



*INSTITUT des HAUTES ETUDES
de DEFENSE NATIONALE*

RAPPORT DE 1ère PHASE

52ème SESSION NATIONALE

COMITE N°2

**LA PROFESSIONNALISATION DES ARMEES :
QUELS SONT LES CHANCES ET LES RISQUES
D'UN PROJET AMBITIEUX ?**

Décembre 1999

SOMMAIRE

FICHE DE SYNTHESE	1
PLAN	2
INTRODUCTION	3
BILAN	4
DEFIS	14
CONCLUSIONS	23
BIBLIOGRAPHIE	24
ENTRETIENS	25
ANNEXES	26

FICHE DE SYNTHÈSE

Au milieu du gué, à mi-chemin entre la décision prise en 1996 de professionnaliser l'armée française et la fin de la loi de programmation militaire, à l'échéance 2002, un constat en demi-teinte s'impose.

D'un côté, les forces armées ont réagi positivement à cette nouvelle contrainte, et ont trouvé en elles-mêmes les ressources pour mener à bien une opération qui venait bouleverser des habitudes ancrées depuis de nombreuses années et à laquelle certains de ses chefs étaient réticents. Dans un paysage de contrainte budgétaire et d'évolution de la doctrine, elles ont su mener à bien leur réorganisation tout en conservant leur capacité opérationnelle.

De l'autre côté, cette évolution ne se fait pas sans craintes résiduelles perceptibles ; elles concernent la montée en puissance des nécessaires effectifs civils, le recrutement des volontaires, dont le rythme n'est pas aussi élevé qu'on pourrait le souhaiter et l'organisation de la réserve qui change de nature avec l'abandon de la conscription et dont la nécessité est longue à pénétrer l'inconscient collectif et le tissu économique de la nation.

A terme, il faudra s'assurer que le paysage économique et la ressource humaine du pays soient en adéquation avec les offres et les besoins des armées ; à ce titre, les difficultés rencontrées par les pays qui ont, avant la France, fait le choix d'une armée professionnelle, sont riches d'enseignements. Il importe que les contrats de travail proposés puissent rivaliser avec les offres du marché civil et que la reconversion des engagés - véritable atout dans le processus du recrutement - soit assurée.

Un enjeu majeur se dégage de ce tableau : celui de la redéfinition du lien entre la Nation et son armée. Ce lien, jusqu'ici en partie assuré par la conscription, doit désormais se fonder sur de nouvelles valeurs : la définition d'une doctrine claire et aisément compréhensible face aux nouvelles menaces, l'ancrage accru des forces dans le tissu local, enfin une collaboration étroite avec les institutions civiles.

PLAN

1. INTRODUCTION

2. BILAN

2.1. Les actifs

- 2.1.1. Actifs généraux
- 2.1.2. Principaux actifs particuliers à chaque composante de la défense
 - 2.1.2.1. L'armée de Terre
 - 2.1.2.2. La Marine
 - 2.1.2.3. L'armée de l'Air
 - 2.1.2.4. La Gendarmerie
 - 2.1.2.5. Les autres composantes de la défense

2.2. Les passifs

- 2.2.1. Passifs généraux
- 2.2.2. Les passifs particuliers à chaque composante de la défense
 - 2.2.2.1. L'armée de Terre
 - 2.2.2.2. La Marine
 - 2.2.2.3. L'armée de l'Air
 - 2.2.2.4. La Gendarmerie
 - 2.2.2.5. Les autres composantes de la défense

3. LES DÉFIS

3.1. Le défi des ressources humaines

- 3.1.1. La réalisation des effectifs militaires
 - 3.1.1.1. Le recrutement
 - 3.1.1.2. La fidélisation
 - 3.1.1.3. La reconversion
- 3.1.2. La réalisation des effectifs civils
- 3.1.3. L'ouverture à l'extérieur

3.2. Le défi du sens « l'armée de la Nation »

- 3.2.1. Une claire perception de la spécificité militaire
- 3.2.2. Des liens à tisser avec la société civile

4. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

5. BIBLIOGRAPHIE

6. ENTRETIENS

7. ANNEXES

1. INTRODUCTION

A mi-parcours de la première phase de la professionnalisation des forces armées, lancée en 1996 et théoriquement achevée en 2002, se situe l'année 1999 : un repère symbolique pour la refondation de la défense française qui incite au bilan. Celui-ci apparaît particulièrement dense sous le prisme des ressources humaines : impacts de la réduction des effectifs, contraintes nouvelles sur les conditions d'emploi, effets de la restructuration de l'industrie de défense, redéfinition de la place et du rôle des réserves, gestion des nouvelles ressources : autant de facteurs qui déterminent une réussite nécessaire dont l'avenir mesurera la réalité.

Parce que la professionnalisation ne consiste pas en un simple remplacement nombre pour nombre des militaires appelés par des engagés mais impose une série de mesures complexes, étroitement imbriquées selon le schéma de la loi de programmation militaire du 2 juillet 1996, la présente étude revient à observer plusieurs angles de vue sur le tournage d'un film. Les images qui surgissent sont contrastées, même si la perception interne aux forces comme celle de l'opinion publique apparaissent aujourd'hui globalement positives.

Si la professionnalisation intervient clairement dans un contexte international non pas figé mais rapidement évolutif, force est de constater que l'année 1999 aura été exceptionnelle : du Kosovo au Timor Oriental, en passant par la Bosnie, l'Afrique et le Moyen-Orient, l'intensité et la variété des engagements extérieurs n'ont jamais connu pareille ampleur depuis 30 ans. Cette coïncidence de l'emploi massif des forces sur des théâtres parfois très éloignés et de la modification de l'organisation interne des armées crée une série de tensions particulièrement sensibles dans la gestion des ressources.

Parallèlement, la croissance retrouvée de l'économie française (taux de croissance d'au moins 3% attendu pour 1999), l'amélioration conséquente du marché du travail, la perspective d'évolutions institutionnelles importantes dans la construction d'une Europe de la défense et la perception plus lointaine par l'opinion publique d'un besoin de défense du territoire sont autant d'éléments qui influent sur le processus de professionnalisation.

La réflexion du comité s'est structurée autour d'un bilan non exhaustif mais confrontant deux catégories de facteurs, les éléments d'actifs et ceux du passif, dans une évolution qui atteint aujourd'hui une phase décisive. De ce bilan se dégagent deux ordres de défis, ceux, classiques, de toute gestion des ressources humaines et ceux spécifiques à l'état et à la fonction militaire.

2. BILAN

Une méthode inspirée de la comptabilité permet de mieux illustrer les différents aspects de la situation : d'un côté, les éléments à mettre à l'actif de la professionnalisation, de l'autre, les passifs. Quant aux éléments "hors bilan" et les contingences, ils seront examinés dans la deuxième partie sur les défis.

2.1. Les actifs

Les actifs de la professionnalisation peuvent être classés en deux catégories : d'une part les actifs généraux c'est-à-dire ceux qui s'appliquent à toutes les composantes de la Défense, d'autre part les actifs particuliers, spécifiques à chacune de ces composantes.

2.1.1. Actifs généraux

Premier actif général, et peut-être le plus important, la réorganisation des forces est en bonne voie de réalisation. Par exemple, dans l'armée de Terre, ce sont près de 40 régiments et 80 organismes de moindre volume qui ont été dissous.

Deuxième actif général, les cadres, même ceux réticents au début du processus, ont accepté la professionnalisation. Ils participent désormais activement à sa réalisation et s'investissent dans le recrutement d'une ressource désormais à conquérir.

Troisième actif général, la manœuvre des "vides et des pleins" s'effectue conformément à la programmation en ce qui concerne les cadres militaires et les non-cadres militaires. La réduction des cadres est réalisée progressivement grâce aux dispositifs mis en place (notamment le pécule). Le recrutement des non-cadres militaires donne pour l'instant satisfaction au plan qualitatif et quantitatif. Il en résulte une répartition officiers/sous-officiers/non-cadres qui se rapproche de celle des armées professionnelles comparables (Annexe 1).

Quatrième actif général : tout en se réorganisant, les armées et la Gendarmerie continuent de prouver leur capacité opérationnelle à l'intérieur du territoire national comme à l'extérieur.

Cinquième actif général : les appelés restent motivés et ce malgré leur réduction en nombre et le fait que ces appelés voient leurs cadets échapper à l'obligation du service national. Leur attitude est même exemplaire.

Sixième actif général : le moral des personnels dans cette période de transformation très profonde est satisfaisant, même s'il reste fragile.

2.1.2. Principaux actifs particuliers à chaque composante de la défense

Sans prétendre à l'exhaustivité mais en tenant compte des témoignages des personnalités rencontrées, chaque composante principale de la défense sera examinée.

2.1.2.1. L'armée de Terre

Pour l'armée de Terre, la réduction des effectifs d'environ 40% qu'entraîne la professionnalisation a justifié l'emploi du terme "**refondation**" pour qualifier le processus de transformation radicale qu'il était nécessaire de conduire. Cette refondation qualifie un projet cohérent, global et complexe, qui a été finalisé en 1996 et a permis de donner une bonne visibilité sur 6 ans aux évolutions à conduire en matière d'effectifs et de ressources humaines, aussi bien que dans les domaines de l'organisation opérationnelle, du fonctionnement organique, voire de la déontologie. Elle comporte deux phases majeures :

- . de 1996 à l'été 1999 : une réorganisation des régiments et des commandements opérationnels sans toucher au reste des structures et du fonctionnement,
- . de l'été 1999 à 2002 : la réorganisation du commandement régional, des écoles et des services.

A mi-parcours, cinq actifs spécifiques de l'armée de Terre peuvent être répertoriés :

- . La **réorganisation prévue** dans la première phase s'est déroulée de façon **conforme aux prévisions**. L'armée de Terre est désormais capable de disposer d'un réservoir de forces projetable de 60 000 hommes, soit un tiers des effectifs. Cette proportion n'était que d'un dixième en 1996.
- . La **complexité du processus de refondation a été maîtrisée** et les méthodes de travail et de concertation ont été éprouvées. Ceci a été rendu possible grâce à une pratique réelle du travail en réseaux entre états-majors, à une communication interne renforcée, à la présentation des études conduites, et à leur traduction en décisions et bilans successifs sous forme de cadres d'ordres familiers à l'armée de Terre.
- . Le **recrutement des engagés volontaires de l'armée de Terre (EVAT) est satisfaisant** en quantité (environ 10 000 par an) comme en qualité.
- . La **pyramide des grades est réalisée** conformément aux prévisions, ce qui signifie que la réduction comme le recrutement des effectifs se sont bien effectués à due proportion de chaque grade.
- . Les appelés, bien que voués à disparaître au rythme de 22 000 par an (en 1999 l'effectif est de 67 000), sont toujours motivés et leur comportement s'avère excellent.

2.1.2.2. La Marine

Pour la **Marine**, on recense quatre actifs spécifiques majeurs :

- . La professionnalisation est conduite de façon à ne pas compromettre les perspectives du personnel de carrière ou engagé initial de longue durée, en évitant de déformer la pyramide des grades. Certes, le nombre d'officiers mariniers diminue d'environ 2400 (7 %), tandis que

le nombre des quartiers-maîtres reste à peu près constant ; 1900 postes de quartiers-maîtres sont désormais réservés à du personnel engagé sous contrat court Marine (ECCM). Celui-ci remplit des fonctions faiblement qualifiées et ne concourt pas aux promotions aux grades d'officiers marinières. Par ailleurs, le nombre de postes d'officiers est légèrement augmenté.

