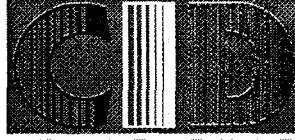


DIFFUSION RESTREINTE

1998-177

COLLEGE INTERARMEES

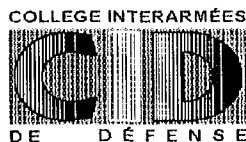


DE DEFENSE

EPO N°B18

Gestion interarmées
des ressources
humaines et spécificités
des armées.

LCL PUJO-SAUSSET (AIR)
CE BOLOT (GEND)
LCL CHANCERELLE (GEND)
MAJ MUHLMANN (RFA)
LCL ROYAL (TERRE))



PARIS, le 7 mai 1998

FICHE DE SYNTHÈSE

Officier traitant :
Lieutenant-colonel
PUJO-SAUSSET
(groupe B5)
pilote EPO n°18

Objet : *SYNTHÈSE EPO N°18*
gestion interarmées des ressources humaines et spécificités
des armées

De nombreuses études ont été conduites et sont toujours menées sur le sujet considéré. L'objectif de la présente étude reste l'identification de rapprochements possibles entre les armées dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), dans un contexte de rationalisation des coûts et de recherche de gains de productivité et (ou) d'efficacité opérationnelle.

Toutefois, dans un souci de réalisme, aucun préalable d'harmonisation des cursus de carrière n'est posé en postulat avant la recherche de points de convergence ou d'évolution interarmées. Au contraire, les auteurs pensent qu'une démarche volontariste passe par la mise en oeuvre d'un grand nombre de petites mesures plutôt que par des grands bouleversements. Elles peuvent générer elles-mêmes d'autres interrogations, provoquant des remises en cause, facteurs d'autres rapprochements, selon une démarche itérative bien connue.

La préoccupation principale est que les rapprochements envisagés ne doivent pas se faire au détriment du « coeur du métier » des armées au risque de compromettre la cohésion de celles-ci.

L'étude s'articule par conséquent logiquement de la manière suivante : bilan de l'existant dans les domaines de la GRH en matière d'interarmisation ; identification des spécificités liées aux cultures d'armée, constituant autant d'obstacles au rapprochement dans les mêmes domaines et propositions en matière de synergie entre les armées.

Au total il n'existe pas de logique d'interarmisation en matière de GRH. Ainsi, en matière de recrutement, chaque armée possède sa propre structure. S'agissant de la gestion des hommes, même si les statuts sont assez proches, les choix effectués par les différents états-majors ou directions entraînent des différences significatives. La même démarche prévaut pour la reconversion et le reclassement. Le dispositif actuel en la matière est avant tout du ressort de chaque armée, même s'il existe un plan central un organisme commun chargé de la définition de la politique générale de reconversion.

C'est dans le domaine de la formation que la coopération interarmées est certainement la plus avancée, notamment au niveau de la formation initiale technique. La notion de "pôle de compétence" d'une armée dans un type de formation donnée au profit de l'ensemble des forces traduit bien cette synergie.

La limite des rapprochements possibles se trouve dans les "cultures d'armées" qui imprègnent fortement le "coeur de métier" de chacune d'entre elles. Les spécificités sont par conséquent autant d'obstacles aux rapprochements imaginés dans un seul but de cohérence théorique. Chaque armée a une image forte qui conditionne dès le stade du recrutement l'attraction du jeune volontaire vers tel ou tel métier. La formation initiale générale est aussi un vecteur essentiel de la culture d'armée. Enfin, l'image reste un argument majeur de la politique de reconversion. Par conséquent, un concept unique et interarmées peut générer de nombreux inconvénients et difficultés dans certains domaines de la GRH, en portant atteinte à la cohésion et à l'efficacité des armées.

En revanche de nombreuses mesures ponctuelles peuvent être mises en oeuvre dès lors qu'elles ne bouleversent pas fondamentalement le "coeur du métier". Aussi, dans le domaine du recrutement, on doit viser une information plus large de type horizontal afin de mieux orienter les candidats potentiels non retenus par une armée vers les autres.

Une co-localisation des organes recruteurs par zones géographiques, ainsi que le développement d'un réseau d'échange de données entre bureaux paraissent être des solutions propres à encourager cette synergie interarmées.

La formation, élément clé d'une armée professionnelle, qui permet le regroupement de militaires provenant d'horizons différents au sein d'un même centre, favorise le développement de l'esprit interarmées. Par exemple, une harmonisation des formations paraît nécessaire pour les officiers à la fin de la première partie de leur carrière. La solution manifestement la plus efficace pour améliorer la qualité de la formation dans un cadre interarmées est d'effectuer le regroupement de toutes les formations analogues, jusque-là dispensées séparément, en renforçant les domaines d'excellence. Chaque armée pourrait, selon le principe de modularité, choisir tout ou partie de l'enseignement dispensé à l'intérieur d'un même ensemble. Le corollaire de cet enseignement à la carte se trouve dans la standardisation du langage, un vocable commun devant correspondre à un seul et même métier pour toutes les armées.

En matière d'administration, un même ensemble de règles générales dans les domaines disciplinaire, juridique ou social doit amener les armées à rapprocher leurs modes de gestion et leurs procédures, tant les différences qui existent ne sont pas toujours véritablement fondées sur une spécificité indiscutable.

S'agissant de la reconversion enfin, on peut imaginer une étape de préparation au niveau régional en interarmées. Là aussi, il ne s'agit pas d'une révolution, mais d'une recherche de coordination et de meilleure synergie des actions.

Deux exemples empruntés à la Bundeswehr et à l'armée canadienne nous permettent de mesurer certaines convergences ou différences entre celles-ci et les armées françaises, dans le domaine de la GRH.

THEME D'ETUDE

Gestion interarmées des ressources humaines et spécificités des armées.

La nécessité de rapprocher les logiques d'armées en opérations a été très tôt identifiée et des réponses cohérentes et efficaces ont été formulées et mises en application.

Dans d'autres domaines, et notamment celui de la gestion de la ressource humaine au sein du ministère de la défense, la mise en place de synergies interarmées se heurte à des résistances invoquant des spécificités d'armées. Ces dernières, souvent réelles car liées à la culture, à l'histoire et aux différences entre les missions, peuvent parfois avoir du mal à argumenter leur existence.

Ayant fait le point des réalisations actuelles en matière de synergie d'armées dans ce domaine, le groupe s'attachera à formuler des propositions concrètes de rapprochements possibles et souhaitables dans différents domaines d'action, soit, entre autres et de manière non exhaustive, le recrutement, la formation, initiale ou continue, les déroulement de carrière et la reconversion.

Index

INTRODUCTION	5
---------------------	----------

PREMIERE PARTIE	7
------------------------	----------

BILAN DE L'EXISTANT EN MATIERE D'INTERARMISATION	7
I) <u>L'INFORMATION ET LE RECRUTEMENT</u>	7
II) <u>LA FORMATION</u>	7
III) <u>LA GESTION DES HOMMES</u>	9
IV) <u>LA RECONVERSION ET LE RECLASSEMENT</u>	10

DEUXIEME PARTIE	11
------------------------	-----------

SPECIFICITES DES ARMEES ET OBSTACLES AUX RAPPROCHEMENTS.	11
I) <u>SPECIFICITE DES ARMEES.</u>	11
11) <u>L'armée de terre.</u>	11
12) <u>L'armée de l'air.</u>	12
13) <u>La marine.</u>	12
14) <u>La gendarmerie.</u>	13
II) <u>LES OBSTACLES AUX RAPPROCHEMENTS.</u>	13
21) <u>Le recrutement.</u>	13
22) <u>La formation.</u>	14
23) <u>La gestion et l'administration.</u>	16
24) <u>La reconversion.</u>	16

TROISIEME PARTIE	17
-------------------------	-----------

PROPOSITIONS EN MATIERE DE SYNERGIE ENTRE LES ARMEES.	17
I) <u>RECRUTEMENT</u>	17
II) <u>FORMATION</u>	18
22) <u>Faut-il penser européen ?</u>	19
23) <u>Une formation professionnelle et continue partagée.</u>	19
24) <u>Un rapprochement de certaines spécialités conduisant à la fusion.</u>	20
25) <u>Quelle structure pour le rapprochement des centres de formation ?</u>	20

Introduction

Compte tenu des travaux conduits précédemment sur le sujet, notre objectif à travers cette étude n'a pas été la recherche d'une interarmisation systématique dans les domaines de la gestion des ressources humaines, mais plutôt l'identification de rapprochements possibles entre les armées , en tirant parti des compétences développées par chacune des forces armées.

Ceux-ci doivent toutefois rester toujours motivés par des objectifs bien définis répondant à des impératifs de recherche de gains - de productivité ou d'efficacité opérationnelle - et de rationalisation en matière de coût, afin de répondre aux contraintes budgétaires de la défense.

