

## **Congrès AFSP Paris 2013**

**ST 4 – Les politiques de réforme de l’Etat et des services publics :  
Une approche par les activités des « cadres intermédiaires » de l’administration**

**PAYA Y PASTOR Alicia**  
**Université de Lille 2**  
**Laboratoire CERAPS – UMR 8026**  
**E-mail : [aliciapaya@hotmail.fr](mailto:aliciapaya@hotmail.fr)**

## **Les restructurations militaires ou la réforme d'une institution régaliennne appréhendée au travers de l'activité quotidienne des « cadres intermédiaires » de l'armée de terre**

La présente étude vise à saisir les restructurations contemporaines qui affectent le Ministère de la Défense en analysant l'activité professionnelle quotidienne des « cadres intermédiaires » de l'armée. En effet, nous chercherons à « penser la réforme » en examinant l'activité des personnels militaires au sein d'un GSBdD <sup>1</sup>(Groupement de Soutien de la Base de Défense) pour tenter d'appréhender les processus qui permettent aux acteurs sociaux de mettre en œuvre la réforme et de s'adapter au nouveau fonctionnement institutionnel induit par la professionnalisation de la fonction du soutien au sein des forces armées ; principe présidant à la réforme.

Quelles sont les logiques des acteurs pour faire face au changement généré par les réformes militaires récentes (restrictions budgétaires, rationalisation et mutualisation des moyens) : quelles sont les stratégies d'adaptation déployées pour intégrer et s'intégrer au nouveau dispositif ?

Outre le fait qu'elle ébranle les habitudes de travail (dématérialisation des actes, gestion centralisée), la mise en place des GSBdD entraîne également des bouleversements en termes de culture professionnelle (environnement « interarmées »<sup>2</sup>, opposition entre culture « combattante »<sup>3</sup> et culture administrative).

Dès lors, quels sont les ajustements et les arbitrages effectués par les acteurs pour introduire plus de souplesse et faire coexister les nouvelles exigences professionnelles avec les contraintes structurelles et les cadres normatifs traditionnels servant de référentiels de pensée et d'action<sup>4</sup> ?

---

<sup>1</sup> Les GSBdD sont de nouveaux organismes issus de la réorganisation des fonctions de soutien commun et d'administration générale. Ils concentrent tous les services autrefois gérés de façon autonome par les régiments : achats, finances, ressources humaines, transport, restauration, maintenance des infrastructures... La mise en place des GSBdD constitue une véritable révolution structurelle.

<sup>2</sup> Environnement regroupant les trois armées (Armée de Terre, Marine Nationale, Armée de l'Air) qui nécessite de promouvoir un modèle commun aux trois, pour permettre une harmonisation (dans les procédures, les appellations...). Le terme « d'interarmisisation » rend compte d'un environnement professionnel au sein duquel des personnels des différentes armées travaillent de concert.

<sup>3</sup> Portée par les soldats qui seront amenés à être déployés en Opération Extérieure (OPEX) et donc à s'entraîner en conséquence, tandis que l'activité des personnels militaires rattachés aux GSBdD tenderait à s'apparenter et à s'aligner avec celle des agents d'autres administrations, au détriment de cette spécificité revendiquée de la part des militaires, à savoir le droit de donner la mort (et de la recevoir) au nom de la nation. L'expression « métier des armes » atteste de cette dimension hautement symbolique mais également constitutive de l'identité de cette profession.

<sup>4</sup> Par exemple : le culte de la « mission », le goût pour l'action, la notion d'engagement et de service (« au service de la nation », « en tout temps et en tout lieu »).

La collusion d'enjeux professionnels, culturels<sup>5</sup> et individuels (carrière) dans un contexte d'incertitude (mutation, suppression de postes) génère de nouvelles pratiques, des configurations inédites et des recompositions, imposées par la réforme.

La conception et le pilotage de ces réformes d'envergure sont le fait des administrations centrales (Ministère de la Défense, EMA<sup>6</sup>, EMAT<sup>7</sup>) mais leur mise en œuvre effective en revanche, repose sur l'activité quotidienne des personnels militaires (et civils)<sup>8</sup> « intermédiaires ».

Ainsi, nous examinerons cette catégorie afin d'en éprouver la pertinence. En effet, cette catégorie analytique de « cadres intermédiaires » a le mérite de recouper une répartition structurelle et structurante au sein des armées : l'organisation militaire est fondée sur trois corps : les militaires du rang (exécutants), les sous-officiers (cadres « de contact », véritables courroies de transmission) et les officiers (décideurs).

Nous avons initialement choisi de nous focaliser sur la seconde catégorie, celle des sous-officiers, qui constitue *de facto* une catégorie « intermédiaire ». Toutefois, à la lumière (et à l'épreuve) de notre enquête de terrain (observation ethnographique réalisée sur site et entretiens menés auprès des acteurs), nous avons été amené à reconsidérer cette catégorisation qui apparaissait alors comme allant de soi et nous avons opté pour un changement d'échelle : nous allions à présent nous intéresser à l'échelon intermédiaire de la réforme, responsable de sa mise en œuvre.

Or cette population spécifique dépasse le cadre strict des personnels militaires « intermédiaires » tels que nous les avons définis en amont car elle comprend également des officiers supérieurs et généraux. Cette évolution tient à deux facteurs qui ont émergé lors de la réalisation de l'enquête : d'une part les acteurs centraux de la réforme - et à même d'en parler en apposant un regard critique - étaient des officiers (commandant du GSBdD, chefs de bureau) et d'autre part, la hiérarchie militaire a souhaité préférentiellement nous faire rencontrer des personnels du GSBdD exerçant des responsabilités, ce qui impliquait *de facto* un grade élevé mais relevait indéniablement d'une forme de contrôle, aussi élégante fût-elle (« nous vous faisons rencontrer les personnes qui seront le plus à même de répondre à vos questions »).

Cependant, nous avons eu l'occasion de saisir sur le vif les bouleversements induits par cette réforme à l'occasion d'une visite effectuée à l'été 2012 au GSBdD. Lors de cette observation, nous avons pu percevoir les effets de ce brusque changement sur les pratiques professionnelles et capter le ressenti des personnels dans le cours de leur travail lors de discussions informelles.