- . Le recrutement des ECCM est l'occasion pour la Marine de participer à la grande cause nationale **de l'insertion des jeunes en difficulté**, confortant ainsi son image et permettant d'impliquer davantage dans l'encadrement une maîtrise trop souvent tentée de se cantonner aux aspects techniques de son métier.
- . Le recrutement du personnel civil se présente sous de meilleures auspices, après avoir été fortement contraint par l'objectif de restructuration de la DGA et plus particulièrement de la DCN. De l'ordre de 1000 postes ont ainsi été pourvus, mais cette ressource s'est tarie du fait de l'inadéquation entre l'offre et la demande, les métiers de la DCN n'étant pas ceux des services de soutien de la Marine (commissariat, travaux maritimes, aéronautique navale, services militaires). Il est aujourd'hui possible de recruter par concours un certain nombre d'ouvriers fonctionnaires (600 en 1999). Par ailleurs, le développement de l'externalisation ouvre des perspectives favorables. On peut ainsi espérer combler rapidement l'essentiel du déficit actuel.
- . La cohabitation de catégories de personnel plus diverses qu'auparavant va conduire la Marine à réexaminer attentivement les contraintes et astreintes imposées aux uns et aux autres dans les unités, pour éviter des distorsions susceptibles de générer des tensions contre-productives. Ce réexamen constitue un élément de réponse aux grands défis du recrutement et de la rétention des meilleurs individus.

2.1.2.3. L'armée de l'Air

Dans le cas de l'armée de l'Air, la professionnalisation est intervenue alors qu'un vaste programme de restructuration et de modernisation était déjà engagé. La professionnalisation est donc conduite en parallèle avec plusieurs chantiers : réorganisation des bases (depuis le 1^{er} septembre 1998), resserrement du dispositif (fermeture d'un certain nombre d'installations, regroupement des unités sur des bases majeures, passage de trois à deux régions aériennes en juillet 2000) et modernisation des équipements aériens ainsi que de l'infrastructure.

Quatre actifs spécifiques ont été identifiés :

- . **Une réduction progressive du nombre de cadres** : la professionnalisation implique une réduction de 4% pour les officiers et de 10% pour les sous-officiers. Pour favoriser ce dégagement des cadres, des mesures d'incitation au départ¹ ont été mises en place dès 1997 et ont donné de bons résultats, même si les candidats, en raison de la conjoncture économique actuelle, n'ont pas été aussi nombreux qu'on aurait pu s'y attendre.
- . **Le remplacement des appelés se fait sans difficulté** : avant même la professionnalisation, l'armée de l'Air présentait la particularité de disposer d'unités opérationnelles en très grande partie professionnalisées. Les unités aériennes ne comportaient qu'un pourcentage très faible d'appelés (moins de 10%), employés, pour la plupart, à des tâches élémentaires de soutien. En

¹ Pécule calculé en fonction du grade et du temps qui sépare l'intéressé de sa limite d'âge, emplois réservés, affectation dans le corps de soutien de la Gendarmerie, article 5, etc.

raison de leur très fort taux de professionnalisation, ces formations n'avaient - et n'ont toujours pas aujourd'hui - de difficulté particulière pour se projeter. La suspension du service national aura un très faible impact sur ces unités qui trouveront dans leurs propres ressources de quoi remplacer les appelés.

A l'exception de quelques spécialistes, il faut garder en mémoire que la très grande majorité de ces appelés occupaient des tâches élémentaires et sédentaires liées au soutien des forces aériennes. Un nombre très limité de ces personnels étaient amenés à se déployer dans le cadre des opérations. Les postes qu'ils occupaient devraient, pour une part, être confiés aux personnels engagés, aux volontaires et, dans une certaine mesure, en raison de leurs qualifications, aux personnels civils ; d'autre part, ils devraient faire l'objet de contrats de sous-traitance.

Il faut souligner, enfin que le maintien d'un pourcentage non négligeable d'appelés de l'armée de l'Air n'était justifié que par l'existence même du service national². Bien entendu, l'armée de l'Air n'aura pas à remplacer cette catégorie de personnels.

- **Un processus de recrutement de militaires techniciens de l'Air (MTA) cohérent** : ils ont vocation à exécuter des tâches élémentaires et sont recrutés directement par les bases aériennes au niveau local. Pour postuler, ils doivent être âgés de 17 à 25 ans et avoir un niveau scolaire secondaire. Les candidats titulaires d'un baccalauréat professionnel sont acceptés dans certaines spécialités, mais les bacheliers de l'enseignement général sont exclus de ce mode de recrutement³. Un flux annuel de 2000 MTA est nécessaire pour honorer les quelque 11 000 postes prévus sur les cinq annuités de la loi de programmation.

Les MTA s'engagent dans l'armée de l'Air pour un contrat initial de 4 ans qu'ils ne peuvent renouveler qu'une seule fois. Compte tenu de leur niveau scolaire, un très petit nombre d'entre eux (de l'ordre de 1%) peuvent prétendre accéder à la carrière de sous-officiers.

Ils sont employés en tant qu'aides dans des tâches qui ne demandent que peu de formation, ou, pour les titulaires d'un CAP ou d'un baccalauréat professionnel, à des postes qui n'exigent qu'un complément de formation⁴.

L'armée de l'Air s'engageant à favoriser leur reconversion, les six derniers mois d'un premier contrat ou la dernière année du deuxième contrat devraient y être presque exclusivement consacrés. La réussite du recrutement MTA repose en grande partie sur le succès de la reconversion des premières promotions qui arriveront en fin de premier contrat d'ici deux ans.

- **L'appel à la sous-traitance** dans un certain nombre de secteurs d'activité : depuis 1998, les commandants des bases aériennes peuvent, sur leur budget de fonctionnement, sous-traiter au niveau local certaines activités. A partir de l'an 2000, la sous-traitance devrait être traitée à un niveau plus global et l'armée de l'Air bénéficier d'un budget de 70 millions de francs pour lancer une expérimentation globalisée de sous-traitance sur six bases aériennes.

2.1.2.4. La Gendarmerie

La Gendarmerie est singulière par rapport aux autres armées : bien que de nature militaire, elle assure des fonctions de police générale et n'a longtemps été composée que de professionnels, officiers et sous-officiers. Les appelés ne sont arrivés que dans les années 1970, à titre de renforts, mais aussi pour freiner la croissance des effectifs de professionnels. Leur effectif

² Cette remarque s'applique à tous les appelés dont le seul travail consistait à s'occuper du recrutement, de la formation et du soutien des autres recrues. Ils représentaient près d'un tiers des appelés de l'armée de l'Air.

³ Les candidats bacheliers (Bac général) sont orientés vers la filière des sous-officiers.

⁴ Les M.T.A. sont employés par exemple comme personnels de protection, pompiers ou conducteurs. Ils peuvent également être aide-secretsaires, aide-mécaniciens, aide-cuisiniers, etc.

maximal atteint 12 000. Ils ont longtemps suscité des réactions négatives dans l'arme jusqu'à ce que leur haut niveau de recrutement les fasse apprécier.

Parmi les autres éléments de différenciation avec les autres armées, le plus marquant est l'absence de militaires du rang engagés : le "gendarme de base" est en réalité un sous-officier. Leur corps est donc très important et leur statut se distingue de celui des autres sous-officiers des armées (limites d'âge plus élevées, modalités d'avancement plus favorables).

Dans la Gendarmerie, deux actifs spécifiques principaux apparaissent :

- . Contrairement aux trois armées, la professionnalisation ne conduit **pas à une révision à la baisse du format**. Puisque sa fonction est de contribuer à la sécurité intérieure, par conséquent de lutter contre une délinquance croissante, il n'était pas envisageable de diminuer les forces qui s'y consacrent.
Au final, la professionnalisation dans la Gendarmerie consiste essentiellement à remplacer les gendarmes auxiliaires appelés par des volontaires, les gendarmes adjoints, recrutés sur la base d'un contrat d'un an, renouvelable quatre fois, payés 4800 F par mois (net plus hébergement et nourriture).
Aux termes de la loi de programmation, ils seront 16 232, soit une augmentation de 4232 par rapport au nombre actuel de gendarmes auxiliaires.
- . L'autre aspect de la professionnalisation est **l'augmentation du corps des officiers** pour renforcer l'encadrement des unités, compensée par une importante diminution du nombre des sous-officiers : 5000 d'entre eux seront, à terme, remplacés par 4000 militaires d'un nouveau corps de soutien et par des civils dont le nombre doit doubler pour atteindre 2000.
Cette évolution paraît s'effectuer normalement sur le plan quantitatif mais suppose des adaptations difficiles pour les sous-officiers qui doivent changer d'activité ou bien quitter l'arme et se reconvertir.
La déflation du corps des sous-officiers suppose la mise en place d'aide à la reconversion et au départ. Cet effort est aussi dirigé vers les volontaires qui quitteront l'arme au bout de quelques années.

2.1.2.5. Les autres composantes de la défense

Le service de santé des Armées, le service des essences, la délégation générale pour l'armement seront étudiés successivement.

Le service de santé des Armées

Le service de santé s'inscrit dans la professionnalisation en rendant prioritaire le soutien médical et chirurgical des forces projetées, en adaptant ses effectifs et ses moyens, en réorganisant son parc hospitalier dans ses infrastructures et ses moyens lourds d'équipement, en développant enfin ses missions de traitement et de formation des personnels participant au soutien des forces projetées.

La réduction des effectifs est donc concomitante d'une réduction significative des infrastructures puisque 9 hôpitaux seront fermés d'ici 2002, tout en gardant le même objectif de

soutien en cas de projection de forces⁵. En 1999, ce but est déjà atteint pour la Marine et l'armée de l'Air. Quant à l'armée de Terre, quelques retards subsistent, mais les régiments les plus souvent projetés ont leurs 4 médecins.

Les effectifs globaux du service de santé vont passer de 18 451 hommes en 1996 à 13 743 en 2002. Cette réduction est principalement due à la suppression de la conscription qui a entraîné la diminution très rapide du nombre d'appelés (4943 en 1996, 1450 en 1999, aucun en 2002). Ces appelés constituaient pour la plupart un personnel technique très qualifié (médecins, dentistes, infirmiers, ...) qu'il faut remplacer par des personnels d'active ou sous contrat.

Le nombre d'officiers et de sous-officiers restera stable. Les militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des Armées (MITHA) seront renforcés par 240 engagés volontaires de l'armée de Terre (EVAT) pour des emplois de brancardiers secouristes ou de conducteurs.

Les effectifs civils, qui représentent environ le tiers des effectifs depuis longtemps, baisseront légèrement (de 6087 en 1999 à 5901 en 2002) par suite de départs naturels en retraite, de départs vers le secteur civil hospitalier ou par suite des restructurations hospitalières.

Afin de rationaliser les emplois paramédicaux en fonction de leur vocation à exercer en opérations extérieures, un nouveau statut des personnels paramédicaux des armées distingue depuis 1998 deux catégories :

- . les personnels projetables, susceptibles d'exercer en opérations extérieures, qui sont essentiellement des personnels sous statut militaire ;
- . les personnels occupant des emplois non projetables (masseurs kinésithérapeutes, orthophonistes, orthoptistes, ergothérapeutes, diététiciens) exerçant pour la plupart dans les infrastructures hospitalières lourdes, recrutés sous statut civil fonctionnaire.

Le service des essences des Armées

Ce corps, modeste par le nombre (moins de 3000 hommes), est constitué de soldats et de professionnels du pétrole qui affirment leur caractère interarmées depuis 1991.

Les ressources humaines du SEA se répartissent à égalité entre civils et militaires. L'évolution vers la professionnalisation qui s'accompagne d'une réorganisation et d'une harmonisation des statuts, passe par une **réduction des effectifs**. Celle-ci en bonne voie. La diminution des postes des personnels civils s'échelonne sur plusieurs années, passant de 1200 en 1995 à 650 en 2002. Cette baisse est compensée par une augmentation des engagés volontaires (EVSEA) de 750, pour atteindre 850 en 2002.

