

synthèse des travaux

Panorama de l'emploi de la réserve opérationnelle dans la mise en œuvre des capacités des forces terrestres de nos voisins européens : cadre juridique, coûts, meilleures pratiques

FRÉDÉRIC COSTE – MARTINA BAIL
AVEC LA COLLABORATION DE **LOUIS GAUCHERAND**

Rapport n° 152bis/FRS/RESERV
du 15 avril 2014

Marché n° 2013 – 1050 096 307 /
EJ 150 458 42 88

notifié le 31 juillet 2013
réunion de lancement : 29 août 2013

FONDATION
pour la RECHERCHE
STRATÉGIQUE

SOMMAIRE

1 – TENDANCES D'ÉVOLUTION GLOBALES.....	5
2 – TENDANCES D'ÉVOLUTION DES RÉSERVES	6
2.1 – Mutation des fonctions des réserves.....	6
2.2 – Transformation de réserves de masse en réserves restreinte.....	6
2.3 – Des réserves incluses dans les effectifs considérés pour réaliser les contrats opérationnels	7
2.4 – « Fongibilité » des tâches attribuées aux réserves.....	7
2.5 – Comblent les manques de personnels d'active	7
2.6 – Aider à gérer les problèmes de pyramide des grades	8
2.7 – Les réserves comme source d'économie.....	8
2.8 – Vieillessement des réserves.....	8
3 – COMPARAISON : LE RECRUTEMENT DIRECT DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE D'INDIVIDUS POUR LEURS COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES.....	9
4 – COMPARAISON : ASPECTS ORGANISATIONNELS.....	9
4.1 – La constitution d'unités organiques de petite taille.....	9
4.2 – Une approche de plus en plus qualitative de la gestion des réservistes	10
4.3 – Une diversification des formules	10
4.4 – Une utilisation intensive des associations	10
4.5 – Des rappels planifiés à moyen terme.....	11
5 – COMPARAISON : EMPLOIS OPÉRATIONNELS.....	11
5.1 – Des réserves largement utilisés en opérations.....	11
5.2 – Des emplois limités d'unités constituées.....	11
5.3 – Une préférence pour le rappel de certaines catégories particulières de réservistes pour les opérations.....	12
5.4 – Une minorité rappelée à répétition	12
5.5 – Des cycles de formation/entraînement réguliers	12
5.6 – Des emplois assez clairement identifiés	13

6 – COMPARAISON : PROBLÈMES RÉCURRENTS	14
6.1 – Difficultés à recruter des réservistes	14
6.2 – Difficultés à « sanctuariser » les budgets alloués aux réserves.....	14
6.3 – Problèmes d'intégration.....	14
7 – PRATIQUES PROBLÉMATIQUES	15
7.1 – Mode d'attribution des grades des réservistes hautement qualifiés.....	15
7.2 – La baisse des niveaux d'entraînement	15
8 – BONNES PRATIQUES	16
8.1 – Les réserves « sponsorisées » britanniques.....	16
8.2 – La gestion des créneaux de disponibilité.....	16
8.3 – Pratiques en matière de formation et d'entraînement	17
9 – RECOMMANDATIONS	18

1 – Tendances d'évolution globales

Dans une certaine mesure, les forces armées des trois pays étudiés, tout comme celles de la France, ont connu des évolutions similaires au cours des dernières années :

➔ **La réduction des budgets :**

Les budgets alloués à la Défense ont baissé dans les trois pays¹. Les mesures d'économie ont engendré, outre une diminution des effectifs d'active (voir ci-après), le développement progressif d'une dynamique quasi systématique de recherche des solutions les moins onéreuses dans de nombreux domaines. À divers niveaux, c'est l'application du principe du « *best value for money* » qui tend ainsi à se généraliser.

➔ **La diminution des effectifs de l'active :**

Comme la France, les trois pays étudiés ont décidé de réduire le format de leurs forces armées. Pour l'Italie et l'Allemagne, ce choix s'explique en partie par la suspension du service militaire obligatoire. Mais il est surtout déterminé par la nécessité de réaliser des économies. Il est notamment lié à la volonté de dégager des marges de manœuvre financières suffisantes pour pouvoir acquérir des équipements modernes.

➔ **Un rythme opérationnel élevé :**

Depuis les années 1990 et les interventions dans les Balkans, les forces armées des trois pays étudiés, tout comme celles de la France, ont été engagées sur de nombreux théâtres d'opérations extérieures. Le rythme de ces engagements a notamment cru avec les interventions en Afghanistan (2001) et en Irak (2003). Pour tous ces États, plusieurs milliers de personnels étaient (et sont encore) en permanence engagés dans les différentes missions. Cette permanence d'un niveau d'engagement élevé s'explique notamment par la durée des interventions.