Face à ces dernières contraintes qui pèsent d'un poids grandissant, les forces armées sont aujourd'hui condamnées à adopter une démarche volontariste forte. Celle-ci, nous semble-t-il, passe par la mise en oeuvre d'un grand nombre de petites mesures plutôt que par des grands bouleversements .

En effet, les rapprochements envisagés ci-dessus ne doivent pas se faire au détriment de ce qui fait la cohésion de chacune des forces armées. Aussi, ces tentatives auront d'autant plus de chance d'être acceptées par les armées qu'elles se situeront en marge de ce qui constitue le « cœur du métier » de chacune d'entre elles. Cet écueil sera évité d'autant plus aisément par la mise en oeuvre de mesures ponctuelles et mesurées que par des décisions lourdes susceptibles d'aller, in fine, à l'encontre des buts recherchés en empiétant sur la cohésion des armées.

Le « cœur du métier » des armées évoqué ci-dessus est caractérisé par la diversité des milieux d'emploi et sous-tend une véritable culture d'armée, ciment de la cohésion et de l'efficacité, constituant ainsi la limite ultime des rapprochements possibles.

Il convient donc, et c'est une tâche des plus délicates, de préciser exactement la limite entre ce qui constitue le « coeur du métier » de chacune des armées et ce qui n'en relève pas directement. La difficulté de l'exercice réside dans la détermination du champ respectif des spécificités pour lesquelles une logique commune est impossible, et des rapprochements pour lesquels des propositions concrètes pourront être formulées.

A travers les études déjà menées sur ce sujet, il apparaît que l'harmonisation des cursus de carrière, voire des statuts, est souvent présentée comme un préalable à d'autres rapprochements interarmées. Se satisfaire aujourd'hui d'une telle approche - et attendre une telle harmonisation avant de proposer des évolutions - reviendrait à bloquer toute possibilité de progression en la matière tant ce préalable apparaît irréalisable à court et moyen termes. Telle n'est pas notre approche, même si ces différences de statuts et de cursus constituent de réelles contraintes aux tentatives de rapprochement qu'il n'est pas possible d'ignorer.

Face à cette difficile équation, des expériences ont montré que certaines mesures ponctuelles ont généré d'elles-mêmes des harmonisations difficilement envisageables préalablement. Ainsi, en contraignant ponctuellement à des rapprochements, on a suscité des interrogations, des remises en cause qui ont inmanquablement conduit les « acteurs concernés » à modifier d'eux-mêmes les textes afin de rapprocher les formations ou les gestions. Cela pourrait être le point de départ d'une démarche itérative : les rapprochements conduisant à des harmonisations lesquelles permettront peut-être de nouveaux rapprochements, et ainsi de suite.

Le présent document, après avoir dressé *un bilan de l'existant en matière d'interarmisation* dans les domaines du recrutement, de la formation, de la gestion-administration et de la reconversion ; s'attachera à identifier ce qui constitue *les cultures d'armées* dans les mêmes domaines - et partant, les obstacles aux rapprochements qui en découlent - avant de faire *des propositions et des ouvertures* en matière de synergie entre les armées.



Première partie

BILAN DE L'EXISTANT EN MATIERE D'INTERARMISATION

I) L'INFORMATION ET LE RECRUTEMENT

Actuellement, chaque armée possède sa propre structure d'information et de recrutement, avec des antennes réparties différemment sur le territoire et souvent, dans une même garnison, dans des locaux distincts. On peut cependant noter la longue tradition de coopération qui s'est établie entre la gendarmerie et les bureaux d'information de la légion étrangère. La réalisation de documents communs par le SIRPA, en vue par exemple du salon de l'Etudiant, ou la création récente d'un site internet « défense », sur lequel des informations sur le recrutement existent par armée, sont des éléments de la synergie qui commence à s'établir (avec des réserves qui seront formulées au cours de cette étude). Le recrutement reste donc pour l'instant essentiellement une affaire d'armée.

II) LA FORMATION

- **Formation militaire initiale** : il n'existe que très peu de synergie dans ce domaine, tant en ce qui concerne les officiers que les sous-officiers ou les militaires du rang. Le cas des commissaires peut être mis à part, avec un concours unique et plusieurs modules communs qui sont dispensés aux élèves-commissaires des 3 armées sur le site des écoles du commissariat de l'armée de terre (ECAT) de MONTPELLIER. Une formation interarmisée sur un site unique n'est cependant pas encore à l'ordre du jour.

On peut cependant signaler quelques exceptions ponctuelles à cette stricte séparation entre forces armées en ce qui concerne la formation initiale :

⇒ une dizaine de places sont réservées à la gendarmerie dans chaque promotion de l'école spéciale militaire de SAINT-CYR et de l'école militaire interarmes.

- ⇒ depuis quelques années, la gendarmerie confie en outre à l'armée de terre la formation de ses élèves-officiers (recrutement semi-direct) comme chef de section en les envoyant pendant quatre mois à COËTQUIDAN ;
- ⇒ enfin les élèves-officiers des corps techniques et administratifs du service de santé des armées et de l'armement effectuent également leur formation militaire initiale à COËTQUIDAN, au sein de l'école militaire du corps technique et administratif (EMCTA) avant de se spécialiser dans leurs corps respectifs.

• **la formation initiale technique** : nous touchons là le domaine où la coopération est certainement la plus avancée, depuis déjà longtemps, et qui s'est développée au fil des ans. On peut ainsi citer :

- l'école des troupes aéroportées, qui forme, depuis sa création, tous les parachutistes et les spécialistes des techniques aéroportées des 3 armées et de la gendarmerie,

- l'EIREL, en matière d'enseignement linguistique, avec des modules spécifiques adaptés aux besoins des différentes armées, et en matière d'interprétation photographique,

- l'école interarmées des sports, chargée de fournir à l'armée de terre, la marine, l'armée de l'air et la gendarmerie les moniteurs et moniteurs-chefs de sport dont ces forces ont besoin, et en dispensant pour cela son enseignement au sein de promotions entièrement interarmées,

- l'école d'application de l'ALAT, pour la formation des pilotes d'hélicoptère des trois armées et de la gendarmerie; il est à noter que cette école s'oriente vers la coopération internationale avec la création de l'école franco-allemande de pilotage,

- l'école navale pour la formation des officiers de quart de la gendarmerie maritime, des affaires maritimes, ... et même d'administrations civiles comme la douane.

Plus récemment a été définie la notion de «domaine d'excellence» grâce à laquelle une armée possédant une compétence affirmée dans un domaine pourrait mettre cette compétence au service de l'ensemble des forces armées : c'est ainsi que se met en place une certaine synergie en matière de formation :

- ⇒ la marine forme déjà, dans son école des fourriers de ROCHEFORT, les spécialistes des métiers de l'hôtellerie des deux autres armées, et à terme, les sous-officiers spécialistes de l'administration et de la gestion de l'armée de l'air, actuellement formés sur la B.A. 721 de SAINT-AGNAN ;
- ⇒ l'école de plongée de SAINT-MANDRIER est un pôle d'excellence reconnu et la marine s'apprête à y accueillir la totalité des formations de plongeurs actuellement délivrés au sein de l'armée de terre au centre de formation des plongeurs d'aide au franchissement de LA VALBONNE et au sein de la gendarmerie au centre d'instruction nautique de la gendarmerie (CING) d'ANTIBES ;
- ⇒ de son côté, l'armée de l'air devrait bientôt assurer l'instruction des mécaniciens aéronautiques de la marine sur le site de la base aérienne 721 de SAINT-AGNAN et la formation initiale de pilotage des officiers de l'aéronautique navale se déroule déjà depuis plusieurs années au sein des écoles de l'armée de l'air, en bénéficiant des installations et des compétences de l'armée de l'air dans ce domaine.

Le service de santé des armées, maintenant totalement « interarmisé », doit être mis à part, car le recrutement des médecins et des pharmaciens s'effectue au titre du service de santé des armées et non d'une armée unique, même si une certaine spécialisation de fait intervient après la formation initiale. En ce qui concerne les MITHA, un système mixte a été adopté. En effet, l'école du personnel paramédical des armées (EPPA) est un outil qui illustre parfaitement la manière dont peut être conduite l'harmonisation d'une formation technique commune aux armées. L'évolution actuelle a pour objet de permettre aux futurs infirmiers employés dans les trois armées, la gendarmerie nationale et la brigade des sapeurs-pompiers de Paris d'accéder au diplôme d'Etat d'infirmier à l'issue d'une formation initiale de trois années. Bien que les conditions d'admission et de formation tendent à se rapprocher de celles des écoles civiles, un certain nombre d'adaptations correspondent aux besoins spécifiques de chaque armée :

- les épreuves d'admission sont précédées d'une sélection par la future armée d'emploi évaluant les capacités d'adaptation à un emploi militaire;
- elles prennent en compte certains aspects de la formation propres aux militaires ou les particularités de certaines institutions (légion étrangère,...);
- la situation actuelle permet de s'affranchir de la logique des quotas en vigueur dans le civil, permettant ainsi aux différentes armées de subvenir à leurs besoins en spécialistes infirmiers.