Véritables points de charnière permettant l'articulation entre le niveau décisionnel politique (administration centralisée) et le niveau pratique, comment ces acteurs parviennent-ils à

---

<sup>5</sup> Culture *militaire* : appartenance, revendiquée et souvent source de fierté, à une armée (Armée de Terre, Marine Nationale, Armée de l'Air) ou, au sein de l'Armée de Terre, à une arme : infanterie, cavalerie, génie, artillerie, transmissions...

<sup>6</sup> EMA : Etat-major des Armées (Paris)

<sup>7</sup> EMAT : Etat-major de l'Armée de Terre (Paris)

<sup>8</sup> Les effectifs des armées sont composés de militaires, au nombre de 228 656 (soit 77, 1 %) et de personnels civils, appelés « civils de la Défense », qui représentent 22, 9 % du total, soit 67 837 personnes.

donner corps et à structurer la réforme ? Quels sont les mécanismes permettant de donner une dimension « constituante » à ces activités du quotidien ? A quel niveau de la hiérarchie opèrent-ils ?

Parallèlement, l'institution militaire dans son ensemble est en proie à des transformations : le « paysage » des forces armées est en pleine recomposition comme l'atteste la mise en œuvre de la « nouvelle carte militaire ». Les missions et les fonctions de cette institution régaliennne font l'objet d'une redéfinition dans le cadre de la publication très récente du nouveau *Livre Blanc de la Défense et de la sécurité*. Enfin, des changements notables, à la fois sociétaux et structurels<sup>9</sup>, affectent les forces armées : phénomènes de banalisation<sup>10</sup>, d'externalisation<sup>11</sup>, de contractualisation<sup>12</sup>, de civilianisation<sup>13</sup>....

Or toutes ces transformations ont une incidence directe sur la façon de travailler des personnels et leur façon de percevoir la réforme et donc de la mettre en œuvre.

Par exemple, la professionnalisation de la fonction du soutien implique notamment que le GSBdD devienne à la fois un gestionnaire administratif et un prestataire de services communs à toutes les entités présentes sur la Base de Défense (régiments, bases aériennes). Cette dynamique centralisatrice, qui fait du GSBdD l'interlocuteur unique des trois armées, engendre des reconfigurations (nouveaux positionnements des entités, préexistantes et nouvellement créées, les unes par rapports aux autres ; nouveaux rapports de force).

En somme, la réforme de l'appareil de Défense, de par les directives et nouvelles orientations qu'elle impose mais aussi de par les effets « secondaires » qu'elle engendre (incertitude, manque de visibilité, bouleversement des habitudes, inquiétudes), a une incidence sur l'activité professionnelle des agents.

C'est précisément, ces différents aspects de la réforme et ces multiples interactions, générant des tensions et leur résolution que nous chercherons à analyser.

---

<sup>9</sup> Il est prévu une réduction du volume des effectifs de l'armée au cours des prochaines années : la réduction pluriannuelle des postes, amorcée en 2008 et confirmée par la loi de programmation militaire de 2009-2014, prévoit la suppression de 54 000 postes à horizon 2015.

<sup>10</sup> Le terme de « banalisation » cherche à rendre compte d'une évolution « qui ferait perdre à l'institution militaire ses caractères distinctifs pour la rapprocher d'une grande organisation bureaucratique. La société militaire changerait, tendrait à suivre au plus près les évolutions de l'ensemble social et par un effet mimétique à ressembler à son organisation, à emprunter ses modes de gestion et de régulation. » CAPLOW Theodore, VENESSON Pascal, *Sociologie militaire*, Paris, Armand Colin, 2000, p 38

<sup>11</sup> Recours à des prestataires externes pour assumer des fonctions jadis assumées par les entités militaires elles-mêmes : gardiennage, restauration, transport, entretien des infrastructures, maintenance des équipements....

<sup>12</sup> Le taux de contractualisation des personnels est très élevé au sein des armées : la part des militaires servant sous contrat connaît une légère hausse en 2011 et atteint 63,0 % des effectifs totaux.  
Source : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE DE LA DEFENSE, *Bilan social des armées 2011*.

<sup>13</sup> Augmentation de la proportion de civils employés par le Ministère de la Défense.

## **La mise en place des Bases de Défense : le cœur de la réforme militaire**

### ***Réformes actuelles, restructurations et transformation d'une administration régalienn***

Les restructurations militaires qui affectent actuellement l'Armée de Terre modifient sensiblement la géographie des implantations militaires en France. La mise en place des GSBdD<sup>14</sup> traduit en effet la nécessité de mutualiser les moyens :

« La restructuration devra porter en priorité sur les structures de soutien et d'administration, souvent redondantes, dispersées, cloisonnées et inadaptées aux engagements des forces. »<sup>15</sup>

L'armée de terre a donc initié des restructurations dès l'année 2009. A la veille des élections présidentielles de 2012, année charnière, l'essentiel de la réforme militaire était accompli. Toutefois, les effets induits par des restructurations d'une telle ampleur sont toujours d'actualité.

La création des Bases de Défense (BdD), c'est-à-dire le passage à un nouvel échelon de gestion, s'est traduit par une refonte complète de la carte militaire et donc une nouvelle répartition territoriale des implantations militaires. Certains régiments ont été fermés ou transférés, de nouvelles entités ont été créées. La période fut donc marquée par des dissolutions, des transferts et la réorganisation complète de l'appareil de défense. Il est à noter que la nouvelle carte militaire qui se dessine voit progressivement apparaître des zones « désertifiées » du fait d'un retrait des effectifs et de la fermeture des casernes qui autrefois assuraient à l'armée une visibilité, une présence quotidienne et un ancrage territorial et donc une matérialité au lien armée-nation.

D'autre part, la mise en place des Bases de défense (BdD) et la professionnalisation de la fonction du soutien au travers de la création de Groupements de Soutien de la Base de Défense (GSBdD) a une incidence en termes d'image pour les forces armées : aux casernes se substitueront des organismes à vocation administrative.

En effet, la mise sur pied d'entités exclusivement en charge du soutien centralisé car interarmées (Armée de terre, Marine nationale, Armée de l'Air, Gendarmerie) n'est pas sans susciter des incertitudes : cette évolution n'engendrera-t-elle pas une culture professionnelle (et des pratiques) duale voire duelle, entre le soldat combattant et le personnel administratif au service des forces combattantes ?

Cette dichotomie potentielle mais prévisible aura nécessairement des conséquences en termes de perception par la société civile du « métier des armes » : le gommage progressif des particularismes inhérents au métier militaire participera sans doute davantage encore au phénomène de banalisation. Le soldat devient un personnel administratif en charge de la gestion et du soutien des effectifs.