La délégation générale pour l'armement

Les restructurations des industries de défense ont été engagées dès 1988 et ont généré des adaptations d'effectifs importantes à raison d'environ 10 000 suppressions d'emploi par an en moyenne sur les dix dernières années pour atteindre un palier de l'ordre de 175 000 emplois directs au 1^{er} janvier 1999.

⁵ Le soutien médical aux forces projetées fixe comme objectif qu'un régiment projetable dispose d'un effectif de 4 médecins, qu'une base aérienne dispose de 3 à 5 médecins selon son importance opérationnelle, qu'une unité navale dispose d'un nombre suffisant de médecins en fonction de son isolement.

Aujourd'hui, cette adaptation est réalisée dans les secteurs de l'électronique, de l'aéronautique et du spatial. Par contre, dans les secteurs de la construction navale, des armements terrestres, des centres d'essais et de la maintenance aéronautique, qui sont restés sous le contrôle de l'Etat, des mesures drastiques relatives à l'adaptation des effectifs de ces établissements ont été engagées en 1996 ; en ce qui concerne la DGA, les réalisations en 1999 sont conformes aux objectifs 2002.

La revue des programmes, la loi de programmation militaire 1997-2002 (stabilisation du budget en loi de finance initiale à 85 milliards de francs), et l'objectif de réduction des coûts des programmes de 30% fixé à la DGA ont confirmé la nécessité de poursuivre l'adaptation du dispositif.

Par ailleurs, afin de réduire les conséquences sociales et techniques des restructurations, le ministère de la défense a imaginé et mis en oeuvre un dispositif d'accompagnement social baptisé FORMOB⁶. Ce dispositif est socialement attractif et politiquement acceptable. Ainsi a-t-il été décidé de conduire la restructuration des industries et des centres d'essais étatiques⁷ et l'ajustement des effectifs civils des armées dans un seul et même mouvement.

2.2. Les passifs

2.2.1. Passifs généraux

On peut identifier quatre problèmes communs à toutes les armées :

Premier passif général : les effectifs prévus en **personnels civils ne sont pas réalisés**. Ce constat s'explique notamment par une double inadéquation entre offre et demande: géographique par bassins d'emplois du fait de la limitation imposée aux embauches d'ouvriers, et qualitative parce que les armées recherchent surtout des spécialistes.

Dans toutes les armées, le recrutement a été arrêté et ne reprendra que lorsque les réductions des personnels civils de la DGA auront été atteintes. Les unités connaissent donc, pour le moment, un fort déficit en personnels civils ; cette situation n'était déjà pas satisfaisante avant 1996 ; mais les appelés en grand nombre compensaient alors largement les "trous" occasionnés par des tableaux d'effectifs de personnels civils non honorés.

Dans l'armée de Terre, le sous-effectif civil représente environ 3800 postes, soit plus de 11%. Il s'agit sans doute de la principale difficulté de cette professionnalisation, car ni les appelés, ni les EVAT ne sont en situation de les remplacer de manière adéquate.

Des personnels de statuts très différents vont se retrouver sur des postes identiques ou très proches, avec tout ce que cela peut impliquer comme difficultés pour les intéressés comme pour le commandement⁸.

Deuxième passif général : un déficit persistant en volontaires. Les tableaux d'effectifs des unités devraient être complétés par des volontaires, mais on peut s'interroger sur l'attrait de ce volontariat, d'autant que les besoins exprimés par les armées correspondent à des jeunes gens ayant une certaine qualification.

⁶ FORMOB : instruction relative aux conditions d'application du programme pluriannuel d'accompagnement social des restructurations dénommé " Formation-mobilité " 1997/2002 , en date du 23 décembre 1996.

⁷ Direction des constructions navales, Service de maintenance aéronautique et Direction des centres d'expertise et d'essais.

⁸ Dans un même bureau pourront être employés pour des postes similaires, un sous-officier, un volontaire, un civil d'un certain statut et un civil d'un autre statut...

Le déficit est important et les chiffres sont éloquentes : 1637 volontaires au 1^{er} mars 1999, 1933 au 1^{er} avril, pour un objectif à fin 1999 de 4751. L'avenir proche dira si le phénomène n'est que transitoire ou traduit un problème de fond.

Troisième passif général : la réorganisation de la réserve et sa réalisation en effectifs accusent un retard. Le processus de transformation n'a probablement pas été engagé assez tôt et assez clairement. La nouvelle loi sur les réserves n'a été promulguée que le 22 octobre 1999, représentant un progrès par rapport à la situation antérieure mais ne suscitant, ni large débat (même au sein des armées), ni grand intérêt médiatique ...

Le déficit en effectifs est alarmant: à fin septembre 1999, seulement 8000 contrats d'engagement spécial dans la réserve (ESRS) avaient été signés sur 30 000 escomptés. Ce chiffre cache de plus un problème dans la répartition cadres/non-cadres : en effet le déficit est encore plus accentué chez les non-cadres (comme avant la professionnalisation d'ailleurs).

Avec la suspension du service militaire, il est à craindre que cette tendance ne persiste. Les réservistes seront en très grande majorité des anciens militaires dont les effectifs sont en nette diminution.

Quatrième passif général : au cours de la période transitoire actuelle, on déplore un **déficit important d'appelés**, dû notamment aux mesures prises dans la loi de novembre 1997 portant sur le service national, qui favorisent les exemptions et les reports.

Ce phénomène inquiète les armées qui craignent qu'une décision politique ne mette fin prématurément à la conscription. L'armée de Terre, par exemple, tente de prévenir une telle éventualité en panachant avec soin les unités de ses régiments. L'armée de l'Air, de son côté, a accéléré le processus de professionnalisation.

2.2.2. Passifs particuliers à chaque composante de la défense

2.2.2.1. L'armée de Terre

Les effectifs budgétaires pour l'année 2000 **subissent des abattements importants** et supérieurs aux crédits supplémentaires de sous-traitance ouverts :

- 1438 postes d'officiers et sous-officiers supprimés au lieu des 1221 prévus ;
- 700 postes d'appelés supprimés en plus des 23 333 prévus ;
- 23 postes civils supprimés alors que la loi de programmation prévoyait au contraire la création de 315 postes.

A mi-1999, le sous-effectif en appelés est de 12% dans l'armée de Terre avec une prévision de dégradation pour la fin de l'année 1999.

2.2.2.2. La Marine

Quatre points négatifs sont à relever :

- **Les ECCM ont des perspectives d'avenir difficiles :** au terme de leur contrat d'une durée maximale de 26 mois, il n'auront acquis qu'un niveau de qualification limité tout en ayant pris l'habitude d'une certaine aisance matérielle ; ils devront alors faire face au défi de l'insertion dans la vie civile. Seuls quelques uns pourront éventuellement être retenus pour un engagement de longue durée. Il n'est pas assuré que ces jeunes puissent conserver une bonne motivation au long de leur séjour dans la Marine, même si le bilan de leur emploi dans les unités est aujourd'hui plutôt satisfaisant.
- **Le recrutement des volontaires est incertain :** il n'est pas à ce jour possible de savoir si les 1775 postes prévus à l'horizon 2002 pourront être honorés.
- Comme dans les autres armées, la **situation de la ressource en appelés** est un grave sujet de préoccupation : pour 1999, le déficit atteint 25 %. Une amplification de ce phénomène ou, pire encore, un arrêt prématuré du service national pourraient mettre en cause la capacité de certains bâtiments à effectuer leurs missions.
- Il existe pour l'instant une très **grande incertitude sur les flux de recrutement dans la réserve**. On peut déjà penser qu'il y aura de très grandes difficultés à remplir les postes de réserve opérationnelle du niveau d'officier marinier et plus encore de quartier-maître.

2.2.2.3. L'armée de l'Air

Des difficultés pourraient apparaître dans différents domaines, en raison, en particulier du nombre insuffisant d'officiers dont disposera l'armée de l'Air en 2002 et des doutes qui subsistent sur le succès du recrutement des MTA. D'autres problèmes, qui ne sont pas spécifiques à l'armée de l'Air, sont liés au recrutement des volontaires et des réservistes, à l'emploi des personnels civils et à la diversité des statuts des personnels de la défense.

Corps des officiers

La diminution du nombre d'officiers posera rapidement des problèmes à l'armée de l'Air, d'autant que le pourcentage de contractuels (carrières courtes) devrait augmenter. La construction de l'Europe de la défense, telle qu'elle se dessine dans le plan d'action proposé par la France au cours de l'été 1999, exigera un nombre croissant d'officiers très qualifiés et aptes à travailler en milieu international. Les opérations du Kosovo ont déjà montré les limites en terme de personnels navigants et d'officiers d'état-major aptes à planifier et conduire des opérations au sein d'une alliance. L'intention de l'armée de l'Air est de limiter la réduction du nombre d'officiers, en acceptant de revoir à la baisse les effectifs des sous-officiers⁹.

Recrutement des MTA

Le recrutement des MTA semble satisfaisant, tout au moins sur le plan quantitatif. En ce qui concerne l'aspect qualitatif, les cadres devront être très vigilants, compte tenu des caractéristiques de ce recrutement. Certes, les MTA ne sont pas destinés à occuper des postes demandant un haut niveau de qualification ; on peut cependant s'interroger sur l'aptitude à se motiver pour le métier des armes de la part de jeunes gens qui, non seulement ont un niveau d'instruction - voire d'éducation - très bas, mais qui, pour la plupart, sont en situation d'échec. Par ailleurs, la crise de l'emploi pousse vers les bureaux de recrutement des candidats plus

⁹ A l'occasion de son audition devant la commission de la défense nationale et des forces armées sur le projet de loi de finances pour 2000, le chef d'état-major de l'armée de l'air a indiqué qu'il avait décidé de transformer 270 postes de sous-officiers en autant de postes de M.T.A.

motivés par la sécurité de l'emploi que par la fonction militaire. On peut également s'inquiéter des problèmes de sécurité que pourraient engendrer un certain nombre d'entre eux. Les perspectives de faire carrière dans l'armée de l'Air offertes aux MTA étant des plus limitées, les jeunes engagés risquent de ne pas renouveler en nombre suffisant leurs premiers contrats ou de se tourner vers l'armée de Terre qui offre davantage de possibilités d'accès au corps des sous-officiers.

Remplacement des appelés de haut niveau

Certaines unités spécialisées (comme celles qui gèrent les moyens d'information et de commandement) employaient jusqu'à ce jour quelques jeunes gens issus du service national ; il s'agissait d'appelés très qualifiés (scientifiques du contingent). De la même façon, la conscription permettait à l'armée de l'Air de bénéficier des services de jeunes diplômés de haut niveau¹⁰ désormais difficilement remplaçables par des militaires professionnels, compte tenu des rémunérations proposées.

Les effectifs des personnels civils de l'armée de l'Air devraient ainsi augmenter de 37% entre 1996 et 2002. Pour l'heure, les civils qui rejoignent des unités de l'armée de l'Air sont des personnels touchés par les mesures de restructuration des organismes de la défense et qui ont accepté la mobilité.

En outre, 2225 postes sont alloués à l'armée de l'Air dans l'optique du volontariat, dont 200 de haut niveau (correspondant aux anciens scientifiques du contingent) et 324 postes de gendarmes adjoints pour assurer le filtrage sur certaines bases aériennes. Le volontariat s'adresse aux jeunes Français de 18 à 26 ans pour une période de 12 mois renouvelable quatre fois. Pour information, les 211 premiers postes seront ouverts avant la fin de l'année 1999.

2.2.2.4. La Gendarmerie

La **montée en puissance du recrutement est moins rapide que prévue**. La Gendarmerie disposera à la fin de l'année 2000 de 7300 volontaires au lieu des 9800 attendus : la réduction des effectifs d'appelés - moins rapide qu'elle n'était redoutée - compense à peu près ce déficit jusqu'à présent. La qualité est menacée par deux phénomènes : la baisse du niveau des engagés par rapport à celui des appelés (65% sont bacheliers contre 80% pour les appelés) et la concurrence d'autres types d'emplois jeunes. Ceux-ci n'ont pas les mêmes contraintes de durée de travail - en particulier les adjoints de sécurité de la police nationale - et sont, de ce fait, plus recherchés par les jeunes. L'évolution favorable de l'emploi pourrait accentuer ce phénomène.