• **la formation continue** : il semblerait que dans ce domaine, en dehors des organismes cités plus haut et qui assurent pour certains la progression technique des personnels dont ils ont assuré la formation initiale, la synergie ne se développe qu'à des niveaux relativement élevés de la hiérarchie. Le collège interarmées de défense est un cas d'avancée très significatif dans ce domaine mais qui ne touche qu'un nombre restreint de militaires. On peut également citer l'IHEDN ou le CHEM qui participent à ce rapprochement d'armées.

Il est cependant intéressant de noter, à titre d'exemple, que dans l'armée de terre 120 actions de formation ont été mises en coopération en moins de quatre ans, représentant 2000 stagiaires formés annuellement dans des pôles de compétence interarmées, dont 1500 au sein de l'armée de terre.

III) LA GESTION DES HOMMES

La création d'un nouveau « corps de personnels administratifs et de soutien » au sein de la gendarmerie, à partir d'officiers et de sous-officiers venant d'autres armées, s'inscrit déjà dans une logique d'interarmisation et superpose à la notion de métier commun celle de métiers transversaux ; il faut cependant souligner que, si une interarmisation de statut s'est effectivement mise en place, il y a une claire identification spécifique : en effet ces personnels sont gérés par la gendarmerie, reçoivent une instruction spécifique de quelques semaines et servent alors au titre de cette force armée.

La même constatation peut être faite en ce qui concerne les civils de la défense qui, dans le cadre des restructurations récentes, ont quitté telle ou telle armée pour être affectés dans une autre force. S'il ne s'agit pas véritablement d'une « interarmisation », mais plutôt de l'ouverture d'une passerelle d'une armée vers une

autre, cela démontre cependant qu'une démarche prenant en compte les besoins globaux de la défense peut être utilisée au bénéfice de tous.

En revanche, l'emploi de commissaires des différentes armées affectés pour un temps dans la gendarmerie fournit un exemple de gestion interarmisée ciblée.

Cette interarmisation dans le domaine de la gestion de la ressource humaine semble cependant trouver rapidement ses limites dans la situation actuelle.

En matière de gestion de carrière avancement, notation, rémunération, on peut constater que, même si la plupart des statuts sont proches, à quelques exceptions notables près, les choix de gestion effectués par les différents états-majors ou directions entraînent des différences significatives de carrière.

IV) LA RECONVERSION ET LE RECLASSEMENT.

Actuellement, le dispositif de reconversion civile des militaires est fondé à la fois sur une dispersion des structures et sur une interarmisation au niveau central. Ainsi, au niveau du ministère de la défense existe un organisme, la Mission pour la Mobilité Professionnelle (DFP/MMP) qui a un rôle central d'animation : celle-ci a pour mission de définir la politique générale de reconversion du ministère et d'harmoniser les politiques d'armées.

Cette action est relayée par 8 CIR (cellules interarmées de réorientation) qui ont pour rôle, en organisant des stages, de faire des bilans de compétence, d'aider les partants à se « vendre » et de les aider à trouver un emploi. Ce sont les relais régionaux de la MMP.

En revanche, chaque armée, aux travers des actions de sa direction du personnel, applique concrètement la politique ainsi définie, avec ses règles et ses structures propres mais n'a aucune autonomie financière (l'enveloppe globale est partagée entre les armées par la MMP en fonction des préavis de départ). Différents organismes à caractère privé viennent compléter ce dispositif interarmées en menant, comme l'ARCO (Association pour la reconversion civile des officiers et des sous-officiers), qui fait office de cabinet-conseil, des actions parallèles.



Deuxième partie

SPECIFICITES DES ARMEES ET OBSTACLES AUX RAPPROCHEMENTS.

Au fil des temps, chacune des armées a élaboré un ensemble d'habitudes, de règles et de savoir-faire, souvent regroupés sous le vocable « culture d'armée », qui traduit l'adaptation du militaire à son milieu d'emploi. Cette indispensable adaptation sous-tend toute la cohésion et l'efficacité réelle des forces concernées.

De cette culture d'armée découle l'argumentaire qui définit la notion de « métier » et constitue donc la limite ultime des rapprochements possibles.

Il s'agit donc dans un premier temps de cerner *le coeur du métier* de chacune des armées concernées par ces rapprochements, puis dans un deuxième temps d'en déduire *les points bloquants* qui en découlent dans les différents domaines qui nous intéressent.

I) SPECIFICITE DES ARMEES.

11) L'armée de terre.

Les missions que mènent l'armée de terre au contact direct de l'adversaire et des belligérants sont bien connues. Elle agit au sol et près du sol, dans un milieu complexe et non homogène, où s'exerce la souveraineté des Etats et où vit la population.

Son engagement est caractérisé par le contrôle, dans la durée, de ce milieu physique et humain, tout en se contraignant à un usage mesuré et gradué de la force. Cette singularité de l'engagement imprime directement sa marque sur l'homme qui mène ces missions par l'exigence d'éthique morale qu'elles requièrent. Dans ce contexte, si les compétences professionnelles sont nécessaires au soldat de l'armée de terre, c'est surtout par **son comportement** qu'il sera en mesure de maîtriser les situations complexes et versatiles dans lesquelles il interviendra.

Ainsi, même si la technique est de plus en plus présente, l'armée de terre privilégie donc **l'homme** et son **savoir-être**. Il s'agit de développer l'aptitude à l'intelligence des situations, la capacité d'initiative et les dispositions morales : toutes qualités liées à la personnalité et au caractère.

Tout autant que les savoir-faire, **ce sont les savoir-être, inspirés d'une certaine conception de l'homme**, de son rôle et de sa place, où l'équilibre des personnalités et l'affermissement des caractères se complètent harmonieusement que l'armée de terre place le coeur de son action tant en matière de recrutement que de formation et de gestion des hommes.

12) L'armée de l'air.

L'armée de l'air est dimensionnée par la mission qu'elle a reçue et par conséquent par le matériel qui l'équipe et l'environnement dans lequel elle fonctionne. Cet environnement s'articule autour de l'élément fondamental que représente **la base aérienne** au sein de laquelle chacun oeuvre dans son domaine de compétence pour la mise en oeuvre des matériels fondamentaux (aéronefs, contrôle aérien, maintenance, météo, sécurité, etc.).

Le coeur du métier de l'armée de l'air se situe donc dans la **capacité technique** de chacun de ses membres à assurer les tâches spécifiques contribuant à la réalisation de la mission commune. La difficulté technique des savoir-faire à acquérir conditionne totalement non seulement la formation initiale, mais aussi le déroulement complet des carrières, dont la réussite est déterminée par l'acquisition régulière de niveaux techniques de plus en plus élevés.

C'est donc bien **sur l'exigence du maintien et de l'accroissement de la compétence technique** détenue que s'affirme la culture de l'armée de l'air et que se fonde la cohésion des hommes qui y servent.

13) La marine.

Au travers des quatre grandes fonctions opérationnelles définies par le Livre Blanc, à savoir dissuasion, prévention, projection et protection, les missions majeures de la marine sont entièrement définies dans sa capacité **à mettre en oeuvre des bâtiments à la mer**. Le milieu maritime très particulier impose dans une large mesure des conditions d'emploi spécifiques qui conditionnent fortement la vie quotidienne des marins.

Ainsi, les conditions de vie sur un bâtiment à la mer où l'équipage - nécessairement réduit en raison des contraintes - ne peut compter que sur ses propres moyens, induisent une forte notion **d'autonomie**. La culture d'armée se retrouve à travers cette notion fondamentale autour de laquelle s'articule aussi toute l'organisation de la vie quotidienne ainsi que celles des formations initiales ou continues.

De cette nécessité d'autonomie découlent deux besoins qui s'équilibrent :

- le besoin de **polyvalence** rendue inévitable par l'isolement où peuvent se trouver les hommes - proche de celui où peuvent se trouver des soldats de l'armée de terre - et qui est plutôt dévolu aux officiers dans la marine.
- le besoin de **spécialisation technique** indispensable pour mettre en oeuvre des matériels de plus en plus sophistiqués - proche de la spécialisation de l'armée de l'air - et qui est plutôt dévolue aux officiers marinières.

Ainsi, l'**adaptation** du militaire à l'**environnement physique maritime** et aux missions très particulières qui lui sont dévolues définit le coeur du métier de la marine qui se fonde sur la **coexistence** des deux nécessités de **polyvalence** et de **spécialisation** dans une forte culture d'**autonomie**.

14) La gendarmerie.

