui nous était imparti ne considérait l'harmonisation des formations que dans la perspective de l'harmonisation des niveaux de formation et des perspectives de carrière. En fait il s'avère que le principal moteur, la principale justification de cette harmonisation des formations est d'ordre économique. Les forces armées doivent, dans ce domaine comme dans les autres, réduire leurs dépenses : l'objectif visé est une réduction des coûts globaux d'environ 30%. Il nous est donc paru indispensable de compléter notre étude par des processus qui, sans constituer à proprement parler une harmonisation des formations, peuvent permettre de réduire le coût de celles-ci.

#### **4.1 . INGENIERIE DE FORMATION.**

Comme nous l'avons déjà évoqué, la recherche d'une juste adaptation des enseignements aux besoins est prioritaire. Cela concerne la mise au point des nouveaux programmes qui seront créés, notamment en raison de l'harmonisation mais doit également être entrepris pour les formations existantes. Cette réflexion, menée de façon empirique dans le passé, n'est pas propre aux armées et a pris une telle valeur stratégique dans les entreprises qu'une nouvelle technologie est née : l'ingénierie de formation. Par une approche globale du but à atteindre, elle permet une conception des dispositifs de formation adaptés aux besoins. Sans s'attacher aux programmes existant, la démarche consiste à identifier les compétences requises pour ensuite rédiger un référentiel des métiers. Celui-ci servira, soit de base à l'élaboration du dispositif de formation, soit de "cahier des charges" pour les relations avec des organismes extérieures proposant des stages.

Adoptée avec succès dans le civil, l'ingénierie de formation peut donc apporter aux forces armées une meilleure efficacité, l'amateurisme dans ce domaine ne pouvant être que préjudiciable. C'est pourquoi il est fortement souhaitable de former quelques spécialistes dans cette discipline innovante. Même s'il s'agit avant tout d'une démarche que chacune des forces armées doit conduire en "interne" il semblerait également judicieux de placer certains de ces spécialistes dans le CCF nouvelle formule comme experts. Bien formés et motivés, ils participeraient aussi à l'évaluation des autres moyens pour réduire les coûts de la formation, notamment par les méthodes proposées ci-après.

## 4.2. LA SOUS-TRAITANCE :

Un processus de sous-traitance peut permettre, à long terme, de faire des économies dans le domaine de la formation. Il s'agirait de rationaliser les fonctions opérationnelles et les services communs sans les interarmiser mais en les sous-traitant à l'armée qui possède le pôle de compétence.

Cette sorte de sous-traitance est déjà réalisée dans certains domaines. Ainsi la marine et l'armée de l'air confient une partie de la surveillance et le contrôle de leurs bases, arsenaux et ports à la gendarmerie. Les gendarmes de l'air ou maritimes sont alors placés pour emploi auprès de l'armée de l'air et de la marine. L'entretien des pistes de l'armée de l'air par des unités du génie de l'air, appartenant à l'armée de terre, est un autre exemple de sous-traitance. Les gendarmes, qu'ils soient de l'air ou maritimes suivent une formation initiale identique à celle des personnels en service dans la gendarmerie départementale ou mobile. Les cadres du régiment de génie de l'air sont aussi formés dans les mêmes écoles et ont le même cursus que ceux des régiments des forces. Ces deux exemples prouvent qu'il est possible de sous-traiter à une seule armée et ainsi d'économiser dans le domaine de la formation.

Pour poursuivre dans cette voie d'harmonisation des cursus de formation, de recherche des économies, il faudrait dans un premier temps inventorier toutes les fonctions et services communs à plusieurs forces armées. Dans un second temps, l'armée possédant le pôle de compétence se verrait confier l'exécution de la fonction ou service pour l'ensemble des forces armées.

Ce qui suit est une première approche d'une recherche des fonctions ou services communs.

L'armée de terre confie à ses unités de transport, une grande partie de son fret nécessaire à son fonctionnement courant. L'armée de l'air possède ses propres unités de transport, la marine fait confiance à des entreprises civiles. Tous ces transports pourraient être exécutés par une seule armée, ceci entraînant des économies, de moyens et de formation.