---

<sup>14</sup> GSBdD : Groupement de Soutien Base de Défense.

<sup>15</sup> La Documentation Française, *Défense et Sécurité nationale. Le Livre Blanc*, Paris, Odile Jacob, 2008, p 237

## *Les Bases de Défense : une nouvelle géographie militaire*

Une Base de Défense regroupe différentes entités relevant du Ministère (unités de l'Armée de Terre, unités de l'Armée de l'Air, formations de la Marine Nationale, escadrons de Gendarmerie) sur un même périmètre géographique défini par le temps de déplacement nécessaire pour parcourir la distance (fixé à une heure – une heure et demi environ)

A la tête de chaque BdD, un commandant de Base de Défense (Com BdD) est en charge du soutien commun de l'ensemble des organismes relevant du Ministère situés dans le périmètre de la Base de Défense. Par exemple, la zone de Défense du Nord dispose d'une Base de Défense réunissant les villes, entre autres, de Lille (où est localisé le GSBdD) ; Douai (41<sup>ème</sup> Régiment de Transmission) et de Cambrai (Base aérienne qui a récemment fermé ses portes).

## *Un grand bouleversement dans le paysage militaire*

Dans un message adressé à la « communauté du soutien », le général ROUZAUD, maître d'œuvre de la réforme des Bases de Défense, pointe les bouleversements induits par cette réorganisation :

« Dans les changements profonds que connaissent nos armées, le monde du soutien a été à la pointe. Tout en assurant le soutien en continu des opérations et activités du ministère, c'est une véritable révolution que nous avons conduite et c'est un monde nouveau que nous avons bâti avec les services interarmées et en créant les bases de défense (...). C'est aussi un monde que nous avons voulu plus intimement encore lié aux forces. Pour cela il a fallu renforcer les liens ou créer ceux qui n'existaient plus naturellement.

Bien sûr, tout n'est pas parfait encore et les dysfonctionnements<sup>16</sup> demeurent mais le résultat est là : alors que nos effectifs ont été considérablement réduits (près de 25 000 personnes de moins, à ce jour, dans l'environnement des forces dont près de 6000 pour le seul périmètre des BdD), alors que les budgets du soutien ont été eux aussi en diminution drastique, aucune opération n'a pâti d'un défaut du soutien. »<sup>17</sup>

## **L'avènement des GSBdD ou la professionnalisation de la fonction du soutien**

L'avènement des GSBdD (Groupements de Soutien de la Base de Défense) doit permettre aux autres organismes du Ministère de la Défense de « se recentrer sur leur cœur de métier », par exemple l'entraînement opérationnel pour les forces ou l'armement pour la Direction Générale de l'Armement (DGA).

---

<sup>16</sup> On peut notamment citer les dysfonctionnements du logiciel LOUVOIS qui a entraîné des retards dans le versement des soldes (salaires des militaires) ou des erreurs de calcul ayant donné lieu à des trop-perçus.

<sup>17</sup> Message de départ du général Eric ROUZAUD, à l'attention de la « communauté du soutien », Paris, le 31 août 2012.

Les GSBdD sont de nouveaux organismes nés de la réorganisation des fonctions de soutien commun et d'administration générale dans les armées. Ils concentrent tous les services autrefois gérés de façon autonome par les régiments : achats, finances, ressources humaines, transport, restauration, maintenance des infrastructures...

Le GSBdD est à la fois un nouveau gestionnaire administratif et un prestataire de service :

« Les formations soutenues ont des besoins et moi [chef du GSBdD], je dois répondre à ce besoin en mettant à leur disposition des moyens humains, matériels et financiers qu'on a mis à ma disposition à moi. Mais eux, ils expriment un besoin. Je suis effectivement un prestataire de service. »

« Je dois avoir les moyens de les nourrir tous, je dois avoir les moyens de les transporter : les bus et les véhicules de la gamme co externalisée [commerciale] ; je dois leur distribuer leur courrier, je dois...des fonctions-support multiples et variées. »<sup>18</sup>

La mise en place des GSBdD constitue donc une véritable *révolution* structurelle, marquée par l'apparition d'un nouvel acteur, véritable outil et fer de lance de la réforme en cours.

### ***Le GSBdD : un nouvel acteur et une nouvelle répartition des pouvoirs***

Le GSBdD devient l'interlocuteur unique. Véritable centre de gravité, le GSBdD occupe une place centrale dans le fonctionnement quotidien et la vie courante des unités et devient un acteur incontournable. L'apparition d'un nouvel acteur doté d'attributions importantes modifie à la fois le paysage et l'équilibre en créant un nouveau contexte.

La principale révolution en termes de gestion réside dans le fait que les chefs de corps (le plus haut niveau hiérarchique au sein d'un régiment) ne disposent plus de la latitude dont ils pouvaient bénéficier jadis. En effet, la mise en place des GSBdD impose que ce dernier soit l'intermédiaire de toutes les démarches initiées : les documents administratifs effectuant des allers-retours permanents dans une logique de navette :

« Je suis dans le domaine du personnel le notaire des décisions qu'ils prennent. Ils sont chefs de corps, mais moi j'enregistre toutes les décisions qu'ils prennent et c'est moi qui mets à jour le système d'information pour eux. »<sup>19</sup>

Cela réduit considérablement la marge de manœuvre du chef de corps ou des commandants d'unité (capitaines) : ces derniers doivent tenir compte des délais administratifs de traitement de la demande par le GSBdD, ce qui implique un dépôt anticipé des actes. C'est une variable qui a une incidence sur le choix effectués. Conjuguée à un contexte budgétaire difficile, cela requiert une capacité de discernement.

---

<sup>18</sup>Entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSBdD)

<sup>19</sup> Entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSBdD)

Ainsi, le cas de la composante réserve est intéressant. La réserve est une composante des forces armées constituée de volontaires et destinée à assurer des missions de sécurité (protection, prévention et projection) au même titre que les forces d'active. Il existe deux types de réserve en France: la réserve citoyenne et la réserve opérationnelle. La réserve citoyenne vise à promouvoir l'esprit de défense par rayonnement<sup>20</sup> en s'appuyant sur le réseau professionnel et le charisme des personnalités retenues par l'autorité militaire pour entretenir le lien Armée-nation.