Le poids culturel de « l'institution gendarmerie » est indissociable de la logique des métiers extrêmement spécifiques qu'elle exerce et qui ne comportent que 5% de tâches purement militaires.

Au coeur du service public, en contact permanent avec la population, travaillant toujours en grandeur réelle, répartie sur l'ensemble du territoire national et des DOM-TOM, elle est une force à statut militaire comparable à aucune autre.

Son particularisme peut difficilement se résumer en une caractéristique unique tant l'éventail de ses missions est large et tant ses spécificités sont nombreuses.

Le coeur de son métier est tourné vers le **service public**, caractérisé par une très grande **autonomie de décision** à tous les niveaux, notamment dans le **domaine judiciaire**.

La gendarmerie est « un monde » à elle seule et l'influence qu'elle exerce sur le recrutement, que ce soit auprès des gendarmes auxiliaires, des familles de gendarmes ou des populations à leur contact prouve, s'il en était besoin, la spécificité de sa culture et son indépendance, autour desquelles s'articulent sa cohésion et son efficacité.

II) LES OBSTACLES AUX RAPPROCHEMENTS.

21) Le recrutement.

La logique de métier prévaut dans l'esprit des hommes qui cherchent un engagement. Le poids culturel de chacune des armées pèse lourdement dans l'attrance des jeunes vers tel ou tel métier, à l'exemple de la gendarmerie, où 70% des jeunes engagés sont influencés par le milieu (fils de gendarmes, parenté, entourage, service national, etc.).

Chaque armée a donc bien son image propre, résultante de ses spécificités, qui constitue une « image d'appel » à l'attention des candidats potentiels. Ainsi, les motivations sont très différentes entre celui qui choisit la marine par goût de l'aventure, de la mer et des voyages, la gendarmerie pour son aspect relationnel avec le monde civil, l'armée de l'air pour la technique des métiers proposés ou le rêve du pilote de chasse, ou bien l'armée de terre pour l'aventure humaine, le commandement ou le dépassement de soi.

Pour l'ensemble de ces raisons, chaque armée s'estime la plus compétente pour développer ses propres arguments et atteindre ses objectifs de recrutement. Toutes pensent qu'un concept de recrutement unique et interarmées serait moins attractif que quatre chaînes différenciées agissant chacune avec leur culture d'armée. Un concept unique, à base de centres interarmées d'information et de recrutement représenterait ainsi les inconvénients et difficultés suivants :

- au sein de la gendarmerie, la majorité du recrutement s'effectue au niveau des brigades territoriales qui bénéficient d'un formidable maillage qu'il serait impossible d'établir par ces centres. De plus la gendarmerie serait contrainte d'y détacher du personnel à temps complet, ce qui nuirait à sa mission opérationnelle. Enfin, le poids culturel de la gendarmerie ne pourrait pas agir pleinement et il est certain qu'une telle solution serait néfaste à son recrutement.
- des centres unifiés mettraient en valeur une image globale de défense qui risquerait de profiter avant tout à l'armée de terre qui cultive l'image la plus proche. Ceci se ferait au détriment des autres armées qui auront plus de difficultés à marquer leurs différences et qui risquent de pâtir de l'effet de masse de l'armée de terre.
- le ratio entre les effectifs nécessaires à une chaîne de recrutement unique par rapport aux effectifs engagés (donc les besoins), n'est pas forcément favorable à une chaîne unique. Celle-ci pourrait fort bien consommer plus de personnels que des chaînes différenciées. Elle ne serait donc pas plus économique et en tout état de cause pas forcément plus performante.
- les profils des jeunes engagés recherchés par les armées sont très différents les uns des autres car les exigences des différents métiers sont très variées. Ainsi, les critères de sélections intellectuels, psychotechniques et médicaux ne pourront pas être uniformisés, ce qui risque de compliquer singulièrement la chaîne de sélection et de nuire à son efficacité.

Le recrutement est un peu à l'image du site internet de la Défense ouvert récemment par le SIRPA reconnu comme un élément très positif en faveur de l'information général sur la Défense mais qui laisse néanmoins toute leur place aux sites d'armées.

Ainsi, pour des raisons de mentalités comme d'efficacité, voire d'économie, **le recrutement semble donc globalement devoir rester marqué par des logiques d'armées**, même si des voies de coopération, qui seront évoquées plus loin, restent ouvertes dans ce domaine.

22) La formation.

La formation est un enjeu majeur dans une armée qui se professionnalise. Une priorité absolue lui est donc accordée par les armées tant son caractère central en fait un instrument essentiel pour atteindre la capacité opérationnelle requise. De

plus, dans le nouveau contexte de professionnalisation, la qualité de la formation est un facteur important d'attractivité.

C'est dans ce cadre que les armées se sont engagées depuis déjà quelques années dans une démarche de partenariat, de coopération voire d'ouverture vers les armées étrangères.

Ces actions ont néanmoins leurs limites dont les principales d'entre elles, liées à la spécificité des armées, sont évoquées ci-dessous.

- *La formation initiale générale* est un des vecteurs essentiels de la culture d'armée et c'est bien ici que se situe la plus forte limite au rapprochement des formations. En effet, c'est exactement à ce moment que s'effectue l'apprentissage du cœur du métier et c'est pour cette raison qu'il paraît contestable d'envisager de confier à une seule armée, la formation initiale du soldat. Chaque armée tient à conserver à son compte cette formation dans laquelle s'affirme le lien privilégié avec ses personnels, au cours d'une première prise de contact recelant une forte spécificité culturelle.
- Dans d'autres domaines, en particulier *les formations techniques* - initiales ou continues - des prestations croisées sont plus aisément envisageables, mais à condition d'être sûr qu'elles génèrent des économies. Or, aucune armée ne possède les mêmes références de coûts et les comparaisons sont extrêmement difficiles à effectuer. Il paraît donc indispensable avant de pousser plus loin la réflexion de mise en commun des moyens ou des formations de renforcer l'usage d'une comptabilité analytique en partant de données équivalentes.
- En ce qui concerne *la formation continue*, les obstacles sont principalement liés aux différences de cursus de carrière et aux progressivités souvent très diverses de la formation dans les différentes armées. 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. De ce fait, les formations de deuxième niveau sont aussi très différentes, particulièrement chez les sous-officiers et leurs rapprochements posent des difficultés.
- Plus généralement, sous prétexte de réduction des coûts, la tentation pourrait être forte de regrouper un grand nombre d'élèves et de formations sur un même site. Les centres de formations ainsi créés ne garantiraient pourtant pas nécessairement une qualité d'enseignement et de vie satisfaisante. Il existe, en effet, une taille optimale pour les centres de formation au delà de laquelle la complexité d'organisation devient préjudiciable à l'efficacité et à la qualité pédagogique.

Le rapprochement des formations ne doit pas se faire au détriment de la culture d'armée sur laquelle se fondent cohésion et efficacité. La formation, vecteur essentiel de cette culture doit en préserver l'acquisition.

Néanmoins, les forces armées sont engagées dans une démarche volontariste qui passe par **la mise en oeuvre de mesures** nombreuses, **en marge de ce qui fait le cœur du métier**, là où tous les rapprochements peuvent être

envisagés et menés à leur terme pour autant qu'ils soient porteurs d'optimisation des formations et de réduction des coûts.

23) La gestion et l'administration.

La gestion des hommes a été, elle aussi, dimensionnée à la mesure des missions de chaque force. Elle apparaît devoir impérativement faire partie du « pré carré » des armées pour des raisons évidentes d'adéquation des ressources aux compétences requises par ces missions.

De plus, les statuts des officiers, sous-officiers et engagés sont tellement divergents entre les différentes armées qu'il apparaît particulièrement difficile, voire inefficace, de pouvoir imaginer de quelconques rapprochements face à cette diversité.

Enfin la remarque énoncée dans le paragraphe précédent à propos de la difficulté d'évaluation des coûts se pose en des termes encore plus évidents à propos de la gestion des hommes. De plus, l'éventualité d'une optimisation de ceux-ci par l'interarmisation est loin d'être démontrée.

Ainsi, si des rapprochements sont possibles au niveau de l'administration, **ils paraissent peu envisageables voire peu souhaitables en ce qui concerne la gestion des hommes.**

24) La reconversion.

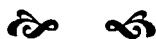
C'est bien dans ce domaine que les obstacles aux rapprochements sont les moins importants et où de nombreux progrès ont cours.

Néanmoins, dans la mesure où l'image de l'armée concernée, entretenue par sa culture, est un véritable argument de reconversion, **les forces n'envisagent pas de se défaire de leurs propres réseaux de reconversion pour n'en faire qu'un seul.**

En effet, dans une logique similaire à celle du recrutement, des réseaux différenciés (qui sont quelquefois spécialisés sur le cœur des métiers des armées comme les métiers de l'aéronautique, ceux de la gendarmerie, ou de la marine) ratisseront plus large qu'un réseau unique.