La défense sol-air est une fonction opérationnelle commune à l'armée de l'air et à l'armée de terre. La défense sol-air d'une base aérienne et celle d'une zone de division ne sont pas vraiment différentes dans leurs principes de base. La sous-traitance à l'armée possédant le pôle de compétence permettrait d'uniformiser les matériels et donc d'économiser dans le domaine de la formation.

Tout ce qui a un rapport avec les matériels automobiles, achat, entretien, formation des personnels de service et d'entretien, pourrait être aussi le fait d'une seule armée ou de la gendarmerie.

Enfin, sujet plus discutable, l'armée de l'air possède des hélicoptères (missions de transport, liaison, protection...), l'armée de terre dispose de son ALAT (missions de transport, liaison, appui logistique, lutte antichar...). Le cursus de formation des pilotes d'hélicoptère des différentes armées est déjà harmonisé mais ne serait-il pas possible d'aller plus loin en regroupant les matériels et les personnels au sein d'une structure unique dès lors qu'il y a un large recouvrement des missions?

Ainsi, sans aller jusqu'à l'interarmisation, la sous-traitance de certaines fonctions opérationnelles ou de certains services à celle des forces armées possédant les pôles de compétence, permettrait de réellement harmoniser les cursus de formation, d'économiser dans ce domaine et dans celui des matériels, d'uniformiser les procédures d'utilisation.

#### **4.3 . L'EUROPE :**

Les écoles des forces armées sont souvent plus proches des écoles européennes équivalentes que des écoles comparables des autres armées françaises. A l'heure de la construction européenne on peut se demander si une harmonisation nationale, qui achoppera toujours sur les différences liées au milieu d'emploi de l'individu, n'est pas moins riche de potentialité que des rapprochements entre pays européens.

Les rapprochements européens semblent logiques. Ils présentent pourtant des limites techniques, sans parler bien sûr des considérations plus politiques liées à la diversité d'appréciations de ce que doit être l'Europe de la défense.

Tout d'abord ces formations impliqueront le plus souvent la maîtrise d'au moins une langue étrangère, ce qui dans l'état du système éducatif français, limitera les possibilités, en particulier à l'égard de sous-officiers. En outre les rapprochements européens ne seront très probablement pas source d'économies. En effet celles-ci seront sans doute largement gagées par les surcoûts dus au surcroît de complexité de l'école et à l'expatriation éventuelle des stagiaires.

En résumé et sous réserve d'études plus approfondies, les formations européennes sont certes à développer mais avant tout pour des raisons d'interopérabilité, ce qui les rend particulièrement indiquées pour les officiers. En ce qui concerne les sous-officiers elles ne semblent rentables économiquement que pour des formations de petit flux et qui exigent des investissements importants en matériels, simulateurs etc..

#### **4 4 . LE CIVIL :**

Telle une entreprise qui se restructure dans une conjoncture difficile, les armées doivent se recentrer sur leur métier de base. Le rôle fondamental des armées est de combattre, ce qui implique bien sûr de se préparer, de se former au combat. De manière simpliste on pourrait considérer que toute formation dont la destination directe n'est pas le combat ne relève pas de la mission fondamentale des armées. Pour assurer toutes ces formations non spécifiques il semblerait alors logique de faire appel aux organismes, étatiques ou non, dont c'est justement la vocation.

Il ne semble cependant pas souhaitable de s'adresser systématiquement au civil dès lors qu'une formation ne prépare pas directement au combat. Il faut encore que la formation civile

constitue une alternative intéressante tant d'un point de vue économique que qualitatif. Ce n'est cependant pas la principale contrainte. Un recours trop systématique aux formations civiles risque de faire du sous-officier un simple technicien. Il faut impérativement ménager dans les cursus de formation des périodes significatives qui permettront de conférer la dimension spécifiquement militaire.

Il existe deux manières de faire appel au civil. On peut tout d'abord recruter du personnel déjà formé, particulièrement par l'Education nationale. Cette voie de recrutement et de formation semble particulièrement adaptée aux spécialités du soutien, peu spécifiques aux armées, mais aussi aux spécialités techniques, au moins en ce qui concerne leur formation de base. Dans tous ces cas les armées recrutent des jeunes, à qui il convient de conférer une formation militaire initiale. Il n'y a finalement pas une grande évolution par rapport à la situation actuelle. Il s'agit de recruter un peu plus tard qu'autrefois du personnel qui en revanche est déjà partiellement formé.