➔ **Une intervention sur un large spectre opérationnel :**

Les engagements auxquels ont participé ces dernières années les armées de la Grande-Bretagne, de l'Allemagne et de l'Italie ont été extrêmement divers : maintien de la paix, reconstruction, évacuation de ressortissants à l'étranger, participation à la gestion de catastrophes sur le territoire national, actions contre-terroristes, opérations de lutte contre la piraterie... Initialement, Rome et Berlin, pour des raisons historiques et politiques notamment, étaient assez largement réticents à engager leurs militaires dans des missions de combat. Leurs apports aux coalitions internationales se limitaient à des activités de soutien, notamment sanitaire, des missions logistiques et des activités civilo-militaires.

Progressivement, ces armées ont toutefois été amenées à participer à des missions de combat, de basse comme parfois de haute intensité. De fait, elles ont développé leur portefeuille de capacités et de savoir-faire pour être capables d'intervenir sur un spectre opérationnel plus large et surtout renforcer leurs aptitudes à la projection². Elles se sont

¹ La crise économique, débutée en 2008, a bien évidemment été l'un des principaux facteurs explicatifs récents de cette tendance.

² Dans les documents définissant sa politique de défense, l'Allemagne a d'ailleurs acté cette évolution. La *Bundeswehr* indique désormais clairement que ses forces armées doivent pouvoir réaliser la gamme de missions la plus large possible.

ainsi rapprochées des forces de la France et de la Grande-Bretagne, qui continuent d'affirmer vouloir être aptes à entreprendre des engagements sur tout le spectre opérationnel. Le volume et surtout la structure des forces ont donc été adaptés pour répondre à cette diversité des missions.

➔ **Une difficulté à recruter les effectifs professionnels qualifiés :**

En dépit de la réduction de leurs effectifs, les armées de ces trois pays éprouvent des difficultés à recruter. Les cibles ne sont atteintes ni en quantité, ni en qualité. La réalisation de missions très variées nécessite des compétences diversifiées. Surtout, le tempo opérationnel impose une usure, physique, psychologique et familiale, parfois rapide chez les personnels. Les contraintes financières bloquent, dans une certaine mesure, les possibilités d'aides au recrutement ou à la fidélisation. Sur le marché du travail, l'attractivité des armées est parfois insuffisante.

2 – Tendances d'évolution des réserves

2.1 – *Mutation des fonctions des réserves*

Dans les trois États étudiés, les réserves étaient initialement employées pour la protection du territoire national. Elles avaient essentiellement pour fonction de compléter les effectifs professionnels en cas d'attaque majeure dirigée contre le pays lui-même (ou pour des circonstances exceptionnelles). Leur rôle était donc assez marginal dans le fonctionnement courant et dans les opérations menées par les armées. Mais progressivement, leurs fonctions ont évolué. Avec la fin de la Guerre froide, la fonction défensive a perdu une partie de son sens.

Les réserves ont donc été utilisées pour des impératifs opérationnels (missions sur le territoire national et en OPEX), pour remplacer les personnels d'active dans des tâches quotidiennes ou les renforcer ponctuellement. Elles se sont donc transformées en réserves d'emploi, notamment opérationnel. La diminution des effectifs des forces d'active a accentué le besoin de réservistes disponibles. Ces évolutions ont été reconnues dans les documents institutionnels définissant les politiques de défense des trois pays.

2.2 – *Transformation de réserves de masse en réserves restreintes*

Dans le cadre de leur mission de protection du territoire national, les réserves étaient, en volume, relativement nombreuses dans les trois pays. Avec la fin de la Guerre froide et l'évolution de leurs fonctions, les effectifs ont progressivement été limités. Les réservistes étant plus souvent sollicités (voir ci-avant), ils doivent bénéficier d'un meilleur entraînement – ce qui pour, des questions budgétaires, implique une diminution des volumes de personnels dont le niveau d'aptitude doit être assuré. Les réserves doivent cependant demeurer suffisantes pour qu'une disponibilité minimale soit permise.

2.3 – Des réserves incluses dans les effectifs considérés pour réaliser les contrats opérationnels

Du fait notamment de la diminution des effectifs des forces d'active et du besoin de disposer de compétences très particulières que les armées n'utilisent pas régulièrement, les réservistes sont devenus une composante de plus en plus importante de l'appareil de défense des trois pays étudiés. Progressivement, les réserves ont ainsi été intégrées au potentiel pris en compte pour déterminer les missions que les forces armées doivent être capables de réaliser³.

2.4 – « Fongibilité » des tâches attribuées aux réserves

Initialement, les réserves étaient essentiellement dédiées à la protection du territoire national. Progressivement, elles ont été employées pour d'autres types d'opérations, y compris sur des théâtres extérieurs. De même, les réserves employées uniquement pour des missions opérationnelles (comme celles de la Grande Bretagne) sont désormais utilisées pour des tâches quotidiennes, parfois à temps partiel – fonctions qui n'ont pas toujours de rapport direct avec des déploiements opérationnels.