De même, les actions de reconversion sont très différentes d'une armée à l'autre. L'armée de terre employant essentiellement des engagés combattants doit entreprendre des actions de reconversion lourdes, en revanche l'armée de l'air et la marine, employant beaucoup plus de techniciens, n'auront qu'à accompagner leurs engagés en fin de contrat par des remises à niveau plus légères.

De nouvelles coopérations sont néanmoins envisageables et sont précisées plus bas.



Troisième partie

PROPOSITIONS EN MATIERE DE SYNERGIE ENTRE LES ARMEES.

I) RECRUTEMENT

Dans une armée professionnalisée, ne possédant plus la ressource potentielle que constituaient les appelés, il faudra porter un effort particulier sur la communication externe et l'information sur les métiers des armes.

L'interarmisation totale du recrutement ne semble pas, nous l'avons vu, pouvoir apporter une réponse optimale pour la satisfaction des besoins propres des différentes armées. Il faut alors tenter d'accroître la synergie des organes d'information et de recrutement des armées et de la gendarmerie, en y associant également, chaque fois que possible, les autres services du ministère de la défense: service de santé, service des essences, etc.

S'il ressort, d'après une enquête, que près de 80% des jeunes recrutés avaient un objectif clair les ayant conduit au dépôt d'un dossier de candidature unique, le cas des 20% restants doit retenir l'attention. Manifestement moins sûrs de leur objectif et susceptibles d'intégrer indifféremment n'importe quelle armée, ils doivent, lors du premier contact, avoir accès à une information plus large afin de faciliter leur choix.

Ainsi, afin d'optimiser une ressource qui pourrait se faire rare, et d'éviter la perte de candidats potentiels, il est indispensable de rendre systématique une communication de type horizontal entre les différents bureaux de recrutement. Un candidat non sélectionné par une armée, mais possédant un niveau général suffisant, pourrait en effet constituer une "cible" de choix pour une autre armée ou un des services et devrait, par conséquent, pouvoir être orienté vers ceux-ci. Il faut surtout veiller à faire acquérir les réflexes de solidarité interarmées aux personnels chargés du recrutement, jusqu'ici trop habitués à travailler dans un esprit de concurrence exacerbé entre armées, certainement contre productif pour l'institution au sens large.

La meilleure solution pour parvenir à la fluidité de l'information paraît résider dans le regroupement des organes recruteurs, par zones géographiques. Il s'agirait en fait d'une simple co-localisation visant à tirer le meilleur parti de la ressource locale, chaque bureau d'armée restant parfaitement maître de son organisation et de ses méthodes. Les différents bureaux devraient être également traités au plan des surfaces de locaux et de l'accessibilité à la "clientèle". A titre d'exemple de regroupement mal compris, on peut citer le cas récent d'une opération réalisée par l'intégration d'un Bureau Air Information dans les locaux d'un Centre d'Information et de Recrutement de l'Armée de Terre avec pour résultat malheureux la relégation du BAI dans une arrière-cour peu accessible.

Un certain nombre de regroupements semble pouvoir être effectué au sein de locaux ayant déjà pour vocation le recrutement et surdimensionnés pour un seul utilisateur. D'autres semblent pouvoir être rendus possibles au sein de locaux libérés par la fermeture d'établissements militaires. Sinon, à défaut de telles possibilités, il serait indispensable de développer entre bureaux un réseau informatique d'échange de données concernant des candidats susceptibles d'intéresser l'ensemble des armées. Il s'agirait en fait d'établir une sorte "d'intranet" uniquement dédié aux informations intéressant les organes recruteurs. Il serait alors nécessaire de définir une base identique de critères d'appréciation de la qualité des candidatures susceptibles d'intéresser tous les organismes de la défense. Un candidat au métier des armes qui ne serait pas convaincu par les informations délivrées par une armée ou qui ne serait pas retenu par elle, pour des raisons non liées à la qualité présentée, pourrait ainsi être utilement adressé à une autre armée.

II) FORMATION

Un certain nombre de dispositions en faveur d'un rapprochement entre les armées ont déjà été prises dans certains domaines de la formation. Ce sont bien sûr les mesures les plus évidentes, en raison de la forte similitude des formations dispensées au sein de plusieurs armées et du faible nombre de personnel à former, qui ont été adoptées.

21) Le ressort de la volonté de rapprochement

L'objectif général de rationalisation de la formation est la réduction significative des coûts, tout en conservant la qualité actuelle des formations dispensées. Ce principe induit donc qu'a priori, on ne rapprochera les formations que dans la mesure où ces rapprochements seront porteurs d'économies.

Cependant, la création du Collège Interarmées de Défense semble donner un exemple du contraire. En effet, si le CID est une réussite exemplaire en termes de formation, son coût, d'après une récente étude, est plus important que le coût additionné des anciennes écoles de guerre. C'est bien la preuve que l'approche financière n'est pas un dogme, même si effectivement elle doit prévaloir, dans la logique budgétaire actuelle, et que, si l'amélioration d'une formation dans un domaine considéré comme essentiel doit être recherchée, il ne faut pas se l'interdire même à coût substantiel.

Ainsi, un rapport du Contrôle Général des Armées (n° 30 DEF/CGA/PCM/BL/JJC/DR/96 du 22 février 1996) préconisait la constitution d'une grande école militaire unique, au sein de laquelle seraient formés tous les élèves-officiers de recrutement direct, pour ce qui concerne l'enseignement académique. Il semble que la réussite du CID a légitimement guidé cette réflexion. Cependant, si l'idée peut paraître séduisante dans la mesure où la future élite des armées pourrait, dès le début de carrière, recevoir une forte culture interarmées, sans aucun doute utile, le prix à payer paraît pour le moins prohibitif. Par ailleurs, si le caractère interarmées de l'enseignement peut constituer indéniablement un plus pour les jeunes officiers, son absence ne paraît pas rédhibitoire dans la mesure où le début de carrière est essentiellement consacré à l'exercice du métier de combattant, dans le milieu d'expression de l'armée d'appartenance.

En définitive, sauf cas tout à fait exceptionnel déjà évoqué, la recherche du partenariat est donc 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.

22) Faut-il penser européen ?

A l'heure de la construction européenne, on peut se demander si des rapprochements de formation au sein des armées à mission identique, entre pays européens, ne seraient pas plus prometteurs. Ils présenteraient pourtant des limites techniques. Tout d'abord ces formations impliqueraient le plus souvent la maîtrise parfaite d'au moins une langue étrangère, ce qui limiterait les possibilités, en particulier à l'égard de la population des sous-officiers. En outre, il n'est pas démontré que les rapprochements européens seraient source d'économies. En effet celles-ci seraient sans doute largement gagées par les surcoûts dus au surcroît de complexité de l'école et à l'expatriation éventuelle des stagiaires.

Le concept de formation en coopération européenne doit être étudié de près avant d'aller plus loin dans l'intégration interarmées purement nationale, car une fois très avancée, cette dernière serait irréversible. Dans certains domaines, une interarmisation peut empêcher une « européanisation » qui pourrait éventuellement être préférable. Toutefois, ce ne serait sans doute pas le ressort économique qui guiderait la démarche d'intégration européenne, mais plutôt essentiellement des raisons politiques et d'interopérabilité. Le vent de l'évolution soufflera-t-il dans le sens de la construction européenne ou bien dans le sens du pragmatisme purement économique ? Il faudra en décider vite. Cependant, certaines avancées dans le sens européen ne sont pas d'ores et déjà à exclure, notamment dans des domaines extrêmement sophistiqués ne nécessitant qu'un faible nombre de personnel à former.

23) Une formation professionnelle et continue partagée.

Il est indéniable que le regroupement de personnels provenant d'horizons différents au sein d'un même centre de formation permet le développement de l'esprit interarmées. Mais, cette connaissance des autres peut être assurée plus en aval, très tôt à l'occasion de la formation technique ou plus tard dans le cadre de la formation continue.

Une harmonisation des formations est notamment nécessaire pour les officiers, à la fin de la première partie de leur carrière, consacrée au commandement direct ou à la mise en oeuvre des systèmes d'armes. Parvenus en effet au terme de cette période purement opérationnelle, les officiers, quelle que soit leur armée d'appartenance, sont amenés à assurer indifféremment des fonctions identiques au sein d'organismes de conception ou de direction, soit purement nationaux soit internationaux. Aussi, la formation continue des officiers, non directement liée au métier, doit-elle être assurée de façon commune. La création du CID s'est inscrite dans cette dynamique, mais il peut être envisagé de développer des rapprochements moins tardifs au niveau des officiers subalternes.

Ce type de formation commune, dans son aspect militaire et général, ne semble pas être indispensable pour les sous-officiers, qui, à quelques exceptions près, continuent à opérer à l'intérieur de leur armée d'appartenance. Ils peuvent être bien sûr amenés à travailler dans un contexte interarmées, mais la plupart du temps

côte à côte, et non de façon complètement intégrée comme les officiers en état-major.