L'autre possibilité consiste à sous-traiter des modules de formation. Le personnel qui en bénéficie est donc déjà "militaire". Dans ce dernier cas ce sont encore les formations techniques qui sont les plus faciles à sous-traiter.

Remarquons enfin que l'appel au civil présente deux intérêts connexes. A formation civile, diplôme civil, il n'y a donc pas besoin d'homologation. La pratique dans les armées permettant de valider la formation civile, cette méthode est donc favorable à la reconversion ultérieure. De plus cette voie nous semble de nature à améliorer l'intégration de l'armée dans la Nation. Les carrières militaires constitueront ainsi un débouché possible pour un certain nombre de formations civiles, ce qui amènera naturellement nombre de Français à s'interroger sur les forces armées, leur rôle, leur constitution et ce qu'elles peuvent leur apporter.

#### **4.5 . L'APPEL AUX RESERVISTES :**

Il semble intéressant de faire appel à des réservistes ayant quitté plus ou moins récemment les armées pour dispenser des formations à petit flux. Cela doit permettre de ne pas conserver du personnel qui n'est utile qu'une partie de l'année. Le dispositif réglementaire actuel permet ce genre de pratique mais il peut sans doute être amélioré.

#### **4.6 . LES FORMATIONS ALTERNATIVES :**

Les méthodes de formation sont en passe d'évoluer considérablement. Les quelques méthodes de formations évoquées ci-après sont en cours de développement, essentiellement dans le secteur civil. Elles sont encore très évolutives. Il est bien sûr trop tôt pour les utiliser telles quelles. Il n'en reste pas moins, qu'une fois au point, elles pourraient convenir pour

certaines des besoins des armées et de la gendarmerie. Elles répondent en particulier à l'objectif de réduction des coûts car, dans tous les cas, il s'agit de formations sans école, plus généralement sans gros moyens, et qui semblent permettre une très bonne adéquation à l'emploi.

#### **4.6.1 . L'organisation apprenante :**

Il s'agit de former au sein même de l'unité utilisatrice. Cela n'a bien évidemment rien de révolutionnaire puisque déjà largement pratiqué dans les forces armées. La nouveauté provient de l'adaptation de l'organisation du travail qui prend en compte cette formation. Celle-ci est formalisée et intégrée dans le déroulement normal de l'activité, on y trouve bien sûr des objectifs, des échéances, des contrôles, etc..

#### **4.6.2 . L'auto-formation :**

Il s'agit d'un enseignement assisté qui utilise toutes les ressources présentes et à venir des multimédias. L'élève est abonné à un "centre de formation "où il est suivi par un "tuteur" qui le conseille et le contrôle. Il travaille à son rythme au sein ou à proximité de son organisme d'emploi. Cette méthode est très souple, elle permet un enseignement adapté à la personnalité et à la disponibilité de l'élève.

#### **4.6.3 . La méthode "formation action" :**

La méthode "formation action" ou "learning action" consiste à faire "corner" un groupe de personnes en charge d'un travail donné par un spécialiste de la chose considérée qui conseille et contrôle. Ce spécialiste peut être intérieur ou extérieur à l'unité. L'enseignement s'effectue donc dans le cadre de l'activité normale. A la fin, le groupe a réalisé l'objectif imparti et a appris ce qu'il lui fallait apprendre.

#### **4.6.4 . Les formations "relais" :**

Il s'agit, pour des petites formations, très spécifiques, de faire former quelques experts, chargés ensuite de délivrer leurs connaissances dans le domaine considéré aux personnels de leurs unités. Cette méthode, qui se rapproche de la précédente, est aujourd'hui développée dans la gendarmerie, notamment dans la lutte contre le trafic de drogue et les questions liées à la protection de l'environnement.

## CINQUIEME PARTIE :

### CURSUS DE FORMATION, NIVEAU DE FORMATION ET CURSUS DE CARRIERE.

#### 5.1 . HARMONISATION DES FORMATIONS ET NIVEAUX DE FORMATION :

Le thème de l'étude postule que l'harmonisation des formations doit permettre de proposer des niveaux de formation comparables aux sous-officiers des forces armées. On peut s'interroger sur le bien-fondé de cet objectif. On trouve en effet une grande diversité de niveaux de formation au sein même de chaque armée et de la gendarmerie. Chacun a mis en place en son sein un large spectre de formations, si bien que les comparaisons entre armées sont difficiles. Il faut souligner d'ailleurs que les disparités des niveaux de formation internes à chacune des forces armées ne semblent pas leur poser de problèmes rédhibitoires.