La réserve opérationnelle, quant à elle, est une réserve entraînée, disponible et capable d'intervenir en priorité sur le territoire national et éventuellement, en projection extérieure pour des missions de maintien ou de renforcement de la paix. C'est une réserve d'emploi. A ce titre, les réservistes opérationnels reçoivent une formation militaire, perçoivent une solde, sont soumis aux mêmes obligations que les militaires d'active, se voient conférer les mêmes grades et signent un contrat d'engagement (ESR)<sup>21</sup>.

Pour que les réservistes puissent servir au sein de leur régiment, ils doivent disposer d'une convocation militaire. Or, avec la mise en place des GSBdD, les régiments perdent la main sur ce qui était avant une de leur prérogative : l'émission des convocations. A présent, la convocation doit être envoyée un mois à l'avance pour être entérinée, comme toutes les démarches administratives, par le GSBdD ; or cela hypothèque grandement les possibilités d'introduire de la souplesse dans le dispositif. Or la population réserviste est une population constituée de volontaires donc relativement volatile, à la différence de l'armée d'active, compte tenu de l'absence d'obligation. Cette contrainte supplémentaire que constitue la nécessité à présent d'anticiper génère des bouleversements dans les pratiques.

De même, pour effectuer une « sortie terrain »<sup>22</sup> dans le cadre d'un exercice opérationnel réalisé à l'extérieur, le Commandant d'Unité (CDU) doit prévoir de déposer une demande pour disposer de matériel (véhicules, armement) en tenant compte du délai de traitement imposé par le GSBdD. En substance, les matériels doivent être réservés longtemps à l'avance, une temporalité qui ne coïncide pas avec les modalités de fonctionnement d'une compagnie de réserve. Comment ainsi prévoir le nombre de camions nécessaires au transport des soldats quand on ne connaît pas l'effectif total et définitif ? Un effet pernicieux consiste à prendre le risque de surestimer le nombre mais de se voir amputer d'une part lors de la prochaine demande sous l'effet d'un réajustement automatique effectué à partir des relevés précédents.

Par ailleurs, le circuit des demandes entraîne une traçabilité qui, si elle permet certes un meilleur suivi, permet également un contrôle. Le droit de regard du GSBdD devient ainsi palpable. C'est en ce sens que la logique gestionnaire semble s'imposer et se heurte parfois à des problèmes extrêmement pragmatiques.

---

<sup>20</sup>La réserve citoyenne remplit une mission de communication et de relations publiques au profit des forces armées ainsi qu'une mission de sensibilisation et d'information auprès des décideurs civils ou de la jeunesse.

<sup>21</sup> ESR : Engagement à Servir dans la Réserve. La durée de l'ESR est comprise entre un et cinq ans.

<sup>22</sup> Une excursion militaire permettant de bivouaquer dans la nature.



## De nouveaux paradigmes de l'action publique

Un nouveau rapport « administrateurs-administrés » s'établit. Une étude lexicographique s'avère à cet égard extrêmement révélatrice. Il est en effet question « d'usagers », terme qui est partagé par les autres administrations publiques et qui caractérise normalement un rapport particulier entre l'Etat et ses « contribuables »-citoyens. De même, la notion de « service » tend à s'imposer. Une nouvelle norme se diffuse donc ainsi au travers des termes employés par cette littérature grise.

Par ailleurs, on perçoit nettement la logique d'optimisation et de rendement, champ dans lequel s'inscrit la réforme au travers des éléments de langage employés pour expliquer la réforme et communiquer sur ses fondements et ses objectifs : « un service de qualité à moindre coût », « efficience », « performance » sont des termes qui trahissent des référentiels d'action issus de la culture managériale caractérisant les entreprises du secteur privé.

## De nouvelles logiques de gestion

### *Le phénomène de « banalisation » des armées : un alignement des militaires sur les civils ?*

Peut-on évoquer un phénomène de « banalisation » des armées ? Le terme de « banalisation » cherche à rendre compte d'une évolution « qui ferait perdre à l'institution militaire ses caractères distinctifs pour la rapprocher d'une grande organisation bureaucratique. La société militaire changerait, tendrait à suivre au plus près les évolutions de l'ensemble social et par un effet mimétique à ressembler à son organisation, à emprunter ses modes de gestion et de régulation. »<sup>23</sup>

Certains facteurs sont structurels et concernent le fonctionnement de l'institution : la possibilité de résider en dehors de la caserne c'est-à-dire de « prendre un appartement dans le civil » ; les horaires pratiqués, de nos jours en tout point similaire avec ceux appliqués dans les autres administrations<sup>24</sup> ; le régime des sanctions (discipline) ; l'introduction d'un nouveau type de commandement (une autorité plus managériale) ; la moindre prégnance des signes attestant d'un mode de vie militaire.<sup>25</sup>

D'autres sont sociétaux : le conjoint de militaires doit aujourd'hui travailler afin d'apporter des revenus suffisants au ménage, le taux de mariage est le même que dans le civil et la

---

<sup>23</sup> CAPLOW Theodore, VENESSON Pascal, *Sociologie militaire*, Paris, Armand Colin, 2000, p 38

<sup>24</sup> Les heures de service sont comprises entre 7 H 45, si le soldat doit participer au rassemblement matinal, et 17 H 30. Certaines casernes pratiquent un aménagement visant à réduire d'une demi heure la pause déjeuner pour permettre aux personnels de quitter les lieux à 17 H 30 (souvent pour permettre aux parents d'aller chercher leur progéniture à l'école).

<sup>25</sup> Beaucoup de militaires arrivent et quittent aujourd'hui la caserne en portant leurs vêtements civils. Le port de l'uniforme est réservé à l'enceinte militaire.

famille militaire est elle aussi en proie à des bouleversements notables comme l'éclatement de la cellule nucléaire et la recombinaison des configurations liant les individus.

Enfin, certains facteurs ont trait à la culture professionnelle : jadis, on entrait à l'armée avec l'assurance d'y faire carrière. Aujourd'hui, le taux de contractualisation est tellement élevé au sein du Ministère de la Défense, que l'armée constitue pour beaucoup une expérience professionnelle et non plus une vocation pour toute une vie. La présence de contractuels à tous les niveaux (militaires du rang, sous-officiers et officiers) entraîne d'ailleurs la nécessité de préparer la reconversion de ses personnels après un temps passé à servir l'institution.