24) Un rapprochement de certaines spécialités conduisant à la fusion.

Dans le cadre des emplois à compétences identiques, les commissaires dont les fonctions sont proches d'une armée à l'autre, pourraient recevoir toute la formation générale et professionnelle en commun, sous réserve de respecter certains principes propres à chaque armée. L'exemple des commissaires pourrait éventuellement ouvrir la voie à une harmonisation d'autres types d'emplois que l'on retrouve de façon quasi identique dans chaque armée, notamment dans le soutien. Cependant, la fusion qui pourrait découler de cette démarche est à considérer avec une grande prudence, au regard notamment de la cohérence propre à chaque armée.

25) Quelle structure pour le rapprochement des centres de formation ?

La coopération entre armées pour le regroupement d'écoles et de formations peut s'opérer de deux manières, soit par la création de centres de formation interarmées, soit par le recours au "pôle d'excellence".

La solution manifestement la plus efficace pour maintenir, voire accroître la qualité de la formation, semble d'effectuer le regroupement de toutes les formations analogues, jusque-là dispensées séparément, au sein d'une école appartenant à l'une des armées. En effet, on peut estimer que chacune des forces armées est le spécialiste d'un milieu et peut offrir aux autres le fruit de sa compétence propre, longuement développée. En termes de structures, il s'agit ainsi d'appliquer le principe d'organisme à vocation interarmées (OVIA).

Ce schéma impose toutefois l'acceptation par toutes les armées de contreparties, à titre de réciprocité, visant à créer un équilibre qui aboutisse à une répartition équitable de ces pôles d'excellence entre elles.

Lorsque, comme c'est encore souvent le cas, les spécialités sont comparables, sans cependant se recouvrir exactement, la mise en commun totale de la formation ne peut être assurée. Toutefois, le principe de modularité permettrait de contourner la difficulté en autorisant chaque armée à ne choisir, "à la carte", que des tranches d'enseignement répondant strictement à ses besoins, à l'intérieur d'un menu d'ensemble. Un catalogue récapitulatif de tous les modules offerts devrait être rédigé à l'aide de termes descriptifs communs, de façon à être aisément exploité par toutes les parties prenantes.

Ainsi, en attendant une intégration de la formation dans certaines spécialités techniques ou administratives, difficiles à mener, tant les procédures, les règlements ou les matériels sont encore très différents d'une armée à l'autre, chaque armée puiserait ce dont elle a besoin. Toutefois, un recouvrement significatif de la formation, dont le pourcentage serait à évaluer, doit être recherché pour assurer l'intérêt économique et le succès de cette formule. Ces modules de formation pourraient être confiés à telle ou telle armée selon le critère d'excellence de savoir-faire en la matière.

La connaissance et le savoir faire acquis devront le plus souvent être complétés par une phase d'instruction spécifique dans l'armée d'appartenance pour

rendre les spécialistes pleinement adaptés aux matériels qu'ils serviront avec leurs règles d'utilisation particulières.

En matière de standardisation du langage, il est primordial d'adopter des appellations communes pour faciliter le dialogue interarmées. Ainsi, un vocable commun correspondrait à un seul et même métier pour toutes les armées. Cette démarche est particulièrement indispensable dans le cadre d'un enseignement modulaire, puisque les armées puiseraient dans un catalogue commun. De plus, 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.

26) La sous-traitance dans le civil.

Une autre solution consisterait aussi à utiliser le potentiel du secteur civil, mais cette proposition déborde le cadre de la présente étude.

Ce recours au milieu civil serait par ailleurs un bon moyen de contribuer à resserrer le lien armée-nation, dont on craint le relâchement avec la fin de la conscription. Il devrait cependant être étudié de façon très rigoureuse sur le plan financier.

III) GESTION

Le souci d'une meilleure relation entre armées évoluant de plus en plus de façon intégrée et régies par un même ensemble de règles générales dans les domaines disciplinaire, juridique ou social doit les amener à rapprocher leurs modes de gestion et leurs procédures administratives.

Bien que des avancées soient encore possibles dans l'harmonisation des fonctions recrutement, formation et reconversion, sans pour autant être parvenu à un rapprochement significatif dans les domaines de l'administration et de la gestion, il sera nécessaire de mener une action très volontariste dans ce sens, pour aller plus loin dans l'établissement de politiques de gestion des ressources humaines proches, à défaut de leur unification qui semble irréaliste. Il faudra en effet absolument rapprocher les procédures, les règlements et la documentation, dont les différences d'une armée à l'autre ne sont pas toujours véritablement fondées sur une spécificité indiscutable.

Pour mener la réflexion sur l'harmonisation de la gestion des ressources humaines au sens large, il est nécessaire d'établir une distinction très nette entre d'une part les opérations liées à l'administration, ensemble de règles et de procédures concourant à la condition du personnel, et d'autre part, celles qui ressortissent à la gestion pure, adéquation des emplois aux compétences, sélection, avancement, affectations. Les premières paraissent pouvoir être harmonisées, les secondes doivent, à quelques exceptions près, rester du strict ressort de chacune des armées, car étroitement liées aux missions propres. Les règles, procédures et documents administratifs pourraient être rapprochés, si cependant un intérêt manifeste pour la cohésion d'ensemble en justifiait l'utilité, compte tenu de l'énorme travail à fournir pour y parvenir.

31) Conditions et statuts.

Il sera nécessaire de prêter une attention plus soutenue aux différences de traitement entre personnels de différentes armées, de plus en plus appelés à se côtoyer au sein des mêmes organismes, et souvent à des postes équivalents. On peut faire référence, par exemple, aux différences très nettes dans l'attribution de la NBI pour des personnels partageant les mêmes tâches au sein d'un même bureau. On peut également prendre l'exemple du gros écart dans les taux de mutation d'une armée à l'autre. Même si on touche, comme dans ce dernier cas, à des motivations de pure gestion, il sera nécessaire de rapprocher les règles en la matière. Ces problèmes d'ordre sociologique devront impérativement être pris en compte dans un souci d'équité.

Les règles statutaires ne sont pas identiques entre les armées, en ce qui concerne particulièrement les corps d'appartenance, les limites d'âge et l'avancement. Ces différences proviennent en partie de la spécificité des métiers exercés mais aussi de l'héritage d'une situation ancienne dont les caractéristiques ont changé. Les limites d'âge du personnel navigant, par exemple, ne sont peut-être plus véritablement justifiées ? Les officiers appartenant à ce corps peuvent en effet poursuivre leur carrière, à l'issue de leur temps de service opérationnel, dans des fonctions de conception ou de commandement, au même titre et aussi longtemps que les officiers des autres corps. En état-major, il n'est pas rare de voir de jeunes colonels de l'armée de l'air occuper les mêmes postes que des colonels terre ou mer beaucoup plus anciens et très expérimentés. Il faut adopter les mêmes règles pour tous.

32) Normalisation des appellations.

Adopter autant qu'il est possible de le faire des appellations identiques de métiers et de spécialités contribuerait particulièrement à favoriser les relations entre armées. Outre une plus grande clarté, cette disposition permettrait de faciliter les opérations liées aux fonctions de recrutement, de reconversion mais surtout de formation. A ce titre, elle pourrait même offrir une possibilité d'emploi croisé entre armées, ce qui serait particulièrement intéressant en opérations où un spécialiste pourrait indifféremment occuper ses fonctions au profit de la communauté ou d'une armée.

33) Notation et avancement.

Une étude visant à mettre sur pied un système commun est actuellement menée par le contrôle général. Un même système de notation faciliterait, en effet, l'appréciation des personnels, particulièrement officiers, lorsqu'ils sont affectés dans des organismes communs. A l'heure actuelle, chaque armée s'appuie sur des textes de référence communs, mais établit des règles particulières. Mais, même si elle s'avérait intéressante, une harmonisation de la notation ne constituerait pas une avancée fondamentale ; une simple fiche d'évaluation parallèle commune pourrait suffire au sein des organismes communs.

Quant à l'avancement, sujet sensible compte tenu des disparités de traitement, si les règles générales peuvent être coordonnées, moyennant une harmonisation des limites d'âge déjà évoquée, il paraît illusoire de vouloir mettre en place un système prenant en compte toutes les armées. Celui-ci se révélerait d'une telle complexité qu'il ne fonctionnerait pas efficacement et générerait de vifs mécontentements, à l'inverse de l'effet d'équité recherché. Il est indispensable de ne

pas faire jouer de trop grands nombres en la matière et de laisser chaque armée appliquer les règles générales, en fonction de ses impératifs.

34) Rémunération.