Des niveaux de formation communs faciliteraient sans doute les passages d'une armée à l'autre mais il s'agit là d'un intérêt marginal. Ces niveaux communs simplifieraient peut être la formation par réduction du nombre des enseignements délivrés. Finalement le principal intérêt de ces niveaux communs serait de faciliter la reconversion du personnel. L'homologation serait plus aisée car il y aurait moins de formations à homologuer. Enfin la lisibilité pour l'employeur potentiel serait bien meilleure.

On peut même se demander si ces niveaux de formation comparables n'auraient pas quelques conséquences nuisibles. Ils tendraient à une uniformisation des armées, de leur recrutement en particulier, alors qu'il semble important que les armées bénéficient d'un recrutement large comme on le verra plus loin.

Il s'avère donc que rien dans le fonctionnement des armées n'impose des niveaux de formation comparables. Seules les nécessités de la reconversion peuvent justifier un tel objectif.

#### 5.2 . CURSUS DE CARRIERE ET HARMONISATION DES FORMATIONS :

##### 5.2.1 . La problématique :

Les liens entre la formation et le cursus de carrière sont importants. Ils sont si étroits que beaucoup estiment que la disparité actuelle des cursus de carrière constitue un frein à l'harmonisation des formations. A l'extrême certains imposent comme préalable à tout rapprochement des formations une harmonisation des cursus de carrière. Le mémoire de l'année précédente précise d'ailleurs "Comme les formations conditionnent et sont conditionnées par le déroulement d'une carrière, il apparaît que toute synergie est

dès lors soumise à l'harmonisation des cursus de carrière ainsi qu'à une révision des contrats d'engagements des personnels". Cette opinion revient de manière rémanente chez beaucoup des personnes rencontrées. Le sujet qui nous est donné inverse la logique, l'harmonisation des formations doit conduire à "des perspectives de carrières comparables". Nous allons examiner dans cette partie si l'harmonisation des formations doit s'accompagner, voire être précédée d'une harmonisation des cursus de carrière.

## **5.2.2 . Les cursus de carrière des sous-officiers des forces armées :**

### **5.2.21 . Le cas particulier des gendarmes :**

Il nous est vite apparu que le cursus des gendarmes diffère de manière significative de celui des autres sous-officiers. Les gendarmes accèdent très rapidement à l'échelle de solde 4 et au statut de sous-officier de carrière (au bout de trois ans environ). Plus généralement un gendarme fait très souvent une carrière complète au sein de la gendarmerie alors que la plupart des sous-officiers des armées ne servent qu'un temps limité et font très souvent une deuxième carrière assez longue hors des armées. Les différences tiennent avant tout à la spécificité de l'institution "gendarmerie". Un rapprochement avec les cursus des autres sous-officiers semble difficile sans remise en cause fondamentale du fonctionnement de la gendarmerie. Remarquons, et c'est un élément très important, que ces différences de cursus n'empêchent pas les gendarmes d'effectuer toutes les formations non spécifiquement "gendarme" au sein des autres armées.

### **5.2.22 . Les ressemblances :**

Un examen rapide des carrières des sous-officiers des armées, hormis les gendarmes donc, fait apparaître que les cursus de carrière sont, somme toute, assez proches. Dans chacune des armées on trouve des rendez-vous dans des plages d'ancienneté comparables. On peut ainsi distinguer trois niveaux de formation qui conditionnent largement l'avancement et la rémunération:

- le premier niveau est celui de la formation initiale, laquelle prend de 10 à 18 mois suivant les formations; le jeune sous-officier en sort titulaire de l'échelle de solde 3,
- le deuxième niveau est suivi au bout de 7 à 12 années de services. Il constitue une condition nécessaire mais pas toujours suffisante pour obtenir l'échelle de solde 4 et le statut de sous-officier de carrière,
- le troisième niveau est moins net; très formaté dans l'armée de l'air il est plus diffus dans les autres armées. En tout cas l'acquisition de ce niveau est une condition nécessaire mais, là encore, pas toujours suffisante pour obtenir le diplôme de qualification supérieur (DQS); il est obtenu autour de la dix-huitième année de services dans les armées avec une assez large amplitude suivant les individus.