Pour se donner de meilleures chances de succès, la Gendarmerie essaie de déconcentrer au maximum son recrutement pour puiser dans un vivier de proximité. Il n'est pas sûr que les résultats soient au rendez-vous, puisqu'un récent sondage a révélé que 70 % des personnels de la Gendarmerie n'encourageaient pas les jeunes à s'engager.

Il n'est pas assuré que ces recrutements soient stables dans le temps, car les volontaires souhaitent souvent intégrer le plus vite possible les écoles de gendarmerie et ne renouvelleront peut-être pas leur contrat s'ils n'y parviennent pas dès les premières années.

¹⁰ Conseillers juridiques, kinésithérapeutes, dentistes...

La démarche de professionnalisation est concomitante de **la problématique du redéploiement sur le territoire** des forces de sécurité intérieure, Police et Gendarmerie. Ceci pourrait provoquer dans la Gendarmerie un sentiment d'incompréhension et accroître les difficultés de recrutement.

2.2.2.5. Les autres composantes de la défense

Le service de santé des Armées

En ce qui concerne le personnel civil, le passif est double : les transferts liés aux fermetures d'hôpitaux ne sont pas réalisés¹¹ et les recrutements sont en retard. En 1999, les effectifs réalisés ne sont que de 4874, soit 80% des effectifs budgétaires. L'interdiction d'embauche d'ouvriers d'État fait peser des contraintes très lourdes, tout particulièrement dans le secteur hospitalier, largement impliqué dans le soutien des forces projetées.

La disparition rapide des médecins du contingent n'a pas été compensée dans les unités. Sur l'effectif de 2379 médecins attendu en 1999, il en manque 155¹² malgré les dissolutions d'unités.

Le service des essences des Armées

Il n'y a pas de passif particulier dû à la professionnalisation.

La délégation générale pour l'armement

La professionnalisation des armées, décidée par le Président de la République en 1996 d'une part, la réforme de la DGA lancée en 1997 d'autre part, oblige à l'assainissement de la situation de réduction et de transfert des effectifs de la DGA au plus tard en 2002.

Toutefois, les modes de gestion comme les choix politiques ne permettent pas l'usage des outils traditionnels de traitement des sureffectifs. En effet, même si les fonctionnaires employés dans ces secteurs d'activité sont mutables et les ouvriers d'état licenciables, la pratique n'est pas l'application stricte des dispositions statutaires disponibles. Le poids de l'histoire, l'influence des organisations syndicales, la sensibilité politique aux activités concernées situées dans les bassins d'emplois des régions ont conduit à des choix différents.

De ce fait, la clause de mobilité obligatoire n'a pas pu être imposée, ce qui limite considérablement la marge de manoeuvre pour adapter les ressources humaines aux besoins des armées.

3. LES DÉFIS

La professionnalisation, ou, plus exactement, la fin de la conscription, pose deux défis principaux : celui des ressources humaines et celui du sens de la fonction militaire.

¹¹ La fermeture des hôpitaux a concerné 643 civils du Service de Santé. Seuls 161 ont acceptés une mutation dans un autre établissement.

¹² Ce déficit se fait surtout sentir dans les forces. En 1999, seuls 7 des 40 régiments prévus disposeront de 4 médecins et 31 des 42 régiments prévus en disposeront de 3.

3.1. Le défi des ressources humaines

Le succès de la professionnalisation n'est mesurable qu'à long terme. Il s'agit tout d'abord de savoir si, au fil des ans, les besoins des armées en ressources humaines pourront être satisfaits, en qualité et en quantité. On peut en effet observer que les pays nous ayant précédés sur cette voie, aux premiers rangs desquels les États-Unis et la Grande-Bretagne, connaissent aujourd'hui de sérieuses difficultés. Les expériences plus récentes de l'Espagne et de la Belgique confirment ce constat.

3.1.1. La réalisation des effectifs militaires

La problématique des ressources humaines peut s'aborder en termes de flux. Recrutement, fidélisation et reconversion sont autant de volets interdépendants d'un même enjeu.

3.1.1.1. Le recrutement

Le recrutement constitue le sujet majeur de préoccupation pour les années à venir. Le bilan effectué en première partie de cette étude donne quelques indications qui, dans l'ensemble, paraissent plutôt positives. Il serait cependant prématuré d'en tirer des conclusions définitives.

3.1.1.1.1. Une étude inquiétante

En juillet 1997, l'état-major de l'armée de Terre publiait une étude sur la ponction que devront effectuer les armées sur chaque classe d'âge pour satisfaire leur besoin de recrutement au delà de 2002.

- Selon cette étude, la ressource démographique masculine totale utile est estimée à 290 000 en moyenne jusqu'en 2005. Le critère d'aptitude physique réduit ce chiffre à 245 000 ; le critère d'aptitude intellectuelle le ramène à 205 000. Par ailleurs, au delà de 2005, la ressource tend à diminuer.
- Le besoin annuel de recrutement est évalué à 35 000 jeunes, toutes catégories confondues, pour les trois armées et la Gendarmerie.

En résumé, la situation est la suivante :

Population d'une classe d'âge masculine	Ressource moyenne	Besoin total	Besoin en %
Total	290 000	35 000	12.1%
Apte physiquement	245 000	35 000	14.3%
Apte physiquement et intellectuellement	205 000	35 000	17.1%

Ces pourcentages sont élevés, surtout rapportés au résultat d'enquêtes récentes qui montrent que seulement 10% des jeunes se déclarent prêts à s'engager. Par ailleurs, la situation future du marché de l'emploi, par nature évolutive et difficile à prévoir, aura une influence certaine sur le volume des candidatures ; on ignore aussi comment évoluera la motivation des jeunes pour le métier des armes après la fin de la conscription.

L'étude montre que :

- le déficit ne concerne pas les catégories des officiers et des sous-officiers ;
- la durée relativement faible de présence des volontaires sous les drapeaux provoque un taux de rotation trop important, qui contribue au déficit ;
- la ponction effectuée par la Gendarmerie est excessive (42% des volontaires et 30% des candidats à l'engagement), et risque de perturber l'ensemble du recrutement ;
- certains contrats proposés par la Gendarmerie et par la Marine sont trop courts.

Diverses solutions sont évoquées pour l'armée de Terre :

- accroître le taux de féminisation ;
- augmenter la proportion d'étrangers dans la Légion (mais il existe un seuil à ne pas dépasser pour des questions de cohésion et d'efficacité) ;
- revoir à la baisse certains critères d'aptitude (avec prudence) ;
- augmenter la durée des services (sous réserve d'un accompagnement budgétaire) ;
- recruter des jeunes venant de la Gendarmerie et de la Marine en fin de contrat court.

L'étude conclut que les armées risquent de se trouver confrontées rapidement à de graves déconvenues en matière de recrutement et à une concurrence interarmées exacerbée.

3.1.1.1.2. L'aspect qualitatif

Une politique de recrutement efficace doit s'appuyer sur une analyse fine des besoins qualitatifs. L'effort de recrutement doit être orienté vers des viviers très différents :

- presque tous les sous-officiers recrutés sont titulaires du baccalauréat, et une proportion non négligeable d'entre eux a le niveau "bac + 2", voire plus ;
- au contraire, le personnel destiné à tenir certains postes de faible qualification dans des fonctions de soutien peut être recruté à un plus faible niveau scolaire ;
- il faut également aujourd'hui recruter un nombre croissant de spécialistes (juristes et informaticiens en particulier) ; ce besoin était jusqu'à présent honoré par des appelés.

3.1.1.1.3. Les pistes à envisager

La féminisation

La féminisation des armées n'est pas seulement le corollaire de l'évolution générale de la société ; elle est justifiée par la nécessité d'élargir la ressource pour le recrutement. Ainsi, dans l'armée de Terre, le pourcentage des femmes parmi les engagés volontaires est passé de 5% en 1996 à 8% aujourd'hui, avec la perspective proche d'atteindre 10%. Dans l'armée de l'Air, le taux de féminisation atteint 12% (25% pour les MTA). Cette tendance, commune aux différentes armées, est souhaitable et doit être encouragée.

Cependant, malgré la suppression des quotas et la réduction du nombre de postes encore fermés au recrutement féminin, il ne faut pas s'attendre à une augmentation spectaculaire du taux de féminisation. Les études sociologiques montrent que, davantage que les garçons, les filles perçoivent l'armée comme un monde faisant peser de fortes contraintes sur les individus en termes de vie familiale ou d'épanouissement individuel : ce point de vue ne pourra évoluer que lentement.

L'allongement de certains contrats

La durée de certains contrats actuellement proposés peut sembler trop courte : si c'est le cas, elle induit une ponction excessive de la ressource. Un examen attentif de cette question est recommandé.

L'harmonisation des politiques de recrutement des différentes armées

L'exploitation de la ressource pourrait être optimisée par une harmonisation des politiques de recrutement. Il est cependant indispensable de respecter les spécificités des différentes armées et d'éviter une centralisation excessive.

La mise en oeuvre d'une politique moderne de recrutement

Plus que jamais, une vigoureuse politique de communication est nécessaire. Elle vise à donner une image des armées aussi positive que possible. Cette démarche de promotion est d'autant plus indispensable que les forces armées seront progressivement privées du relais d'opinion constitué par l'ensemble des jeunes gens ayant effectué le service national.

Il faut apprendre à convaincre les jeunes avec leur langage et sur la base des valeurs auxquelles ils se réfèrent ; les nouveaux messages de communication de la Défense vont d'ailleurs dans le bon sens. Bien entendu, le discours doit éviter de se décaler par rapport à la réalité vécue par le jeune engagé (par exemple s'il met trop exclusivement l'accent sur la technicité des métiers), pour éviter des désillusions.

Un soin particulier doit être apporté à l'insertion des bases, régiments ou autres unités dans la vie locale. Dans la mesure du possible, les unités devront d'ailleurs être responsabilisées en matière de recrutement (ce que pratique déjà l'armée de l'Air : sur les bases aériennes 80% des militaires techniciens de l'air sont déjà recrutés localement).

En conclusion, une ressource rare est à conquérir. Elle impose de s'organiser non pas pour gagner seulement une bataille, mais pour gagner une guerre qui s'inscrit dans la durée.

3.1.1.2. La fidélisation

Il ne suffit pas de recruter, il faut aussi fidéliser le personnel des forces armées, sur des durées variables en fonction des besoins dans telle ou telle catégorie. Recrutement et fidélisation sont étroitement liés, et les flux d'entrée et de sortie sont interdépendants : un flux de sortie excessif peut créer ou accentuer une situation de pénurie, mais un flux de sortie insuffisant risque, en pénalisant les perspectives de carrière, d'avoir un impact négatif sur le recrutement.

Pour attirer et conserver au sein des armées le personnel de qualité dont celles-ci ont besoin, il est indispensable de lui offrir des conditions matérielles satisfaisantes, et en particulier :

- des rémunérations compétitives avec celles du secteur civil ;
- des perspectives de carrière lisibles et motivantes, complétées par des possibilités de reconversion adaptées à chaque catégorie ;
- des conditions de travail épanouissantes et cohérentes avec les normes de la société moderne.

3.1.1.2.1. Les rémunérations

En ce qui concerne les rémunérations, il est souhaitable d'atténuer des disparités excessives, source de frustrations ou d'incompréhensions. On en constate d'une armée à l'autre, mais aussi entre catégories d'une même armée (par exemple entre contrats courts et volontaires) ; elles sont souvent liées à la grande diversité des statuts.