Une étude visant à regrouper le traitement des soldes des ressortissants de toutes les armées, militaires d'une part et civils d'autre part, est en cours. Cependant, le nombre de personnels qui dépendrait d'un tel système serait tel que la qualité du service risquerait d'en pâtir. Dans ce domaine comme dans d'autres, un regroupement ne doit pas se transformer en un ensemble trop complexe, inmaîtrisable. Une décentralisation serait de toute façon nécessaire et celle-ci existe de fait, actuellement, par armée. Quelle serait l'avancée véritable en cas d'harmonisation des procédures de rémunération commune ?

En admettant cependant que les centres de traitement soient communs en étant régionalisés, il faudrait prendre garde au fond du problème de la rémunération, particulièrement lié aux questions des primes différentes selon les armées. Une direction commune pourrait induire le danger d'un nivellement par le bas des modes de rémunération dans les différentes armées.

35) Gestion pure.

Si la formation peut être commune pour un certain nombre de spécialités, engendrant de fait une communauté de compétence, la gestion des personnels et celles des emplois doivent rester l'apanage de chaque armée pour des raisons évidentes d'adéquation des ressources aux compétences requises par les missions spécifiques. Chaque armée possède son mode spécifique d'organisation très étroitement lié à son principe de fonctionnement. Elle est en effet dimensionnée par la mission qu'elle a reçue et par conséquent par le matériel qui l'équipe et l'environnement dans lequel elle évolue.

On pourrait envisager au maximum un rapprochement des grandes règles avec cependant le maintien de la gestion fine par armée.

Aussi, doit-on créer un corps commun d'officiers du soutien ou banaliser certains emplois entre armées pour certaines spécialités techniques et générales comme certains l'imaginent, en s'appuyant sur deux types de raisons : polyvalence des spécialistes, porteuse d'homogénéisation des méthodes, et réduction du nombre des statuts ? S'il est effectivement souhaitable qu'en "situation interarmées" le plus grand nombre de personnels soit interchangeable, il ne faut pas chercher l'uniformisation à tout prix, au risque de détruire les fondements de la culture de chaque armée, partagée par l'ensemble de ses personnels et qui en assure la cohésion. Des officiers et des sous-officiers d'un corps interarmées, employés indifféremment par telle ou telle armée au gré des mutations assimileraient difficilement toutes les subtilités de la communauté dans laquelle ils seraient immergés et manqueraient d'efficacité. On pourrait les rapprocher, en quelque sorte, du personnel de ces sociétés de service qui s'insèrent dans les structures de leurs clients pour y accomplir une mission, très longue parfois, sans jamais parvenir à se faire accepter.

La solution pourrait résider en un rattachement fonctionnel central de certaines spécialités de soutien à mission identique, avec cependant un rattachement hiérarchique par armée. L'intérêt de parler un même langage professionnel d'un côté et la préservation de la cohésion d'armée de l'autre

pourraient être le garant du succès d'une telle démarche. Il faut en effet veiller à ne pas interarmiser complètement les spécialités "communes", car avant d'être des spécialistes, les personnels doivent être des combattants appartenant à une armée dont ils doivent connaître les missions de combat. Ces militaires spécialistes du soutien doivent pouvoir servir de force de complément aux combattants et participer aux OPEX. C'est par exemple le cas de l'ensemble du personnel de l'armée de l'air, dans le cadre de la protection et la défense des bases.

Si le statut des officiers et des sous-officiers de certaines spécialités de soutien peut être discuté, celui des militaires du rang, destinés à être employés spécifiquement par une armée dans une structure bien déterminée (une base, un bateau, un régiment), dans des tâches bien particulières, ne suscite aucune interrogation en matière d'harmonisation. Ils ne doivent pas faire l'objet d'un traitement interarmées.

IV) RECONVERSION

41) Une réforme nécessaire

A court terme, la proportion des carrières courtes va considérablement croître avec le recrutement d'engagés à contrat limité et par conséquent, la population à reconverter va rajeunir. Le problème fondamental posé par la professionnalisation des armées sera de traiter convenablement la reconversion de ces personnels qui auront choisi le métier des armes pour une courte période de leur vie, avec l'espoir de faire reconnaître par la société leur engagement au service de la Nation, en validant un savoir faire et une expérience. Le slogan « marine : un premier métier » est parfaitement adapté à l'objectif visé.

L'organisation actuelle, qui donnait satisfaction pour un flux de départ relativement faible et qui, en fait, constituait un outil de gestion des effectifs, ne suffira plus à assurer, dans les meilleures conditions, une reconversion systématique de personnels plus nombreux.

L'étape de préparation à la reconversion pourrait se dérouler au niveau régional en interarmées. Elle demande plus de moyens, de locaux et de personnels formateurs. Une entreprise qui cherche à employer un militaire a des difficultés à comprendre les organisations internes des armées. C'est pourquoi au niveau régional, il faut rechercher la mise en commun de moyens en mettant en place des structures d'accueil communes, capables d'informer et d'orienter. Il est nécessaire de disposer d'un organisme chargé de coordonner les actions de reconversion, pour réduire au mieux la concurrence des armées sur le même bassin d'emplois et créer une synergie des actions.

Rationaliser ne signifie pas tout interarmiser. La recherche d'efficacité passe par la mise en commun de moyens, par une coordination accrue, et pas nécessairement par la création d'une structure unique. Il faut rechercher le décroisement entre les armées, le partage des informations et autant que faire ce peut la mise en commun des moyens.

Il est absolument indispensable que le maillage géographique soit le plus serré possible. Aussi, de même que pour les opérations de recrutement, on pourrait,

soit associer les bureaux de reclassement de chacune des armées dans un même centre, partout où leur proximité géographique le permettrait, soit, si ce n'était pas le cas, mettre en place un réseau informatique d'échange de données. Par ailleurs, il serait sans doute intéressant de créer en commun de nouveaux bureaux de reclassement dans les "déserts militaires" du territoire qui s'agrandiront à terme avec la fermeture de nouveaux régiments et bases aériennes.

42) L'importance de l'homologation des titres et diplômes.

L'importance d'une terminologie standardisée en matière de reconnaissance de compétence est primordiale. Aussi, afin de tenir un langage commun vis-à-vis du monde de l'entreprise, il sera indispensable que les armées parviennent enfin à la mise en commun d'un catalogue de titres et de diplômes, établi par une démarche d'homologation identique des formations. Cette démarche sera bien évidemment facilitée par l'harmonisation des formations, mais devra être confortée par une homogénéisation des statuts, des règles de gestion, des libellés des spécialités et des cursus de carrière.

Chaque fois que cela sera possible, il sera souhaitable d'homologuer les diplômes militaires avec une rédaction faisant appel à une terminologie professionnelle civile, sans référence à l'emploi militaire. Ainsi, par exemple, un brevet élémentaire d'armurier opérationnel deviendrait un diplôme de technicien de maintenance en armement ou un brevet supérieur radar deviendrait un diplôme de technicien supérieur de maintenance en informatique, option détection.

La reconnaissance externe des formations dispensées par les armées est déterminante, la reconversion ne pouvant être que facilitée par la détention de diplômes connus et reconnus des futurs employeurs.

Tout comme elles doivent communiquer pour leurs actions de recrutement, les armées doivent délivrer un message global au monde de l'entreprise en lui faisant savoir que les candidats au retour à la vie civile sont des hommes et des femmes de qualité, présentant une solide expérience humaine et professionnelle et dotés de facultés d'adaptation développées.



Conclusion

Deux impératifs conduisent inéluctablement les armées à harmoniser leurs modes de gestion des ressources humaines : générer, d'une part, des économies substantielles dans un contexte de contrainte budgétaire - sans que cette démarche ne se pose pour autant en dogme - et accentuer, d'autre part, l'intégration des armées pour faire face au nouveau contexte technico-opérationnel.

Si les rapprochements doivent être menés de façon très volontariste, il faut se défier d'une interarmisation excessive qui ne tiendrait pas suffisamment compte des spécificités de chacune des armées générées, outre par certaines traditions ou habitudes dont le maintien peut être contesté, par l'essence même de leur mission qui, elle, ne doit pas être remise en question. La difficulté consiste à déterminer où se trouve le juste seuil entre ce qui peut être centralisé et ce qui doit rester au niveau des armées, en se méfiant de l'effet de masse. Dans la grande entité que forme le ministère de la défense, il faut en effet une déconcentration qui respecte au sein de chaque armée le principe de subsidiarité, principe final d'efficacité.

Comme l'estime l'EMAA dans un document en date du 29/7/96, une démarche d'interarmisation complète s'apparenterait à celle qui conduirait à regrouper les services de soutien d'Air France et de la SNCF sous prétexte qu'ils dépendent du même ministère chargé des transports. Or, on observe qu'au sein de ce même ministère la RATP et la SNCF qui ont pourtant des missions très voisines ont des structures de gestion et de soutien indépendantes.