En première analyse les cursus de carrière des sous-officiers des armées sont donc suffisamment proches pour que les différences ne constituent pas une gêne insurmontable au rapprochement des formations.

### **5.2.23 . Les différences :**

Une étude plus fine permet cependant de mettre en évidence des pierres d'achoppement beaucoup plus fondamentales. Les difficultés principales nous semblent découler de disparités de certains des principes qui régissent la formation et le recrutement dans les différentes armées, à savoir la polyvalence et la progressivité de la formation et enfin l'homogénéité du recrutement.

- Progressivité de la formation

La marine délivre une formation progressive alors que les armées de terre et de l'air, en dépit de modifications récentes, préfèrent une formation initiale plus lourde. Ainsi les formations de deuxième niveau sont très différentes dans les armées. Longues par exemple (30 à 42 semaines) et surtout destinées à former des techniciens supérieurs dans la marine, elles sont plus courtes (5 à 10 semaines) et cherchent avant tout à former un cadre dans l'armée de l'air. De fait, des niveaux de formation identiques recouvrent donc des formations très différentes. Si bien que si l'on retrouve des parties communes dans les formations délivrées, c'est bien souvent à des niveaux de formation différents.

- Polyvalence

L'armée de l'air dispense une formation très spécialisée alors que les autres armées préfèrent des formations plus polyvalentes. Cette polyvalence est rendue nécessaire par l'isolement où peut se trouver un sous-officier de l'armée de terre ou de la marine. A bord d'un bâtiment par exemple l'équipage, nécessairement réduit en raison des contraintes de place, ne peut compter que sur ses propres moyens. Par-delà les habitudes des uns et des autres on voit émerger une notion fondamentale : ce sont les conditions d'emploi de l'individu qui conditionnent la formation qui lui est dispensée, or ces conditions d'emploi sont dans une large mesure imposées par le milieu dans lequel évolue le sous-officier. Ceci constitue une limite à l'harmonisation des cursus et des formations.

- Homogénéité du recrutement

Dans la marine et, à un moindre degré, dans l'armée de terre la perméabilité militaire du rang/sous-officiers est beaucoup plus grande que dans l'armée de l'air pour qui le passage de militaire du rang au grade de sous-officier est tout à fait marginal. L'armée de l'air dispose ainsi d'un recrutement de sous-officier homogène, ce qui bien sûr facilite la formation. Les autres armées ont mis en place des formations ad hoc. Ainsi la marine délivre un niveau de formation supplémentaire, un niveau - 1 en quelque sorte. Quoi qu'il en soit ces différences dans la politique de recrutement sont une difficulté pour le rapprochement des formations.

### **5.2.3 . Examen critique des différences :**

- Polyvalence

On a vu que le choix entre la polyvalence ou la spécialisation découlait largement des conditions d'emploi, c'est à dire du milieu dans lequel évolue l'intéressé. En dehors de cette contrainte de milieu il faut en ce domaine raisonner en coût/efficacité. Il

s'agit de déterminer s'il est moins coûteux de conférer une formation polyvalente, donc assez lourde, à un assez petit nombre ou une formation plus spécialisée à un nombre plus important et dans quelle mesure la qualité de la prestation s'en ressentira.

- Homogénéité du recrutement

Il y a nécessité pour les armées à refléter peu ou prou l'ensemble de la Nation. Le pays doit se reconnaître dans son armée. En outre les armées ont un rôle social, elles doivent contribuer à l'ascension sociale. De plus cette diversité dans les recrutements est enrichissante pour les armées. Elle est de toute façon indispensable. En effet la conjoncture ne sera pas toujours aussi favorable au recrutement. Il vaut mieux disposer dès maintenant de recrutements et de formations alternatifs validés plutôt que de "détimbrer" sous la pression des circonstances un dispositif adapté à une période de recrutement aisé. Enfin un recrutement uniforme nuirait tant au nombre des recrutés qu'à leur motivation.