La complexité du dispositif des primes n'est pas étrangère à ces difficultés. Des dispositions visant à réduire certaines d'entre elles ont été prises récemment ; il s'agit notamment des primes liées au risque sur les théâtres extérieurs.

Mais il reste beaucoup à faire; un effort de simplification, de transparence et, sans doute, de modulation doit être consenti.

Il est également important de faire preuve de davantage de souplesse pour adapter l'effort financier à la conjoncture. Les États-Unis nous donnent à cet égard un bon exemple en n'hésitant pas à actionner les leviers financiers en fonction de l'état du marché. Dans un autre domaine, le personnel navigant de l'US Air Force bénéficie d'une prime de qualification qui atteint son niveau maximum au bout de 11 années de service, c'est-à-dire lorsque ce personnel est particulièrement intéressant pour les compagnies aériennes privées.

3.1.1.2.2. Les conditions d'emploi et de travail

Il est nécessaire de porter une attention particulière aux contraintes et astreintes diverses qui sont imposées au personnel, de façon à :

- supprimer celles qui auraient un caractère inutile ou arbitraire ;
- veiller à ce que celles qui doivent être maintenues soient identifiées, reconnues et, d'une façon ou d'une autre, compensées ;
- éliminer les éventuels décalages entre les diverses catégories.

Dans son bilan à mi-parcours de la professionnalisation, le sénateur François Trucy souligne que le transfert de certaines tâches d'entretien (effectuées précédemment par des appelés) aux militaires d'active qui les encadraient pouvait être vécu par ces derniers comme une dégradation de leur condition. Il note également que le départ des appelés risque de dégrader sensiblement le fonctionnement des cercles, mess et foyers où ils étaient employés. Par ailleurs, il souligne que les restrictions budgétaires qui affectent aujourd'hui l'entraînement et le fonctionnement de certaines unités ne sont pas sans influence sur le moral du personnel.

Toutes ces préoccupations sont pertinentes et doivent être prises en considération.

3.1.1.3. La reconversion

Le succès de la professionnalisation passe clairement par une priorité donnée à la reconversion.

Dans un premier temps, cet effort est rendu indispensable par la déflation des effectifs, en particulier dans la catégorie des sous-officiers dont le nombre diminue de 15 500 entre 1996 et 2002. A plus long terme, il est certain que l'on ne peut espérer recruter efficacement sans offrir de bonnes possibilités de reconversion en fin de contrat ou en fin de carrière. Les armées en sont conscientes et se sont dotées de structures ad hoc, afin d'aider les militaires à établir leur projet professionnel et à conduire leur recherche d'emploi. Le droit à la reconversion est aujourd'hui reconnu, les congés de reconversion ont été mis en place (3700 ont été accordés en 1998, 5000 le seront en 1999). Il faut poursuivre et intensifier cette action, en familiarisant les ayants-droits aux diverses dispositions existantes (loi 70.2, emplois réservés, corps de soutien...), en développant également le partenariat avec les entreprises, et en valorisant l'expérience professionnelle des candidats au reclassement. Il s'agit dans ce dernier cas de mettre en avant les compétences techniques (savoir-faire), et les compétences humaines, plus spécifiquement militaires (savoir-être). Il faut également veiller à la validation des acquis professionnels, notamment pour les officiers.

Parce que les structures doivent en permanence s'adapter, il sera nécessaire d'innover pour améliorer leur efficacité. A titre d'exemple, l'armée de l'Air a décidé de créer un réseau de correspondants AIR (réservistes pour la plupart) implantés dans les mairies. Ceux-ci devront assurer un travail de veille et de recherche en faveur des militaires en fin de contrat. Les Britanniques ont depuis très longtemps un système similaire qui donne satisfaction.

La reconversion du personnel sous contrat court est un sujet particulier de préoccupation. qu'il s'agisse des ECCM de la Marine ou des MTA de l'armée de l'Air ; il sera très difficile de donner à ces jeunes gens, qui ont quitté leurs études très tôt, une compétence technique susceptible d'être valorisée sur le marché de l'emploi. Cependant, pour les jeunes de ces catégories comme pour les volontaires, les formations dispensées, qu'elles soient générales ou pratiques, comme le permis de conduire, sont souvent utiles, ne serait-ce que par l'acquisition de valeurs d'entreprise universellement reconnues et appréciées : organisation, esprit d'équipe, dépassement de soi, relations humaines, probité, ponctualité¹³... Ces jeunes gens pourront retrouver le monde du travail avec une bonne expérience professionnelle et, pour ceux qui auront donné satisfaction, une sorte de recommandation. Ainsi, certaines entreprises s'adressent aujourd'hui à la Marine pour recruter des ECCM ; dans le cadre d'une expérience en cours dans le Val d'Oise, des entreprises présélectionnent des jeunes qui iront passer deux ans en contrat court Marine et qui ensuite, si tout se passe bien, seront embauchés.

Le succès de la reconversion nécessite de la part des intéressés une grande implication personnelle, une stratégie positive fondée sur leurs acquis, et passe d'abord par une sensibilisation précoce. Pourtant, la reconversion est plus souvent imposée que désirée et le souhait d'une grande partie des militaires concernés est de voir leur contrat renouvelé. Le thème de la reconversion n'est donc pas toujours porteur au moment du recrutement et peut même être démotivant : les recruteurs doivent y prendre garde et adapter leur discours en fonction des catégories visées. La reconversion est sans doute un bon argument vis-à-vis de certaines catégories de personnel, comme les MTA par exemple, mais elle doit être évoquée avec discernement dans le cas des engagés de longue durée.

En tout état de cause, il faut absolument éviter que la carrière militaire n'en vienne à être considérée comme une impasse sur la carte des parcours professionnels.

3.1.2. La réalisation des effectifs civils

Le recrutement de personnels civils en nombre est prévu et précisé par la loi de programmation. Il vise à assumer des tâches non spécifiquement militaires¹⁴ et à remplacer une ressource en appelés en voie de disparition.

Le recrutement de personnels civils, à la hauteur des besoins définis, voire des emplois prévus, se révèle plus problématique à réaliser que pour les effectifs militaires. Car même si l'opération de transfert de sureffectifs de la DGA vers les armées s'avère séduisante, il ne s'agit pas d'ajustements mineurs, mais d'une transformation majeure des emplois dans les deux entités concernées : la DGA et les armées.

¹³ Voir l'article de Dominique de Lorgeril, dans « Stratégie et défense », n°4, 1^{er} semestre 1999.

¹⁴ Tâches de soutien telles que restauration, entretien, casernement, etc., missions de formation non militaire en écoles ou centres d'instruction, ainsi que dans les organismes à vocation territoriale, toutes tâches sédentaires et ne concernant pas la projection.

La complexité tient au fait que le ministère de la défense assure une gestion comptable globale des effectifs civils du ministère de la défense (Armées et délégation générale pour l'armement). Des transferts d'emplois réels, et non d'effectifs budgétaires sont donc à organiser vers les armées qui accusent des sous-effectifs chroniques.

L'incitation à la mobilité est, dans ce contexte, un outil d'ajustement fortement sollicité. Il convient d'observer ici que les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent apparaître comme naturelles dans la carrière des personnels d'encadrement technique et administratif, mais qu'elles restent marginales pour les personnels d'exécution et les personnels dits d'encadrement intermédiaire.

Si l'organisation de la mobilité paraît aisée d'un point de vue strictement comptable, elle comporte des difficultés majeures dès que sont examinés dans le détail les effets induits.

En effet, qu'il s'agisse des personnels d'exécution ou des personnels d'encadrement, les métiers, les pratiques, les connaissances, les domaines d'application sont de natures très différentes. Il faut donc réaliser non seulement la mutation géographique d'employés, mais il faut également assurer, pour partie d'entre eux, une formation, souvent lourde, à de nouvelles fonctions. La réalisation est rendue plus difficile encore lorsque mutation géographique et mutation fonctionnelle sont associées, voire imbriquées.

De surcroît, la politique de dégageant des cadres à 52 ans¹⁵, et les négociations en cours sur les 35 heures contribuent à réduire considérablement les mouvements dans les mois à venir. L'exemple de la DCN montre, que si les premiers mouvements vers la Marine (de l'ordre de 1200) en 1997-1998 ont été relativement faciles en termes de correspondance de métiers et de spécialités, il n'en va plus de même depuis quelques mois.

Les besoins résiduels des armées en personnels civils sont très supérieurs (de l'ordre de 9000) aux possibilités de mouvements d'effectifs de la DGA vers les armées (de l'ordre de 2000 déjà réalisés) et ne pourront certainement pas être résolus uniquement de cette manière.

Le déficit persistant en postes civils¹⁶ pèse certainement sur les conditions de vie et de fonctionnement courant, et fait courir le risque d'une dégradation de la condition militaire. Surtout, il fragilise par ses effets le processus de professionnalisation et risque donc de diminuer les capacités opérationnelles.

La question de l'équilibre entre les différentes composantes de l'armée professionnelle est ainsi posée.

3.1.3. L'ouverture à l'extérieur

Une voie complémentaire à la réalisation des effectifs civils et militaires est l'externalisation de certaines tâches.

Ainsi le projet de loi de finances 2000 prévoit-il, en contrepartie de postes supprimés ou non honorés, les moyens d'un recours plus important à des partenaires contractuels privés dans le cadre de sous-traitances plus largement encouragées. En effet, le recours au privé est habituel à

¹⁵ disposition décidée par le Ministre de la défense pour des motifs strictement politiques pour les personnels de GIAT Industries et de la DCN

¹⁶ Effectifs budgétés de 1999 actualisés à ce jour: 57.872, réalisés 49.372, soit un déficit de 8.500, dont plus de 3.000 dans l'armée de Terre.

la Défense; l'armée de Terre a, par exemple, consacré 900 millions de francs en 1998-1999 à l'entretien des infrastructures en sous-traitance.

Le renforcement de ce mode d'organisation devrait permettre d'éviter le recours à certains personnels dont l'emploi à temps complet ne paraît pas nécessaire. Des économies devraient être réalisées en recourant à des prestataires de services plus compétitifs (les coûts ont pu être réduits de 30 à 40% par certaines armées étrangères).

L'externalisation devrait apporter une réponse aux nombreux besoins des forces armées sans remettre en cause les compétences devant être conservées par une armée professionnelle.

Le transfert mesuré d'activités peut, par ailleurs, à côté de la modernisation des matériels et des modes de gestion en vigueur dans l'entreprise, favoriser les échanges. Tout ce qui peut jouer en faveur du rapprochement et d'une meilleure connaissance mutuelle est à rechercher, si possible au sein du tissu économique de proximité. Les reconversions nécessaires au terme des engagements seront ainsi facilitées.

3.2. Le défi du sens : « l'armée de la Nation »

3.2.1. Une claire perception de la spécificité militaire

Le choix de la professionnalisation ayant été fait, il est indispensable de se poser la question de la place de l'armée dans la Nation et, plus fondamentalement, du sens de sa mission. Dès lors que la conscription est suspendue, on se doit de répondre à cette double question. En effet, la conscription était en elle-même porteuse de sens dans la mesure où tous les jeunes Français participaient à la défense du pays.

Depuis la chute du mur de Berlin, les missions des armées évoluent de façon sensible et leur perception par les Français, alors qu'aucune menace ne semble peser sur leurs intérêts vitaux, est de plus en plus floue. Les notions de soldat de la paix, de forces d'interposition ou d'extraction ne font qu'ajouter à la confusion. Pourtant le métier militaire n'est pas neutre, il a même une très forte spécificité. Pour être exercé dans des conditions satisfaisantes, il a besoin de légitimité, de références, et aussi d'évoluer avec son temps, sans succomber aux effets de mode.