Chaque armée est une entreprise différente des autres dont la gestion des ressources humaines et l'organisation actuelles doivent évoluer sans être bouleversées. Les évolutions qui ont été proposées dans les différents domaines recrutement, formation, administration-gestion, et reconversion pourront susciter naturellement des remises en cause. En fait, en rapprochant les gens, on rapprocherait inmanquablement les cursus et les règles d'administration. Cela pourrait être le point de départ d'une démarche itérative qui générerait de nouvelles initiatives et de nouvelles harmonisations.

On peut donc estimer qu'une harmonisation de la gestion des ressources humaines des armées est nécessaire et des avancées sont parfaitement possibles en la matière, à condition de ne pas perdre de vue la dimension humaine.



Annexe 1

EXEMPLE DE LA BUNDESWEHR

Dans le « Concept de la Bundeswehr/Partie missions et capacités » [Konzeption der Bundeswehr/Teil Aufgaben und Fähigkeiten (KdB/TAF)], l'EMA a donné en janvier 1996 des directives concernant la coopération des trois armées, dans un contexte de réduction budgétaire et d'augmentation des missions depuis la chute du mur de Berlin. Le mot d'ordre est la nécessité pour les armées, de travailler ensemble dans un souci d'efficacité et d'économie. Les grands domaines de cette coopération interarmées sont les suivants :

- commandement interarmées et soutien de commandement interarmées ;
- augmentation de la synergie en matière de renseignement et au combat ;
- coordination de certaines ressources de soutien dans les domaines :
 - * sanitaire ;
 - * soutien logistique ;
 - * planification de transport ;
- déploiement et transport stratégique.

Néanmoins en matière des ressources humaines, le « Concept Innere Führung » qui s'entend comme un concept interarmées, est né avec la création de la Bundeswehr dès les années 50. De plus la « Constitution de la Bundeswehr (Wehrverfassung) » est obligatoire et commune pour les trois armées. Ces deux piliers sont le fondement des principes fondamentaux et significatifs de la Bundeswehr.

Les points décrits ci-dessous se limiteront à marquer les différences ou convergences entre la Bundeswehr et les armées françaises dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

RECRUTEMENT

En Allemagne, il existe une seule chaîne de recrutement :

- information unique/interarmées (avec l'accès à une bourse commune de postes pour les « non-officiers ») ;
- sélection : test global ;
- orientation par métier et par armée ;
- pour tous les futurs officiers : test à Cologne, durée 2 jours et demi.

FORMATION

Officiers.

Formation initiale :

- a) générale : elle s'effectue par armée en 2 parties, formation militaire de base pendant 3 mois puis formation au commandement pendant 9 mois.
- b) académique : elle se déroule en commun au sein des 2 universités de la Bundeswehr. Les stagiaires obtiennent un diplôme civil. (durée entre 3 ans et 4 ans).
- c) technique : décentralisée par armée.

Formation continue : elle est commune pour parvenir au grade d'officier supérieur, puis pour les élites dans le « Lehrgang General-/Admiralstabsdienst » (équivalent du CID). Les deux formations se déroulent à la Führungsakademie de la Bundeswehr.

Sous-officiers.

Contrairement à la France, le recrutement est interarmées mais ensuite les formations sont spécifiques par armée.

Plus généralement, chaque armée a des responsabilités dans certains domaines où elle est désignée comme pilote.

Ainsi, l'armée de l'air est l'armée pilote pour tout ce qui concerne le renseignement ou l'aéronautique. La marine utilise des facilités de l'armée de l'air pour entraîner son personnel navigant à Holoman aux Etats Unis et l'armée de terre organise l'entraînement de tous les conducteurs de la Bundeswehr.

GESTION DE CARRIERE

- Les trois sous-directions de personnels se situent au même endroit, à Bonn, coiffées par un état-major interarmées.
- Notation : le principe est identique dans toutes les armées et pour tous les corps (officiers et sous-officiers) avec l'utilisation d'un imprimé identique.
- Avancement : à l'exception des personnels navigants, tous les officiers ont un avancement identique quelque soit l'armée, mais le travail d'avancement se fait par armée.
- La chaîne de la solde est assurée par des civils.

RECONVERSION

Contrairement à la reconversion au sein des armées françaises dont seules les directives générales sont communes à toutes les armées, la reconversion s'exerce de façon totalement interarmées au sein de la Bundeswehr.



Annexe 2

EXEMPLE DE L'ARMÉE CANADIENNE

Les Forces armées canadiennes (armée professionnelle) sont en train d'être réduites pour passer de 130 000 personnes à 60 000 en 1999 (+ 30 000 miliciens formant les réservistes actifs). L'idée de l'intégration interarmées date du début des années 60 et a été mise en oeuvre en 1969. C'est le réalisme économique qui a prévalu, car l'héritage de la 2ème guerre mondiale avait laissé une importante infrastructure disséminée à travers le pays et donc très chère à soutenir.

A cette époque des bases interarmées ont été créées avec un soutien commun en matière de gestion, d'administration. A l'usage, les canadiens se sont aperçus que ces choix ne convenaient pas à l'armée de terre, notamment lorsque des unités étaient appelées à quitter la base pour une longue durée d'exercice ou pour une intervention extérieure. Ainsi, en 1983, une organisation plus décentralisée s'est mise en place, redonnant le personnel de soutien aux unités.

De même, l'uniformisation des tenues, mal vécue par les personnels, a duré jusqu'en 1986, année où l'on est revenu aux uniformes différenciés de façon à ne plus se distinguer des armées étrangères.

Recrutement.

Il est organisé de façon centralisée, après identification des besoins par chaque armée, au sein de deux grandes zones géographiques prolongées par des antennes dans les principales villes et des détachements dans les milieux ruraux. Les centres sont animés par des représentants de chaque armée.

L'orientation s'effectue à l'aide de tests généraux communs, mais le choix de l'armée est laissé au candidat en fonction des résultats et des places disponibles. Les campagnes d'information sont centralisées avec la possibilité de cibler le message selon les besoins (air, terre, mer). Si effectivement un problème de recrutement survient, l'Etat-major rend des arbitrages pour répartir les recrues.

Formation.

Il n'existe qu'un seul centre de formation de base pour les non officiers qui assure la formation de base pendant 10 semaines. Ensuite les élèves sont envoyés en écoles de spécialité pour des durées variables (exemple : 16 semaines pour l'infanterie) avant l'affectation en unité.

Les officiers sont formés au sein d'écoles communes, le candidat ayant fait le choix entre les armées lors de la sélection. La formation dure 5 ans. Chaque année est découpée en deux parties : 8 mois de formation académique et 4 mois de formation professionnelle spécifique au métier. Il existe des particularités de formation pour les médecins et les juristes qui suivent leur cours en université.

La formation continue est assurée au sein de chaque armée, par spécialité, sauf pour le cours de commandement qui est commun.

Administration - gestion.

L'avancement est identique mais s'effectue par armée, une seule direction du personnel gère l'ensemble des armées avec une sous/direction par armée et des bureaux par corps et par spécialité.

Un seul statut assorti de normes spécifiques par métier régit tous les officiers.

Reconversion .

Après 5 ans de formation les officiers sont liés par 4 ans de contrat à l'issue desquels ils sont reconduits par périodes successives ou s'ils le souhaitent, retournent à la vie civile, ou ne sont pas rengagés. Ils sont pensionnables à 20 ans de service et il n'existe qu'une limite d'âge à 55 ans, quelque soit le grade.



Annexe 3

TABLEAU RECAPITULATIF

	NON ENVISAGEABLE	POSSIBLE	NECESSAIRE
RECRUTEMENT	Création d'une chaîne unique de recrutement : p13.	Regroupement des organes recruteurs des armées par zone géographique : p16.	Mise en place d'une communication horizontale (type intranet) entre les bureaux de recrutement des armées : p16, 17.
FORMATION	Interarmisation de la formation initiale générale des armées : p14.	Regroupement des formations générales des commissaires : p19.	Renforcer l'usage d'une comptabilité analytique : p14
		Regroupements des formations techniques communes : p19	Standardisation des appellations et simplification du langage: p20
		Rapprochements européens par armées plutôt qu'interarmées en national: p18.	Poursuite de l'harmonisation de la formation continue des officiers à l'issue de la première partie de carrière : p18.
GESTION ET ADMINISTRATION	Unification de la gestion des hommes : p15, p22 (gestion pure).	Condition du personnel: rapprochement des traitements entre les différentes armées : p21	Renforcer l'usage d'une comptabilité analytique : p15.
	Centralisation excessive des centres de rémunération : p22	Normalisation des appellations des différents métiers et spécialités : p21.	Dans l'administration, rapprochement des procédures, règlements et documentations : p20.
RECONVERSION	Création d'une structure et d'un réseau unique : p15 et 23.	Mise en commun de moyens et partage des informations : p23	Harmonisation des maillages géographiques: p23 et 24.
			Standardisation et homologation des diplômes militaires : p24