En résumé nous estimons qu'il faut préserver, voire étendre la diversité actuelle des recrutements, ce qui bien sûr n'est pas sans conséquence sur la formation (surcoût, surcroît de complexité).

- Progressivité de la formation

La progressivité de la formation permet une adaptation fine des flux de formation aux besoins et donc permet une gestion du personnel mieux adaptée aux ressources financières. Remarquons de plus qu'il y a une grande cohérence entre hétérogénéité du recrutement et progressivité de la formation. Il n'est pas judicieux de conférer rapidement une formation lourde à un individu dont on sait que le niveau de formation initial est moyen. Ce n'est souhaitable, ni pour l'individu qui risque la saturation et à qui il faut laisser le temps d'assimiler, ni pour l'institution qui risque de perdre son investissement si l'impétrant se révèle ne pas être à la hauteur. En tout état de cause il s'agit d'un choix fondamental qui relève non pas de l'harmonisation des formations mais de l'harmonisation des politiques de formation. Or, à notre connaissance, ni le CCF, ni aucun organisme n'est en charge de l'harmonisation des politiques de formation. Il semble judicieux d'étendre le mandat du CCF en la matière (cf. troisième partie).

#### **5.2.4 . Conclusion partielle :**

L'harmonisation des cursus de carrière n'est pas un préalable à l'harmonisation des formations comme d'ailleurs les rapprochements de formations déjà effectués le démontrent. Plus généralement on voit bien que les différences de cursus ne sont pas une difficulté insurmontable pour l'harmonisation des formations. Au CID par exemple, se côtoient polytechniciens et officiers issus du rang, médecins et commissaires, capitaines et colonels, pour le plus grand bénéfice de tous. On a vu également, qu'en dépit d'un cursus de carrière très différent, les gendarmes effectuaient une grande partie de leurs formations non spécifiques au sein des armées.

Ces différences de cursus constituent cependant une contrainte à l'harmonisation des formations. Des cursus identiques simplifient bien évidemment les rapprochements.

On peut d'ailleurs se demander si l'harmonisation des formations ne conduira pas à une convergence des cursus. Ainsi, pour se rapprocher des autres armées, l'armée de l'air a avancé le passage au CID de ses officiers et leur fait commander des escadrons à l'issue de ce dernier. Plus généralement en regroupant géographiquement des formations qui restent encore différentes, on va susciter des interrogations, des remises en cause. Bref en rapprochant les gens on rapprochera inévitablement la formation et les cursus. Cela pourrait être le point de départ d'une démarche itérative. Le rapprochement des formations déjà engagé va conduire à un rapprochement des carrières, lequel permettra de nouveaux rapprochements de formations etc..

Pour autant cette étude a mis en évidence certains points bloquants, certaines difficultés qui tiennent aux principes de recrutement et d'avancement ainsi qu'à la politique de formation. Mais si l'adaptation au milieu constituera toujours une limite on voit bien que ce sont les politiques de formation et de recrutement des armées qui sont en cause. Ce qui pose deux problèmes:

- Est-il souhaitable d'uniformiser ou même de rapprocher de façon significative les politiques de recrutement et de formation des armées? N'est-il pas indispensable de "ratisser" large, d'éviter la monoculture et de refléter autant que faire se peut la structure sociale du pays? Bref, ne faut-il pas conserver voire augmenter la diversité actuelle?
- Quel est l'organisme en charge de ces domaines? Il est souhaitable d'étendre la compétence du CCF à la politique de formation, mais il faut également s'intéresser à la politique de recrutement et d'engagement..

Si l'on décide de conserver la diversité actuelle dans les politiques de formation et de recrutement, la solution passe par la modularité. Chaque armée viendra piocher dans une base de modules de formations selon ses besoins, base qu'elle pourra bien évidemment faire évoluer. Cette solution est d'ailleurs conforme à ce qui est en train d'être mis en place dans la future école de l'audiovisuel.