Même les cadres ne peuvent plus prétendre à faire carrière : les officiers contractuels, que l'on désigne sous le terme d'OSC (Officier Sous Contrat), sont des spécialistes qui seront amenés à servir pour une durée maximale de vingt ans. Ce sont des spécialistes experts dans les domaines de la communication, du droit, des ressources humaines, par exemple, ou bien des personnels destinés à assurer le commandement d'une section (en tant que lieutenant) puis d'une compagnie (en tant que capitaine). Ils sont alors appelés respectivement OSC/S (spécialistes) et OSC/E (encadrement).

S'il est impossible d'évoquer aujourd'hui un alignement du monde militaire sur le fonctionnement du monde du travail civil, force est de constater que les deux univers professionnels tendent à diminuer l'écart qui jadis les séparait.

### ***La post-professionnalisation des armées : vers une externalisation des services***

L'externalisation des services est une démarche en pleine expansion au sein du Ministère de la Défense.<sup>26</sup> Dans un premier temps, nous définirons ce concept puis nous en analyserons les enjeux. La directive du Ministère de la Défense du 26 mai 2003<sup>27</sup> définit l'externalisation comme : « un mode de gestion qui consiste, pour l'administration, à confier à un ou des partenaires externes spécialisés, une fonction, une activité ou un service assurés jusqu'alors en régie ». Plus simplement, le terme d'externalisation, fondé sur un anglicisme (« to externalize ») renvoie à la notion de sous-traitance.

*Le guide de l'externalisation* publié en septembre 2003 par le Ministère de la Défense précise qu'il s'agit : d'une « opération contractuelle impliquant un partenariat plus ou moins étroit, par lequel un organisme de la Défense décide de confier ou de transférer avec obligation de résultats à une structure externe au département, une fonction, un service ou une activité qu'il assurait antérieurement ». En substance, ce qui distinguerait l'externalisation de services d'une simple sous-traitance serait la volonté d'instaurer un réel partenariat entre l'entreprise et l'administration, la contractualisation d'une obligation de moyens et de résultats et le pilotage stratégique de cette coopération.

Si le fait d'avoir recours à des entreprises privées pour les armées relève d'une pratique ancienne, le caractère novateur de l'externalisation repose sur l'approche globale dont elle fait

---

<sup>26</sup> ASSEMBLEE NATIONALE, *Rapport d'information* de la Commission de la Défense Nationale et des Forces Armées, sur les perspectives d'externalisation pour le ministère de la Défense, 17 janvier 2007, N° 3591

<sup>27</sup> Directive n° 7496 du Ministère de la Défense, du 26 mai 2003, sur la politique d'externalisation au sein du ministère de la défense.

l'objet : celle-ci est en effet conçue comme un moyen de moderniser les modes de gestion du ministère dans la perspective de réaliser des économies substantielles. L'externalisation, dans une acception large, recouvre les concepts de « prestataires de services », de « partenariats public-privé » et de « leasing ». Les secteurs concernés et les activités sont très divers, allant de l'entretien des espaces verts, au transport par avion, en passant par la gestion de parcs immobiliers.

Plusieurs facteurs expliquent le développement de l'externalisation : la professionnalisation des forces armées (1996) les amène à se recentrer sur leur cœur de métier et donc à déléguer les tâches annexes jusqu'alors exécutées par des appelés (nettoyage des bâtiments, élagage des arbres) afin d'offrir des perspectives professionnelles plus valorisantes et de fidéliser ainsi la ressource humaine. L'externalisation découlait également de la volonté d'améliorer la performance du ministère de la Défense en réduisant les coûts et en augmentant la qualité du service.

De nos jours, l'externalisation s'impose dans le domaine des technologies : les installations et le matériel de pointe requérant continuellement des mises à jour, l'expertise doit être en mesure d'être actualisée de façon permanente. La première vague d'externalisation a débuté à la fin des années 1990 et concernait les domaines de l'alimentation (restauration collective et rations alimentaires), du transport (de passagers et de biens), du nettoyage vestimentaire (tenues) et des locaux, de la collecte des ordures ménagères...Elle connaît un essor significatif au début des années 2000 : à titre indicatif, les dépenses d'externalisation, évaluées à 592 millions d'euros en 2001 passèrent à 867, 7 millions d'euros en 2005 et recouvrent des activités telles que le gardiennage de sites, l'entretien immobilier, la reprographie, les relations publiques, la formation permanente et l'assistance conseil-études.

Le recours croissant à l'externalisation relève d'une politique engagée par le Ministère de la Défense qui doit s'inscrire dans la durée. Elle a pour finalité de ne pas astreindre une partie des effectifs à la réalisation de tâches ne présentant aucun caractère opérationnel, au détriment de leur mission première : le métier des armes. Ainsi, la garde de jour au sein des casernes a-t-elle été déléguée à des vigiles civils pour ne pas (im)mobiliser des personnels militaires. Il se trouve par ailleurs, que ce sont parfois...d'anciens militaires qui assurent ces postes, brouillant alors davantage encore la frontière entre militaires et civils.

Car c'est bien la porosité des espaces et du milieu militaires qui est en jeu ici : la civilianisation de certains emplois jadis réservés aux militaires pose la question de la spécificité de cette institution qui de surcroît, relève des fonctions régaliennes de l'Etat, ce qui implique un statut particulier. Dans quelle mesure la culture professionnelle des armées sera-t-elle affectée, à terme, par le voisinage croissant de personnels rattachés à des entreprises privées répondant aux exigences d'une logique strictement commerciale ? Les valeurs de services rendus, de disponibilité et d'astreinte (« en tout temps et en tout lieu ») ne seront-elles pas remises en cause ? La proximité professionnelle des deux mondes représente-t-elle l'avenir des forces armées et, *in fine*, du lien armée-nation ou bien sonne-t-elle le glas du fonctionnement corporatiste d'une institution souvent encore perçue comme étant à part ? Tels sont les enjeux de cette tendance.

Les limites à l'externalisation sont inhérentes à la nature même des activités de la Défense. Si l'externalisation de certaines fonctions du soutien (approvisionnement en vivres) peut être

étendue aux OPEX<sup>28</sup> en revanche, il semble difficilement envisageable de généraliser son recours sur les théâtres d'opération étrangers, notamment ceux des conflits de haute intensité, car ces missions relevant du cœur de métier (et d'action) des armées, il apparaît important de préserver la maîtrise des compétences requises sur le terrain dans tous les domaines indispensables au bon déroulement de la mission. La notion de suivi du service pourrait potentiellement se trouver en contradiction avec la dépendance induite par les externalisations réalisées par des entreprises privées, en cas de défaillance.