L'histoire semble présenter une constante : l'énigme considérable de la nature humaine qu'est la violence individuelle et collective. Cette violence peut être telle qu'une fois épuisées les solutions pacifiques et diplomatiques, il devient impératif de détenir, pour la contrer, la capacité d'infliger la destruction et la mort. A partir du moment où nos civilisations occidentales affichent leur exigence d'oeuvrer pour un monde meilleur et que la violence interne observée lors des conflits du Golfe, en Bosnie, au Kosovo, leur est insupportable, il faut effectivement disposer d'un moyen d'infliger la destruction ou la mort ou, tout au moins, d'en brandir la menace¹⁷. Ce moyen s'appelle la force. Face à un certain degré de violence, il est légitime et juste d'opposer sa force, sous réserve qu'il n'y ait pas d'autres solutions et que cette force soit limitée au rétablissement de la paix, qui reste la seule réelle fonction de la guerre : c'est là que réside la spécificité militaire.

¹⁷ Laquelle, pour être crédible, doit être opératoire

Dans ces conditions, il est impératif que les détenteurs de ce pouvoir extravagant soient soumis à des exigences strictes. Un cadre éthique doit être fixé et connu de tous. Il doit être complété par une aptitude à affronter ces situations redoutables où l'on doit mettre en oeuvre la force au risque de sa vie. Mais le soldat, quel qu'il soit, ne sait faire face à ce type de situations que dans la mesure où il se sent entouré et conforté par une autorité investie de sa confiance. C'est ce que l'on appelle l'esprit de corps, qui constitue la première référence du soldat. Pourtant, dès qu'il se situe dans le feu de l'action, qu'il est en passe de tuer ou de se faire tuer, seule la référence nationale subsiste. Même en cas d'engagement au sein de coalitions, la référence supérieure du soldat français demeure la Nation.

Cette spécificité forte du soldat et les deux références que sont l'esprit de corps et la Nation imposent à la fois de cultiver un certain nombre de valeurs et de faire en sorte que l'armée ne soit pas tentée de se sentir gardienne ultime de ces valeurs. Elle doit pour cela assumer sa spécificité sans rester à l'écart de la société. Une reconnaissance mutuelle et profonde de l'armée et de son environnement national doit exister et s'exprimer de manière multiforme.

3.2.2. Des liens à tisser avec la société civile

Refondre le lien armée-nation alors que la conscription n'est plus là pour le rendre naturel et quasi automatique, c'est mener une politique volontariste, systématique et orchestrée au plan national par des accords cadres et des conventions de contractualisation entre les armées et leur environnement économique et social.

Au plan local, les responsables institutionnels n'ignorent pas les apports de la présence d'un régiment, en termes démographiques et économiques, comme en termes, plus immatériels, de participation à la vie collective : les logements occupés, le pouvoir d'achat - d'autant plus attractif lorsqu'il s'agit de professionnels bien rémunérés - des marchés de sous-traitance avec les entreprises locales, des élèves supplémentaires dans les écoles qui évitent ainsi la fermeture de classes, mais aussi une capacité d'animation de la vie locale que produit la participation des militaires aux cérémonies officielles comme à la vie associative.

La présence d'un régiment est également un puissant apport à la sécurité générale, comme on le voit lors des circonstances exceptionnelles, mais aussi, de façon bien moins perceptible mais néanmoins réelle, dans la vie courante, parce qu'elle représente un antidote au sentiment d'insécurité qui se développe chez nos concitoyens.

Réciproquement, l'entretien de liens solides avec la société civile environnante est un gage de reconversion plus aisée des personnels, en particulier de ceux qui sont engagés pour une durée courte.

Cette politique ne s'improvise pas : elle peut jaillir d'initiatives de chefs de corps, mais il serait plus efficace d'agir également au plan national en développant des accords cadres avec les grands acteurs institutionnels (associations des présidents de conseils généraux, des maires de France, des chambres de commerce et d'Industrie, ANPE, AFPA, etc.), et en prévoyant des déclinaisons locales adaptées cependant aux réalités de la vie locale.

Le champ de collaboration avec l'éducation nationale doit être particulièrement cultivé parce qu'il dépasse le simple jeu des intérêts réciproques bien compris et touche aux fondements éventuels du lien entre armée et nation.

C'est dans ce creuset que peut le mieux se créer l'adhésion des jeunes générations aux nécessités d'une défense nationale.

4. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Le processus de professionnalisation des armées est bien engagé, il recueille l'adhésion de ceux qui y sont impliqués et contribue effectivement à renforcer les capacités opérationnelles.

Il est cependant loin d'être achevé, et ce n'est que dans le long terme qu'il sera possible de conclure à sa réussite, directement liée aux deux grands défis que nous avons identifiés: celui des effectifs et celui du sens.

La ressource où puise le recrutement va en s'amenuisant avec la baisse de la natalité. Beaucoup la convoitent, et les armées ne sont qu'un acteur parmi d'autres sur le marché de l'emploi. Elles vont devoir conquérir leurs effectifs de haute lutte, tout en évitant une concurrence stérile entre leurs différentes composantes. Cela implique de présenter aux jeunes gens un projet cohérent, qui réponde à leurs attentes, à leurs besoins, et leur offre un avenir. Le comité insiste sur le fait que la conquête de la ressource humaine est très dépendante des données financières, et qu'un effort sur le titre III est nécessaire; la forte croissance de l'activité économique semble aujourd'hui le rendre possible, sans impact sur les programmes d'équipement.

Plus que jamais, il est essentiel de faire valoir le sens de la fonction militaire. Le métier des armes n'est pas un métier comme les autres, sa dimension humaine est très spécifique. Il faut tisser des liens à tous les niveaux entre les forces armées et la Nation, en particulier par le biais de l'école et de la réserve. Au delà du problème des effectifs et du format, c'est la volonté de notre pays de maintenir sa capacité de défense et sa puissance qui est en jeu.

BIBLIOGRAPHIE

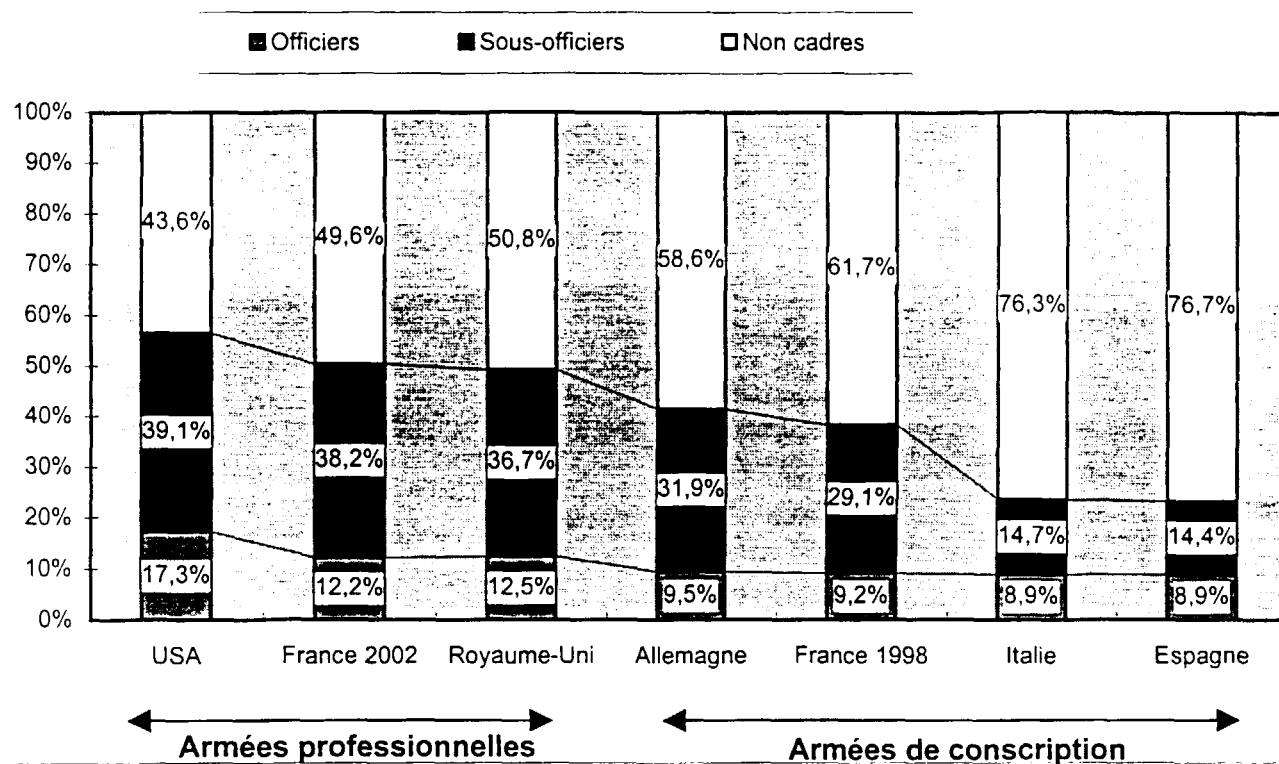
- . Bilan social et rapport d'activités 1998, direction de la fonction militaire et du personnel civil
- . La réorganisation et la professionnalisation du service de santé des armées, Jean Faure, Rapport du Sénat n°458, 1998-1999
- . Compte rendus des travaux et auditions de la commission de la défense nationale et des forces armées, Assemblée Nationale (septembre-octobre 1999)
- . Conférence du CEMAT prononcée devant l'IHEDN, GA Crène, 12 octobre 1999
- . Rapport du comité 2 de la 51^{ème} session, décembre 1998
- . Le lien armée-nation, rapport IHEDN, 51^{ème} session, mai 1999
- . La professionnalisation totale des armées, G. Bonnardot, les champs de mars n°4, 1998
- . Discours du Premier ministre à l'IHEDN, Lionel Jospin, le 22 octobre 1999
- . Discours du Président de la République à Strasbourg devant l'assemblée générale de l'association du traité de l'atlantique, Jacques Chirac, le 19 octobre 1999
- . La professionnalisation des armées, F. Trucy, rapport d'information du sénat n°25, 1999-2000
- . Le service national volontaire : un enjeu majeur pour les jeunes Français et pour la nation, Dominique de Lorgeril, Stratégie et défense n°4, 1999
- . L'adaptation du service de santé français à la réforme des armées, Pierre Metges et Raymond Wey, Défense nationale, T2, février 1997
- . Etude sur les perspectives de recrutement - EMAT Bureau Planification des Ressources humaines - 3 juillet 1997, n° 561/DEF/EMAT/PRH/PEG
- . Le métier des armes - Général (CR) Claude Le Borgne- Éditions Economica - 1998
- . Les personnels de l'armée de Terre face à la professionnalisation : bilan d'étape, Serge Vinçon, rapport d'information n°457, commission des affaires étrangères du Sénat
- . L'armée de Terre, Que sais-je ?
- . Loi n°99-894 du 22 octobre 1999, portant organisation de la réserve militaire et du service de défense

ENTRETIENS

- . M. Kerdraon, député ; le 21 octobre 1999
- . M. Kozar, directeur général NC Numéricable ; le 23 octobre 1999
- . Lt Colonel Fischer, attaché de défense à l'ambassade d'Allemagne ; le 25 octobre 1999
- . M. Vinçon, sénateur; le 10 novembre 1999
- . Général Bachelet, directeur de la formation de l'armée de terre ; le 15 novembre 1999
- . M. Cavada, président directeur général de Radio-France ; le 17 novembre 1999
- . Lt Colonel Arata, officier de liaison US à l'Ecole militaire, le 19 novembre 1999
- . Colonel van Eckoudt, Attaché de défense de Belgique et Mme de Clercq, ministre plénipotentiaire, chargée d'affaire à l'ambassade de Belgique ; le 25 novembre 1999
- . M. Prévost, directeur général de la gendarmerie nationale ; le 30 novembre 1999

ANNEXE 1

Part relative des différentes catégories dans les armées de Terre occidentales



ANNEXE 2

La professionnalisation dans les armées alliées

Afin de tirer des enseignements pour la professionnalisation des armées françaises, il est opportun d'examiner la situation dans d'autres pays proches et alliés.