## CONCLUSION

Les forces armées connaissent actuellement d'énormes bouleversements. Par ailleurs nombre de rapprochements des formations sont effectués ou en cours. Il semblerait judicieux de prendre le temps de mener à bien ce qui a été décidé de façon à pour mettre en place les outils qui permettront d'apprécier le bien-fondé des rapprochements ultérieurs et de tirer parti des actions en cours. Les pressions qui s'exercent sur les forces armées ne permettront peut-être pas d'attendre suffisamment. Celles-ci sont donc condamnées à aller de l'avant, à adopter une démarche volontariste qui, nous semble t-il, passe par la mise en oeuvre d'un grand nombre de petits mesures plutôt que par de grands bouleversements.

Le recrutement, la formation et la reconversion sont interactifs. Il est illusoire de vouloir faire évoluer l'un d'eux sans que cela ait des conséquences sur les autres. En particulier la formation est un vecteur essentiel du recrutement, elle constitue sans doute le prix à payer pour disposer d'une armée professionnelle de qualité.

Les différences de cursus de carrière ne constituent pas un empêchement rédhibitoire au rapprochement des formations. Il n'en reste pas moins qu'une certaine harmonisation des politiques de formation des forces armées est souhaitable. Toutefois, moins que les différences de recrutement et de cursus de carrière ce sont les normes et règles de fonctionnement différentes des armées qui compliquent, voire empêchent l'harmonisation des formations. Il convient donc de rapprocher, quand c'est possible, la réglementation et les procédures administratives.

Fondamentalement la diversité des formations découle de la diversité des milieux d'emploi. Cette indispensable adaptation au milieu qui sous-tend et justifie la culture d'armée est la limite ultime des rapprochements, limite qui dépassée, sera dommageable à l'efficacité de chacune des forces armées.

## **ANNEXE A : LES ORGANISMES DE FORMATION DES FORCES ARMEES.**

### **ARMEE DE TERRE :**

- Ecole nationale des sous-officiers d'active (ENSOA à Saint-Maixent),
- Ecole nationale technique des sous-officiers d'active (ENTSOA à Issoire, dissolution en juillet 1998),
- Ecoles d'application :
  - \* infanterie (Montpellier),
  - \* arme blindée et cavalerie (Saumur),
  - \* artillerie (Draguignan),
  - \* génie (Angers),
  - \* transmissions (Rennes),
  - \* train (Tours),
  - \* matériel (Bourges),
  - \* ALAT (Dax),
- 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),
- 132° groupe cynophile de l'armée de terre (Suippes),
- Groupe géographique (Joigny, CT1 reconnaissance topo/géo),
- 7° Régiment d'artillerie (Nevers, CT1 missiles de surveillance),
- 15° Régiment du génie de l'air, (Toul, travaux publics),
- 5° Régiment du génie (Versailles, CT1 voie ferrées),
- 519° Régiment du train (La Rochelle, CT1 transbordement maritime),
- Etablissement du matériel de Montauban (parachutage et largage),
- Etablissement d'impression de l'armée de terre (Saint-Cyr),
- ESCAT (Saint-Cyr, CT1 électromécanicien frigoriste),
- CMMAT de Satory (fanfare, musique),
- Lycées militaires (La Flèche, Saint-Cyr l'école, Aix et Autun).

## **MARINE NATIONALE :**

- Centre d'instruction naval de Querqueville (Cherbourg),
- Centre d'instruction naval de Brest,
- Centre d'entraînement et d'instruction des SNLE (Brest)
- Groupe des écoles du Poulmic,
- Ecole de spécialisation sur hélicoptères embarqués (Lanvéoc-Poulmic)
- Ecole des fusiliers (Lorient),
- Ecole de formation initiale des pilotes de multimoteurs (Lorient), fermeture en 1997
- Centre école de l'aéronautique navale (CEAN à Rochefort), en cours de rapprochement avec l'école spéciale technique de l'armée de l'air (Rochefort),
- Ecole des fourriers (Rochefort)
- Centre de formation maritime d'Hourtin, fermeture au plus tard en 2002
- Centre d'instruction naval de Saint Mandrier (Toulon)
- Ecole de navigation sous-marine (Toulon),
- Ecole de plongée (Toulon),
- Ecole de chasse embarquée (Hyères), fermeture en 1997?