En outre, l'intervention de personnels civils dans le cadre de contrats d'externalisation serait susceptible de représenter des risques majeurs, risques acceptés par les militaires du fait de leurs sujétions particulières. L'article premier du statut général des militaires dispose : que « l'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, loyalisme et neutralité ». Or de telles obligations ne sont guère applicables à des personnels civils contractuels régis par le droit du travail et disposant d'un droit de grève et de retrait en cas de danger grave et imminent. La cohabitation de personnels militaires et de civils en OPEX sur une même base générerait des difficultés et vraisemblablement des tensions.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> OPEX : Opération Extérieure

<sup>29</sup> Plus fondamentalement, le recours massif et généralisé à des prestataires privés en OPEX, à l'instar des Etats-Unis, soulève des questions car il connaît des dérives : cette pratique confine en effet d'une certaine façon au mercenariat. L'armée américaine a ainsi employé des « contractors » civils pour assurer la gestion logistique des bases en Irak (expérience déjà pratiquée dans les Balkans). Les « contractors » sont chargés du soutien des forces, fonction essentielle pour assurer le bon fonctionnement des bases américaines (alimentation, entretien, nettoyage, construction). Toutefois, leur périmètre d'action n'est pas strictement limité : des fonctions de sécurité peuvent également être confiées à des entreprises privées (protection d'oléoducs, sécurisation d'itinéraires, surveillance des locaux d'une administration provisoire).

La formation des forces de sécurité du pays ainsi que l'interrogatoire de prisonniers de guerre ou de suspects terroristes, deux activités spécifiquement militaires, se voient donc réalisées par des civils et sous-traitées, dans le deuxième cas pour faire face à un pic d'activité lié à un afflux massif de prisonniers. Ce recours à des civils professionnels n'est pas sans poser problème, notamment éthique : compte tenu de la dangerosité des missions et de la situation sécuritaire fortement dégradée en Irak, ces « contractors » étaient souvent exposés et accusèrent de lourdes pertes (en particulier les conducteurs de véhicule).

Or les risques encourus sont proportionnels aux salaires...mirobolants, ce qui a un effet pernicieux car ces entreprises privées attirent beaucoup d'anciens militaires qui...quittent le service pour obtenir une meilleure rémunération en exerçant un « métier de la sécurité ». Un régime concurrentiel s'installe donc entre les salaires des contractuels et les primes des militaires, nécessaires pour inciter ces derniers à ne pas quitter l'armée (les primes de réengagement des sous-officiers des forces spéciales, par exemple, ont été fortement réévaluées dans ce sens).

A l'objection évidente de la rationalité économique d'un tel système concurrentiel et à terme nuisible pour les forces elles-mêmes, s'ajoute une dimension juridique extrêmement problématique : les textes officiels restent (volontairement) très flous quant aux prérogatives et au statut des « contractors » chargés de missions de guerre (sécurisation de zones, interrogatoires de prisonniers) en étant des personnels civils contractuels. De là certains écueils possibles comme le scandale de la prison d'Abou Ghraïb, gérée pour moitié par des civils chargés de tâches externalisées...

## Une « révolution » des pratiques professionnelles

La réforme militaire s'appuie sur la mise en place de nouvelles procédures et de nouveaux outils qui nécessite de la part des personnels une maîtrise technique et technologique, un usage, une familiarisation et une appropriation.

« Il y a eu beaucoup d'inconnues parce que parallèlement à cette révolution dans l'organisation, on a révolutionné des procédures qu'il a fallu le temps de mettre en place. Et puis surtout, on a mis en place des systèmes d'information nouveaux (...) »<sup>30</sup>

Ainsi, la « dématérialisation » des actes s'impose comme un paradigme de la réforme et une acculturation s'avère nécessaire. C'est une dimension essentielle du processus d'intégration du nouveau dispositif :

« Dans tous les domaines, les gens ont dû s'approprier de nouveaux outils. »<sup>31</sup>

Cette révolution des pratiques professionnelles est induite par le développement de formes de gestion nouvelle. La communication s'en trouve modifiée : elle se fait dorénavant à distance, par messages électroniques :

« Il y a SILLAGE, SILLAGE c'est vraiment le logiciel qui formalise la relation soutenant-soutenus. Chacun exprimant ses besoins par le biais de SILLAGE. »<sup>32</sup>

Le logiciel SILLAGE permet de formuler tout type de demande : du remplacement d'une simple ampoule à la commande reprographique comme à la réservation d'un véhicule (militaire ou de la gamme commerciale).

Les personnels des GSBdD déplorent une déshumanisation des relations du fait de l'abandon des rendez-vous en présenciel ou des appels téléphoniques au profit du « tout-numérique » :

« On gère des dossiers et non plus des personnes », observe un capitaine dans un service Ressources Humaines, avant de faire remarquer « la tendance à se transformer en administration froide ».

Les rapports se font à présent exclusivement par écrans interposés et par le truchement des technologies numériques, certes en temps réel, mais en créant une distance géographique et relationnelle entre les interlocuteurs.

Autre volet de cette révolution des pratiques professionnelles : l'interarmisation. L'interarmisation introduit une nouvelle façon de penser et de travailler interarmées car des cultures différentes vont se côtoyer. Le terme de culture militaire renvoie à un ensemble de traditions qui assurent la cohésion de l'entité et participent de « l'esprit de corps ». Le voisinage nouveau de « terriens » (soldats de l'Armée de Terre) avec des marins ou des

---

<sup>30</sup> Entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSBdD)

<sup>31</sup> Entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSBdD)

<sup>32</sup> Entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSBdD)

aviateurs, suppose des aménagements qui n'ont pas simplement une dimension juridique (nécessité d'adapter les textes de lois) mais recouvrent des réalités humaines et relationnelles.