Parmi les pays représentatifs et aux armées comparables à la nôtre, deux se sont récemment engagés dans le même processus de professionnalisation que celui que nous connaissons : la Belgique, qui l'a entamé à peu près en même temps que nous, et l'Italie, qui en est au tout début. La Grande-Bretagne, dont l'armée est de taille similaire à la nôtre, a une armée professionnelle depuis très longtemps. Enfin le dernier, l'Allemagne, est au contraire totalement opposé à passer d'une armée de conscription à une armée professionnelle.

Pour chacun des pays que nous avons sélectionnés nous dresserons non pas un bilan stricto sensu comme nous avons pu le faire plus haut mais plutôt un bilan sous forme prospective. A cet effet nous avons rencontré différents militaires des pays concernés. Les présentations qui vont suivre n'ont pas non plus la prétention d'être une analyse exhaustive de la situation de chaque pays sélectionné, mais plutôt une analyse des problèmes clés rencontrés dans ces divers pays et des choix qu'ils ont prononcés pour y faire face.

Grande-Bretagne

Hormis lors de rares situations de grandes guerres, la Grande Bretagne n'a que très rarement fait appel à la conscription. Ses armées sont professionnelles depuis le début des années cinquante. Une comparaison ne peut donc apporter quelque chose à l'amélioration de la situation française qu'à travers l'analyse des problèmes rencontrés et des solutions ou recherches de solutions.

Tout d'abord il est important de noter que la RAF (Royal Air Force) n'a pas de vrai souci de recrutement, mais plutôt de fidélisation. Ce problème est très criant en ce qui concerne les pilotes parce que le secteur privé en est très friand et donc n'hésite pas à faire des propositions salariales très incitatives.

La situation est très différente pour l'armée de Terre. Depuis de nombreuses années durant lesquelles le taux de chômage s'est stabilisé autour de 5%, elle rencontre des difficultés importantes de recrutement et de fidélisation de ses soldats et de ses cadres. Cette situation est très intéressante à étudier afin de déterminer si les moyens français de faire face aux mêmes problèmes et si les solutions mises en place en Grande-Bretagne peuvent être transplantées, maintenant ou plus tard.

Dans une moindre mesure, la Royal Navy n'est pas épargnée par les difficultés, malgré son prestige toujours très grand. Elle est conduite à faire naviguer des bâtiments avec des équipages incomplets, en sacrifiant certaines capacités opérationnelles.

Il convient aussi de noter qu'en Grande-Bretagne la reconversion n'est pas considérée comme un problème majeur. Le faible taux de chômage n'y est pas étranger, mais, surtout, le système éducatif anglais valorise énormément le sentiment national et l'armée, favorisant les préparations militaires, le système de cadets, et toutes sortes de différentes initiatives en faveur de l'armée. La formation militaire est considérée par les entreprises comme excellente à tous les niveaux et en

particulier au niveau des cadres. Les militaires sont donc très recherchés et il en résulte un problème pour fidéliser les militaires. Il ne faudrait cependant pas croire que la reconversion soit oubliée ; en effet le taux de chômage n'a pas toujours été aussi favorable et les simples soldats ont plus de mal à retrouver du travail après une longue absence de la vie civile. Les bureaux de reconversion sont donc très actifs et chaque régiment y consacre une partie de ses moyens en personnels et en moyens financiers, tout ceci dans un cadre plus général bien structuré et très au contact des entreprises. Les entreprises sont suivies et les anciens militaires aussi afin de continuer à faciliter l'insertion et de bien montrer qu'ils ne sont pas oubliés par la "maison".

Globalement, les Britanniques sont en train de changer complètement leur approche du problème des effectifs. Ils envisagent leur armée comme une grande entreprise en concurrence avec toutes les autres entreprises, et non plus comme une entité à part. Ils regardent attentivement ce qui se passe dans le secteur privé parce qu'il n'est plus possible de compter uniquement sur l'aura du militaire, les vocations ou le chômage. Un document stratégique pour les 10 ans à venir a posé les bases des actions à entreprendre, dans le numéro d'août 1998 de la "Strategic Defense Review". L'objectif est d'avoir une armée plus efficace malgré les restrictions budgétaires et un environnement où les missions changent.

Quelques grandes actions entreprises :

- **Changer la doctrine du recrutement et de la formation** (pour les Britanniques, les Français manquent d'une doctrine dans ce domaine). Il convient de raccourcir les formations initiales et d'augmenter celles en cours de carrière (cela améliorera aussi le retour sur investissement) ; le problème n'est pas tant la quantité mais la qualité à chaque étape (pas de garantie de carrière mais ne garder que les meilleurs, etc.).
- **Changer l'image de l'armée** auprès du public en promouvant notamment les trois types de carrières (courte, moyenne, longue) et en promouvant la 2^{ème} carrière, celle dans le civil après le départ de l'armée ;
- **Ne pas oublier le non-militaire** dans la vie des militaires : la famille, les vacances, les enfants... Différentes mesures sont prises en ce sens : accès gratuit à Internet en opérations, voyages de vacances plus longs, meilleur service radio, etc. C'est l'"operational welfare" ;
- **Recruter plus de femmes** et mettre les hommes en concurrence avec elles ;
- **Se débarrasser de la gestion de tous les services non purement militaires** en utilisant la sous-traitance ; à l'inverse, ne pas hésiter à offrir ses services au secteur privé (réparations d'hélicoptères) ;
- **Gérer le problème de « l'overstress »** notamment des officiers ; l'armée doit prendre soin de ses personnels et les motiver, tout comme une entreprise moderne ;
- Favoriser l'acquisition de **diplômes civils** avec notamment des aides en temps disponible pour passer des examens.

L'objectif est de combler les déficits en effectifs pour 2005 et les premiers résultats sont encourageants.

Allemagne

Sur 340 000 hommes que comptent les forces armées allemandes, plus de 180 000 sont des conscrits et ce système n'est pas actuellement remis en cause. 45% des jeunes Allemands effectuent un service militaire de 10 mois, les autres étant concernés par différentes formes de services civils. Les jeunes recrues ont la possibilité de faire un service supplémentaire rémunéré, d'une durée de 12 à 23 mois.

Si l'on en croit un sondage publié en 1997 jamais, dans les dernières années, la défense du pays et la conscription n'avaient recueilli autant de suffrages. Les dirigeants politiques et les militaires allemands partagent l'opinion selon laquelle l'armée de conscription est la base même permettant à la RFA de satisfaire à ses obligations, tant au plan national qu'envers l'Alliance.

La vocation des forces armées allemandes n'est pas d'intervenir à l'extérieur, leur mission essentielle restant la défense du territoire et de l'Alliance. Cependant, si l'Allemagne veut conserver des effectifs suffisant pour le théâtre centre Europe, elle veut également pouvoir constituer une force de réaction aux crises pour participer à des opérations en dehors des frontières du territoire national et de celles de l'Alliance, dans le cadre de forces multinationales ou bien sous l'égide d'organisations internationales. Pour atteindre cet objectif, les Allemands ont créé la KRK (force de réaction aux crises) forte de plus de 50 000 hommes. Pour pouvoir être intégrés dans cette force, les appelés doivent se porter volontaires et accepter de servir au delà de 10 mois. Aujourd'hui sur les 53 600 hommes de la KRK, 30% sont des appelés volontaires. Les premières expériences (Bosnie, Kosovo) ont montré qu'il était parfaitement possible de conduire des opérations extérieures avec l'aide d'appelés volontaires.

Les réservistes issus de la conscription permettent à l'armée allemande de passer en peu de temps à 680 000 hommes. Ceci permet à l'Allemagne d'être le partenaire privilégié des Etats-Unis, en mesure de prendre à son compte les missions de l'Alliance, dans le cadre de la défense étendue du territoire même sur les flancs de l'OTAN et d'assurer également des missions de gestion de crises pour l'OTAN et l'UEO. Pour nos amis allemands, les puissances nucléaires que sont la France et la Grande-Bretagne ne seront à l'avenir guère plus en mesure de le faire, car leurs petites armées professionnelles vont servir une politique d'intervention et n'accorderont qu'une importance toute relative à la défense du territoire.

Une armée de métier ne pourrait fonctionner avec des coûts identiques à ceux d'une armée de conscription que si son volume était considérablement réduit. Or cela ne correspond pas du tout aux données politiques, des réductions drastiques du budget de la défense étant prévue dans les années à venir. Enfin, le maintien du service militaire obligatoire renforce l'esprit de défense au sein de la société et entretient l'intérêt porté à la sécurité et aux armées.

Les appelés représentent tout l'éventail de niveau de culture, de formation et de qualifications de la population et une réforme du système militaire aurait pour conséquence une réduction de la qualité du recrutement. Près de 50% de tous les militaires de carrière ou sous contrat sont recrutés parmi les soldats effectuant leur service militaire de base.

D'autre part, l'armée de conscription allemande est un modèle pour les restructurations des armées des voisins de l'est, qui ne pourront jamais « s'offrir le luxe d'une armée professionnelle ».

Espagne

Depuis 1991, l'Espagne pratique un système mixte de conscription et de volontariat, dont l'objectif à terme est d'aboutir à des **forces armées professionnelles**. La loi sur le « Régime du personnel des forces armées », adoptée par la Chambre des députés le 18 février 1999, a fixé au 31 décembre 2002 la suppression complète du service militaire obligatoire. La loi fixe l'effectif des forces armées entre 150 000 et 170 000 militaires dont 102 000 à 120 000 simples soldats et

48 000 officiers et sous-officiers. La carrière militaire est ouverte aux femmes sans restriction et les réservistes sont divisés en trois catégories : temporaires, volontaires et obligatoires.

Le système mixte actuel demeurera en place jusqu'en 2003, mais les problèmes de recrutement se font sentir pour les volontaires. Ainsi, pour les 5800 postes disponibles en janvier 1999, 12 583 candidats se sont présentés répartis de manière très inégale entre les trois armées : 16 demandes par poste pour l'armée de l'Air, 3 pour la Marine et 2 pour l'armée de Terre. Il faut noter également que les femmes ont déposé 20% des demandes.

D'après le ministère de la Défense espagnol, la proportion minimale pour assurer un taux de recrutement suffisant est de trois candidats par poste. Dans le contexte du système mixte, un tel constat n'a pas de conséquences très importantes, mais sa répétition pourrait provoquer des retards dans l'application du plan de professionnalisation.

Italie

L'Italie a fait le choix de la professionnalisation totale, après avoir envisagé le maintien d'un système mixte. Les autorités italiennes ont adopté un « Livre Blanc sur la défense » articulé autour de forces armées en majorité professionnelles, ayant une bonne mobilité, dotées de moyens adéquats pour l'accomplissement d'une large gamme de missions et intégrables dans des structures militaires multinationales. Ce projet qui doit être mené à bien d'ici 2005, prévoit de faire passer le total des effectifs de l'armée de terre de 185 000 à 140 000 hommes. Les forces opérationnelles seront divisées en trois catégories : forces de projection, forces de réaction et forces de défense du territoire.

Le recrutement des volontaires est pratiqué pour des périodes de trois ans (volontaires à court terme) à cinq ans renouvelables (volontaires permanents). Le plan actuel accorde encore un rôle important au service militaire obligatoire, puisque les prévisions intègrent 60 000 conscrits en 2005¹⁸. Ce modèle mixte, où les troupes professionnelles sont destinées en priorité aux actions extérieures et les conscrits à la défense territoriale, s'accompagne d'un programme important de restructuration des commandements et d'équipements des forces, surtout en moyens de projection. Néanmoins, l'idée d'une professionnalisation totale commence à s'imposer, ce qui conduira à une révision radicale des dispositifs prévus dans le « Livre blanc sur la défense 2000 ».