## **ARMEE DE L'AIR :**

- Ecole de l'air, école militaire de l'air (BA 701 à Salon de Provence)
  - formation des officiers
- Ecoles de formation des sous-officiers (BA 721 à Rochefort)
  - formation initiale des sous-officiers
  - formation des sous-officiers des spécialités techniques et de service général
  - formation des personnels de gestion, administration, restauration
  - centre de formation à la pédagogie de l'Armée de l'air
- Ecole d'enseignement technique de l'Armée de l'air (BA 722 à Saintes)
  - formation des apprentis mécaniciens
  - formation des engagés militaires techniciens de l'Air
- Ecole d'aviation de transport (BA 702 à Avord)
  - formation des pilotes de transport
- Centre de langues (BA 702 à Avord)
  - apprentissage des langues
- Ecole de pilotage de l'Armée de l'air (BA 709 à Cognac)
  - formation au pilotage de base
- Ecole de transition opérationnelle (BA 120 à Cazaux)
  - formation du personnel navigant au tir aérien
- Ecole des techniciens de sécurité de l'Armée de l'air (BA 120 à Cazaux)
  - formation sécurité nucléaire, incendie, sauvetage, NBC
- Ecole des navigateurs officiers systèmes d'armes (BA 101 à Toulouse)
  - formation navigateurs officiers systèmes d'armes
- Centre informatique de gestion de l'Armée de l'air (BA 217 à Bretigny)
  - formation à l'informatique des personnels de l'Armée de l'air

## **GENDARMERIE :**

- Ecole de sous officiers de la gendarmerie du Mans (formation des sous-officiers et division télécommunication et informatique),
- Ecole de sous officiers de la gendarmerie de Châtellerauld (formation des sous-officiers),
- Ecole de sous officiers de la gendarmerie de Chaumont (formation des sous-officiers),
- Ecole de sous officiers de la gendarmerie de Montluçon (formation des sous-officiers),
- Ecole de sous officiers de la gendarmerie de Saint-Astier (formation au maintien de l'ordre),
- Ecole de sous officiers de la gendarmerie de Gramat (formation des maîtres chiens),
- Centre d'instruction des gendarmes auxiliaires de Tulle (formation des gendarmes auxiliaires et école des gradés),
- Centre d'instruction des gendarmes auxiliaires de Montargis (formation des gendarmes auxiliaires),
- Centre d'instruction des gendarmes auxiliaires d'Auxerre (formation des gendarmes auxiliaires),
- Division d'instruction des gendarmes auxiliaires de Bergerac (formation des gendarmes auxiliaires),
- Centre national d'instruction de ski, d'alpinisme de la Gendarmerie de Chamonix,
- Centre d'instruction nautique de la Gendarmerie d'Antibes,
- Ecole de Fontainebleau (formation des motocyclistes et division police judiciaire).

## ANNEXE B : LES PERSONNES RENCONTREES.

### ETAT MAJOR DES ARMEES :

- Colonel MOREAU, EMA/EG.

### ARMEE DE TERRE :

#### DPMAT :

- Lieutenant-colonel MASSELIN et commandant OLIVE, bureau recrutement formation,
- Lieutenant-colonel RIPOLL et lieutenant-colonel BOSSER, bureau études générales,

#### COFAT :

- Lieutenant-colonel HOUDINET, bureau études générales.

### MARINE NATIONALE :

#### Direction du personnel militaire :

- Contre-amiral SOULEAU, adjoint du directeur du personnel militaire de la marine, chargé des écoles et de la formation,

#### CEAN :

- Capitaine de frégate POITOU, directeur des études du centre école de l'aéronautique navale, (CEAN, Rochefort).

### ARMEE DE L'AIR :

#### CEAA :

- Général de corps aérien BRUN, commandant les écoles de l'armée de l'air,
- Colonel BAUDRY, CERFA, sous-directeur de la formation militaire,
- Colonel DUBOIS, sous-chef opération du CEAA,

#### BA 721 :

- Général CORDIER commandant la base aérienne 721 (Rochefort),
- Colonel RAMES commandant le groupement instruction de la BA 721,
- Lieutenant-colonel EVRARD directeur des études de l'école des spécialités techniques.

**GENDARMERIE :**

- Colonel PASQUEREAU, DGGN, bureau de la formation,
- Lieutenant-colonel RENAUDIN, DGGN, bureau de la formation.

**DFP :**

- Administratif civil hors classe CAMMARATA, adjoint au directeur de la fonction militaire.