### **Mise en œuvre et perception de la réforme par les acteurs**

Si les principes de la réforme ont été acceptés et ont suscité l'adhésion des acteurs, la mise en œuvre de la réforme en revanche, ne s'est pas faite sans heurts. La légitimité de la réforme a été reconnue mais les moyens de la mener ont été controversés. Si cette dernière semble, aux yeux des acteurs, justifiée et nécessaire, le principal reproche adressé est un manque de visibilité sur le futur immédiat. Les acteurs déplorent de ne pas avoir d'horizon visible :

- « On ne sait pas où l'on va »
  - « Il n'y a pas de pilote dans l'avion »
  - « C'est au jour le jour »
- (Exemples de propos recueillis au sein d'un GSBdD en juin 2012)

Les facteurs d'incertitude sont nombreux : la réforme impose des restrictions budgétaires, une déflation programmée des effectifs dans le cadre de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) mais également une nouvelle donne politique avec la concomitance d'une alternance politique. Par ailleurs, le contexte international du retrait des troupes d'Afghanistan ainsi que la publication du nouveau *Livre Blanc*, combinés aux restructurations qui établissent un nouveau format et une nouvelle organisation des armées ne sont pas sans générer des inquiétudes quant à l'avenir de ce grand corps de l'Etat.

« [La réforme] c'est aussi ce qui a permis de faire fondre les effectifs ; aussi bien du personnel civil que du personnel militaire sont partis dans le cadre de cette manœuvre là. En créant des REO [Référentiel en Organisation], on a supprimé des postes en organisation, il y a eu toute la machinerie qui a dû se mettre en route pour replacer les gens et notamment replacer les personnels civils. »<sup>33</sup>

Dans le domaine des ressources humaines, la réforme se traduit par : des postes supprimés (à horizon 2014, pas moins de 54 000 postes seront supprimés), des personnels (militaires et civils) transférés (mobilités locales et nationales) et une évolution du taux de civilianisation (d'ici 2014, il devrait atteindre 50 % des effectifs dans les GSbdD). La problématique de la pertinence à terme d'un commandement de GSBdD par un personnel civil (administrateur civil) est d'ailleurs très présente dans les esprits en ce qui concerne les possibles évolutions du système de défense.

Enfin, pour nombre de personnels, les perspectives de carrière sont à ce jour inconnues compte tenu de la mise en place du nouveau dispositif. Le gel de l'avancement qui a été décrété jusqu'à nouvel ordre a une incidence directe sur le moral. La rareté des noms affichés au « tableau d'avancement » n'augure rien de bon pour les personnels quant à la capacité de l'institution à promouvoir ses agents et à leur offrir des opportunités professionnelles.

---

<sup>33</sup> Entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSbdD).

Signe de la nécessité de réduire les effectifs, l'étoffement du dispositif d'aide à la reconversion qui permet de financer un projet de retour à la vie civile. Autre aspect significatif, le recours de plus en plus systématique aux officiers sous contrat qui constituent véritablement une variable d'ajustement de l'appareil de défense. Les OSC sont des personnels dont la durée de carrière au sein de l'Armée de Terre sera limitée.

### **Le lancement de la réforme<sup>34</sup>**

Pourquoi avoir initié cette réforme ? Pour les militaires interrogés, les causes de la réforme ne sont pas endogènes mais exogènes :

« C'est la conjonction des conclusions du Livre Blanc de 2008 et la Réforme Générale des Politiques Publiques [RGPP] décidée par le gouvernement à partir de 2007-2008, qui conduit au niveau du Ministère [MINDEF] à des économies, économies sur les effectifs notamment. »

C'est le contexte général d'austérité économique et le principe de réduction des dépenses imposé aux administrations étatiques qui fondent la réforme militaire qui portera sur le soutien :

« On va faire ces économies sur le soutien et on le fait en interarmisant le soutien et en harmonisant les procédures de soutien entre les armées. »

La mise en œuvre effective de la réforme est très rapide et la genèse est plutôt floue pour les acteurs :

« On décide d'une démarche qui ne va pas du haut vers le bas, mais c'est le bas qui va remonter les grands principes de la réforme, donc en 2009 on met sur pied des bases pilotes et en 2010 on poursuit par la mise sur pied de bases expérimentales...ou bien c'est l'inverse : bases expérimentales en 2009, bases pilotes en 2010. 2010 où on commence aussi à faire des petites expérimentations de l'échelon intermédiaire avec les EMZD [Etat-major de la Zone de Défense] (...) »

Il apparaît que peu d'acteurs sont en mesure de décrire avec précision le dispositif avant le lancement généralisé ayant lieu au premier janvier de l'année 2011 (mise en œuvre des GSBdD). La citation est intéressante car elle n'évoque pas en premier lieu une approche « top-down » mais une logique « bottom-up ». Or, cette assertion s'inscrit en porte-à-faux avec le discours général des personnels militaires, qui imputeront directement le pilotage de la réforme à une instance dépendant de l'administration centrale : le « CPCS », sans aucune forme de concertation au niveau intermédiaire ou local.

D'ailleurs, cette réforme a été orchestrée par l'administration centrale :

« A partir de consignes qui nous sont données par, à l'époque on parle encore de l'Etat-major de la région Terre qui sert de relai à...à...l'administration centrale et tout ça, on va mettre...on va imaginer la structure à mettre sur pied. »

---

<sup>34</sup> Tous les extraits de cette partie proviennent d'un entretien mené au 2<sup>ème</sup> Semestre de l'année 2012 auprès d'un Commandant de GSBdD (ComGSBdD)

L'extrême rapidité et la radicalité du lancement sont mises en exergue de façon saillante :

« 9 Bases de Défense au début, 9 de plus en 2010 et puis on devait s'inscrire dans un processus qui devait être plus étalé, sauf que...on donne un grand coup d'accélérateur en décidant au 1<sup>er</sup> janvier 2011 qu'on bascule tous en Base de Défense. »

« Ce coup d'accélérateur de 2011, c'est peut-être l'objet ou la raison, ou pour partie, la raison des difficultés que l'on connaît aujourd'hui, qui est ce changement brutal et non pas cette montée en puissance progressive, qui est une vraie rupture. »

Une telle radicalité est expliquée par la nécessité du changement pour éviter une stagnation liée à la persistance d'un système hybride :

« On est tenu de prendre cette décision parce qu'il va être trop difficile de maintenir des gens dans un ancien système et des gens dans le nouveau système. Donc il faut faire le choix là, il faut basculer. »

## **Mener la réforme**

La mise en œuvre effective dénote de beaucoup de formalisme : elle s'effectue en effet par la désignation de responsables pour piloter sur le terrain la réforme (1) et l'élaboration de documents-outil soumis à validation auprès d'instances bureaucratiques qui permettront de dessiner les contours de la nouvelle organisation (2), sans pour autant livrer de détails pragmatiques sur le *modus operandi* (comme l'attesteront les citations suivantes) :