Belgique

La loi du 31 décembre 1992 portant modification des lois sur la milice a mis fin au service militaire obligatoire. En cinq ans, de 1993 à 1998, les effectifs de la force terrestre, la principale composante des forces armées belges, ont baissé de 50% et s'établissent à 27 500 militaires, dont une moitié d'officiers et de sous-officiers. Les femmes représentent environ 7% des effectifs et ont accès à toutes les armes. Les contrats d'engagement sont signés pour deux ans avec trois prolongations possibles, d'une période d'un an chacune.

Les réservistes sont divisés en trois catégories : complément d'une unité, défense militaire du territoire ou sans affectation spécifique¹⁹.

¹⁸ En 1998, on décomptait 113.000 conscrits.

¹⁹ Les rappels de réservistes ne sont pas obligatoires en temps de paix.

En dépit de leur nombre réduit, les militaires belges sont très présents dans les opérations extérieures, dans le cadre des Nations Unies et de l'OTAN. Les engagements sur le théâtre des Balkans ont mobilisé une partie importante des effectifs et limité leur disponibilité, pour de longues périodes, en dehors de l'Europe. D'ailleurs, depuis les événements tragiques du Rwanda, survenus en avril 1994, la présence belge en Afrique s'est considérablement réduite. Les insuffisances du recrutement, problème qui se posera à terme aux autres pays qui ont choisi la voie de la professionnalisation, font sentir leurs effets sur les capacités de projection, en terme d'effectifs, des forces armées.

ANNEXE 3

Le service de santé des armées

La Loi de programmation 1997-2002 formate le service de santé de telle façon qu'il assure le soutien sanitaire simultané sur un théâtre principal d'une force terrestre de 30 000 hommes, d'une base aérienne projetée, d'un groupe aéronaval ainsi que celui de plusieurs groupements de force plus limités sur des théâtres secondaires.

. *Des moyens performants ont été attribués*

- pour le ramassage et l'évacuation sanitaire des blessés avec:

- des véhicules blindés sanitaires (VAB) chargés de recueillir les blessés au niveau des zones de contact ;
- des hélicoptères sanitaires (type SA 330) assurant le transfert des postes de secours vers les antennes chirurgicales ;
- des avions sanitaires (type TRANSALL) pour l'évacuation longue distance sur les hôpitaux de la métropole.

- pour la réanimation médico-chirurgicale des urgences et la mise en condition d'évacuation dans les 5 antennes chirurgicales et les 2 hôpitaux mobiles de campagne (HMC). Des équipements modulaires ou « shelters » ont démontré leurs performances pendant la guerre du Golfe, en Yougoslavie, au Kosovo et partout où il est impossible d'utiliser une infrastructure locale.

L'armée de Terre dispose en 1999 de 2 régiments médicaux, conçus pour assurer, envers une force projetée, le soutien santé à chacun des échelons (ramassage, triage, décontamination NBC, évacuation, traitement chirurgical des urgences).

L'armée de l'Air possède un corps de 20 équipes de convoyeuses de l'Air, chaque équipe permettant l'évacuation de 30 blessés.

La Marine est équipée de moyens chirurgicaux importants sur ses grosses unités (porte-avions, porte-chaland...) pour le traitement de ses personnels, des forces embarquées ou des ressortissants évacués lors des opérations extérieures.

. *La réorganisation des hôpitaux*

Au sein de ces hôpitaux, les spécialités projetables, tant chirurgicales (chirurgie orthopédique, viscérale, anesthésie réanimation...) que médicales et psychiatriques, ont vu leurs effectifs renforcés. En 1996, s'est ouvert à Clamart le nouvel Hôpital d'Instruction des Armées Percy dont la mission est le traitement de l'urgence médicale et chirurgicale dans n'importe quelle spécialité, ainsi que celle du blessé brûlé ou radiocontaminé.

Ces hôpitaux soutiennent à tour de rôle des antennes chirurgicales et des hôpitaux mobiles de campagne. Ils fournissent les personnels médicaux et paramédicaux participant à la force d'assistance humanitaire militaire d'intervention rapide (FAHMIR) lorsque l'emploi de moyens militaires est demandé au profit de populations victimes de catastrophes ou d'épidémies.

Au sein de la F.A.H.M.I.R., on distingue 2 structures spécifiques:

- l'élément médical militaire d'intervention rapide (EMMIR), force sanitaire aérotransportable, prête à partir dans un délai de 24 heures, composée de 75 personnes. L'EMMIR est opérationnel en quelques heures et dispose d'une capacité hospitalière de 100 lits.
- la bioforce militaire est destinée à porter secours aux Etats victimes de catastrophes naturelles avec menace d'épidémie. En 1998, la bioforce militaire est intervenue aux Comores, à la suite de l'ouragan MITCH, en prévention de l'épidémie de choléra.

La **multiplication des opérations extérieures** entraîne une participation moyenne permanente de 300 personnels médicaux ou paramédicaux. Ces personnels sont absents pour une durée moyenne de 4 mois et sont régulièrement relevés. Ces opérations extérieures représentent donc un poids très lourd par la ponction immédiate en personnels qu'elles exercent sur les hôpitaux et par les difficultés de l'organisation des relèves.

La raison d'être du Service de Santé des Armées a toujours été d'apporter au plus près du combattant un soutien médical et sanitaire le plus efficace et le plus rapide possible, contribuant ainsi au maintien de son moral. Les conflits les plus récents ont montré combien ce concept imposait :

- une médicalisation et une réanimation de base au plus près de la zone de combat avec des moyens mobiles et performants ;
- après mise en condition, une évacuation sanitaire précoce vers une formation hospitalière lourde de l'infrastructure, où sera réalisé le traitement définitif.

Cette conception française impose la présence au sein des unités de combat de médecins et de personnels paramédicaux entraînés à l'urgence dans des conditions difficiles.

Le **service de santé s'inscrit dans la professionnalisation** en rendant prioritaire le soutien médical et chirurgical des forces projetées, en adaptant ses effectifs et ses moyens, en réorganisant son parc hospitalier dans ses infrastructures, dans ses moyens lourds d'équipement, en développant ses missions de traitement et de formation des personnels participant au soutien des forces projetées.

Le soutien médical aux forces projetées fixe comme objectif qu'un régiment projetable dispose d'un effectif de 4 médecins, qu'une base aérienne dispose de 3 à 5 médecins selon son importance opérationnelle, qu'une unité navale dispose d'un nombre suffisant de médecins en fonction de son isolement.

En 1999, ce but est déjà atteint pour la Marine et l'armée de l'Air. Dans l'armée de Terre, si certains régiments très opérationnels ont leurs 4 médecins, tous les autres en ont un minimum de trois.

L'adaptation des effectifs: Les effectifs globaux du Service de Santé passent de 18 451 hommes en 1996 à 13 743 en 2002. Cette réduction est principalement due à la suppression de la conscription qui a entraîné la diminution très rapide du nombre d'appelés (4943 en 1996, 1450 en 1999, aucun en 2002). Ces appelés constituaient, pour la plupart, un personnel technique très qualifié (médecins, infirmiers...) qu'il a fallu remplacer par des personnels d'active ou sous contrat.

Le nombre de médecins restera stable ou en très légère augmentation (2303 en 1996, 2411 prévu en 2002) avec une modification de leur distribution privilégiant le renforcement au sein des unités très opérationnelles.

L'effectif des sous-officiers parmi lesquels se trouvent les militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des armées (MITHA) reste également stable. Il sera renforcé par 240 EVAT pour des emplois de brancardiers secouristes ou de conducteurs.

Les personnels civils ont toujours représenté une part importante des effectifs du Service de Santé (6.253 sur 18.451 hommes en 1996).

En 1999, ils sont 6.087 et seront 5.901 en 2002, par suite de départs naturels en retraite, de départs vers le secteur civil hospitalier ou par suite des restructurations hospitalières.

Afin de rationaliser les emplois paramédicaux en fonction de leur vocation ils sont constitués de 2 catégories :

- les personnels projetables, susceptibles d'exercer en opérations extérieures, qui sont essentiellement des personnels sous statut militaire.
- les personnels occupant des emplois non projetables (masseurs kinésithérapeutes, orthophonistes, orthoptistes, ergothérapeutes, diététiciens) exerçant pour la plupart dans les infrastructures hospitalières lourdes, recrutés sous statut civil fonctionnaire.

.Réorganisation hospitalière

La professionnalisation des armées a eu pour effet la dissolution de nombreuses unités dans les trois armées et la disparition du contingent. En cohérence avec cette refondation, il fallait redimensionner le dispositif hospitalier.

Un programme de fermeture de 9 centres hospitaliers (CHA) a été fixé et s'étale de 1997 à 2002. Il permet de ramener de 5600 à 3200 le nombre de lits. En resserrant ce dispositif sur 9 grands hôpitaux d'instruction des armées (HIA), le but recherché est d'obtenir une activité chirurgicale importante et de qualité, nécessaire à la formation d'équipes chirurgicales oeuvrant au soutien des forces projetées.

En conclusion, à ce jour le bilan de cette professionnalisation des Armées appliqué au service de santé est très positif. Ce bilan est marqué par une grande cohérence. Les nouvelles orientations ont été menées avec détermination et efficacité malgré la participation du service à de nombreuses opérations extérieures. Toutefois, la création d'un corps de chirurgiens dentistes d'active se fait de plus en plus pressante, puisque plus la majorité de ceux-ci est à l'heure actuelle des appelés du contingent, les autres étant ORSA. Or, en 2002 il faudra bien pourvoir la grande majorité de ces postes puisque les chirurgiens-dentistes font déjà partie des forces projetables. Ils sont bien sûr présents en hôpitaux militaires, dans les écoles, en régiment de l'Armée de Terre, sur les bases de l'armée de l'Air et sur les bâtiments de la Marine Nationale. De plus, un certain nombre d'incertitudes apparaissent, tout particulièrement dans le domaine des ressources humaines, avec les difficultés du recrutement des médecins, la féminisation du corps, les insuffisances du nombre de personnels civils.

Le service de santé est également soumis aux réformes récentes de la santé. Les procédures d'accréditation des hôpitaux publics vont concerner les hôpitaux militaires, insérés dans le

service public et la carte sanitaire locale. La prochaine réforme des études médicales risque d'influer sur le recrutement.

ANNEXE 4

Le service des essences des Armées

Le service des essences des Armées (SEA) a pour finalité d'assurer le soutien opérationnel des forces en tout lieu et en tout temps. C'est une formation originale, à la fois par son caractère militaire et par ses relations avec les sociétés civiles pétrolières, puisqu'elle doit gérer la ressource en produits pétroliers et dérivés tout en ayant une chaîne logistique adaptée afin d'approvisionner chaque armée sur le théâtre d'opérations.

Ce corps, modeste par le nombre (moins de 3000 hommes), est constitué de soldats et de professionnels du pétrole qui affirment leur caractère interarmée depuis 1991. Les états-majors des 3 armes reconnaissent sa grande efficacité et sa parfaite intégration aux forces.

En 1999, le SEA a distribué 112 produits différents. L'évolution des matériels a nécessité le renouvellement, en 10 ans, des 2/3 des produits nécessaires à l'armée de Terre. Ces professionnels du pétrole exercent tous les métiers de la chaîne du carburant, à l'exception de celui de la production et du raffinage ; ils sont acheteurs, distributeurs avec des succursales multiples, transporteurs, gérants de station service, mais aussi contrôleurs de qualité des produits, chercheurs en laboratoire d'étude, fabricants d'huile et d'équipements pétroliers.

Leur vocation inter armée, devient, par nécessité, à la lumière des derniers événements internationaux, inter alliée. Leurs produits se standardisent selon les normes OTAN. Actuellement plus de 50% des produits sont codifiés OTAN et sont interchangeables avec ceux des alliés.