(1) « La montée en puissance vers la Base de Défense et le GSBdD s'est fait à l'été 2010, par la désignation : d'un colonel COMBdD, d'un lieutenant-colonel chef de GSBdD et d'un chef de service administration du personnel/ achat-finances/ service des soutiens communs/ service du soutien vie. Ça, c'est ce que l'on a appelé le harpon des Bases de Défense. C'est six officiers (...) »

(2) « Donc à partir d'un REO-type, on va construire le REO, le référentiel en organisation, le référentiel des effectifs est organisé du Groupement Soutien de la Base de Défense. On a rendu notre copie à Metz. Metz a fait son travail. C'est parti à Paris et puis un jour notre REO est sorti validé et on allait se mettre sur pied comme ça. »

Ce qui est notable, c'est l'absence de planification globale concernant le fonctionnement réel du futur dispositif ainsi que le manque de moyens alloués pour appliquer la réforme impérieuse :

« Parallèlement à ça, budgétairement, il a fallu construire le budget de la Base de Défense. On l'a fait à partir des budgets de fonctionnement de chacune des unités puisqu'avant chacune avait son autonomie. Et là, on est parti, dans le temps qui nous était imparti, avec le peu de moyens dont on disposait, de moyens humains.

Le travail que l'on fait pour l'enveloppe, pour démarrer au 1<sup>er</sup> janvier 2011, c'est pas un travail de mutualisation. On a entre guillemets concaténer les budgets des différentes formations, on a fait l'addition et on a dit ben voilà, il nous faut tout ça d'argent. Mais c'était vraiment dans les grandes largeurs et à la louche et ce travail de mutualisation, il est encore en cours (...) »



Les acteurs de la réforme ne disposent pas de textes pour les guider. La directive devant servir de référence ne sera publiée que bien après, ce qui laisse les acteurs face à un vide qu'ils entreprennent de combler par...le bon sens :

« Il y a des choses que l'on a fait à vue, en appliquant des principes. Tant que vous n'avez pas le texte interarmées, vous appliquez le texte de référence précédent. »

« Toutes les procédures, on les a conduites les unes après les autres ».

« Il y avait le fruit de l'expérimentation et du pilotage, l'expérimentation de 2009, le pilotage de 2010, mais quelque part, en 2011, au moment où il faut tous passer [en Base de Défense], on n'a pas encore fait le retour d'expérience complet de tout ce qu'on a expérimenté. Et surtout, les textes ne sont pas écrits. »

L'absence de perspective et de vision d'avenir est soulignée. Il est impossible d'anticiper :

« Si l'on regarde deux ans en arrière, aujourd'hui on est dans le deuxième semestre 2012 donc la période du harpon dont je vous parle [lancement de la réforme], c'est 2<sup>ème</sup> semestre 2010. Si je regarde deux ans en arrière, comment nous on a imaginé à un moment donné, il faut s'organiser comme ça parce qu'on a imaginé que notre mission dans tel ou tel domaine ça va être ça et que je vois ce que l'on fait aujourd'hui, il y a un delta. En 2010, on n'imaginait pas que l'on ferait ça. »

Cela est dû au caractère brutal et définitif du changement imposé aux acteurs :

« Dans beaucoup de domaines, on a remis en cause un système qui fonctionnait depuis des dizaines et des dizaines et des dizaines d'années. Le système de l'Armée de Terre, le système du corps de troupe [le modèle du régiment], cela faisait je pense, 150 ans qu'on n'y avait pas touché dans les grands principes. Là, du jour au lendemain, on a pétaqué le système. Mais au moment où on pétaqué le système, tous les textes du nouveau fonctionnement ne sont pas écrits. »

« On a tout jeté en l'air et actuellement, on est en train de voir, d'attendre que cela retombe. Et il y a des choses, on ne sait pas tout à fait comment cela va retomber. »

Il serait d'ailleurs impossible de revenir au système précédent car celui-ci a été entièrement démantelé. La voie est sans issue possible, mais par ailleurs, on n'ignore où elle mène :

« On est allé trop vite, de par les impératifs que l'on a : on doit perdre un certain nombre de postes, à terme on sait très bien qu'on va mutualiser le paiement de la solde par le biais d'un calculateur [LOUVOIS]. Pour l'Armée de Terre on a fermé les CTAC, qui étaient les organismes qui décomptaient la solde et puis l'affaire elle est partie quoi... Et donc le problème c'est que...ben...quelques mois après on s'aperçoit que ça fonctionne pas sauf que les organismes qui faisaient la solde avant, ils n'existent plus... »

De surcroît, il n'existait pas d'alternative envisageable :

« La réforme a été acceptée déjà parce que le langage qui a toujours été tenu c'est : ben voilà, il faut la réussir. »

« L'adhésion... ? A un moment donné, il n'y a plus le choix. A partir du moment où on a fait comprendre aux gens que le monde qu'ils ont connu n'existerait plus et qu'il faut résolument s'inscrire dans le monde nouveau... »

« Le mot que j'ai toujours utilisé [avec ses personnels, en tant que chef du GSBdD], c'est autrefois. Les choses ont allé les faire. On aller continuer à les faire, mais autrement. Et qu'il fallait qu'ils comprennent qu'il fallait qu'on s'adapte à ça. »

Pour les acteurs, la réforme n'est pas aboutie :

« La réforme elle est en marche actuellement. Je ne considère pas qu'elle soit stabilisée ».

Propos redoublé à un niveau supérieur de la hiérarchie militaire et de la mise en œuvre de la réforme :

« En 2012, et pour l'avenir, je me suis engagé fortement pour améliorer la situation budgétaire des bases de défense, et pour obtenir une stabilisation de ces réformes, pour permettre d'entrer maintenant dans un temps d'appropriation, d'amélioration, de simplification des processus au bénéfice de tous. Ces axes de progrès me paraissent incontournables (...) »<sup>35</sup>

Effectuée à l'été 2011 et au cours du 2<sup>ème</sup> semestre de l'année 2012, cette étude gagnerait à s'inscrire dans le temps long du processus de réforme afin de mettre en lumière les différentes étapes d'avancement.

La présentation orale sera l'occasion pour nous de développer les aspects méthodologiques de cette recherche ainsi que d'en détailler les résultats.

---

<sup>35</sup> Général Eric ROUZAUD, sous-chef d'état-major soutien de l'état-major des Armées et commandant interarmes du soutien.