L'une des explications de cette « fongibilité » des tâches se trouve probablement dans la volonté de « rentabiliser » les budgets de formation et d'entraînement consacrés aux réservistes. Cantonner ces réservistes à la seule protection du territoire national contre une menace majeure revenait à ne les utiliser qu'en des cas extrêmes, de très faible occurrence. Plus largement, limiter l'emploi des réservistes aux seules opérations revient également à ne pas optimiser la ressource humaine qu'il représente.

2.5 – Comblent les manques de personnels d'active

Face aux carences en matière de recrutement, les réserves ont, dans une certaine mesure, pour fonction de combler les postes vacants. Il ne s'agit plus uniquement de permettre aux unités déployées en opération d'être projetées avec leurs effectifs complets. Le remplacement des personnels manquants concerne également des postes, dans les unités, états-majors et services, permettant de réaliser des activités qui n'ont pas de rapport direct avec les missions opérationnelles. Dans une certaine mesure, les réservistes – en fonction de leur disponibilité et de leurs aptitudes – constituent donc un vivier de personnels utilisables, à temps partiel ou en tant qu'intérimaires, pour permettre aux armées de disposer de leurs effectifs théoriques.

³ En Grande-Bretagne, les « niveaux maximum d'effort » définis dans les contrats opérationnels (les *Military Tasks and Defence Planning Assumptions*) intègrent désormais les effectifs des réserves. Le *Whole force concept* implique d'ailleurs une unification des composantes de la défense – dont les réserves. Forces d'active et réserves font donc partie d'un même vivier, dans lequel le ministère puise pour réaliser les opérations. De même, en Allemagne, la planification budgétaire prévoit que 2 500 réservistes sont en permanence rappelés. Cette permanence de réservistes permet de programmer leurs sessions de formation et d'entraînement, mais rend également possible leur insertion dans les unités pour des tâches quotidiennes comme pour la participation à des opérations.

2.6 – Aider à gérer les problèmes de pyramide des grades

Dans les trois pays étudiés, la pyramide des grades des armées n'est pas adaptée. Elle est déséquilibrée par rapport aux besoins⁴. Les déséquilibres accentuent les carences globales en personnel (voir ci-avant). Dans ce cadre, les réservistes permettent de combler les manques et de rétablir, partiellement, la disponibilité dans les catégories de grades déficitaires.

2.7 – Les réserves comme source d'économie

Dans les trois pays, les armées recourent à certains réservistes pour leurs compétences particulières. Ces experts permettent parfois à l'institution de réaliser des économies puisqu'elle n'a pas nécessairement à prendre à sa charge leurs formations⁵. De même, dans tous les cas étudiés, il est fait appel à des volontaires pour leurs compétences professionnelles civiles très particulières (voir § 3.). Sans l'option des réservistes, ces armées n'auraient probablement d'autre choix que de recruter des individus pour ne les utiliser qu'épisodiquement. Plus largement, l'emploi des réservistes semble être, dans de nombreux cas, une option moins onéreuse que celle de personnels d'active.

2.8 – Vieillesse des réserves

Dans les trois pays étudiés, mais surtout en Grande-Bretagne et en Allemagne, il a été relevé que l'âge moyen des membres de la réserve tendait à augmenter. Ce phénomène semble traduire deux problèmes : le départ précoce des réservistes les moins âgés (et donc les difficultés à les fidéliser, à pérenniser dans le temps leur engagement) et la difficulté à recruter des jeunes volontaires⁶.

⁴ Comme en France, il a donc été décidé d'opérer un « repyramidage », pour des raisons à la fois budgétaires et fonctionnelles. Les mesures correctrices devant permettre de restructurer la répartition des effectifs ne vont toutefois pas produire d'effets immédiats.

⁵ Lorsqu'il s'agit d'anciens personnels d'active, leurs qualifications ont été préalablement acquises lors du service et n'ont plus qu'à être entretenues. Lorsque la formation a été suivie dans le civil, les armées font assez largement l'économie des coûts liés à l'acquisition des compétences.

⁶ Pour les cas italien et allemand, cette situation s'explique notamment par le fait que les armées cherchent préférentiellement à recruter des anciens militaires d'active. Ceux-ci rejoignent la réserve soit après avoir passé quelques années, sous contrat, dans l'institution, soit au moment où ils finissent leurs carrières. Dans les deux cas, il ne s'agit plus d'individus qui commencent leurs parcours professionnels.

Par ailleurs, le recrutement de personnes directement issues de la société civile pour leurs qualifications professionnelles particulières amplifie ce phénomène. Les armées cherchent en effet à convaincre des individus certes dotés de hauts niveaux de compétences (et donc généralement ayant fait des études longues), mais également disposant d'une expérience professionnelle déjà importante. Il s'agit donc de personnes déjà avancées dans leur parcours professionnel.

3 – Comparaison : le recrutement direct dans la société civile d'individus pour leurs compétences professionnelles

Les trois armées étudiées recourent au recrutement de personnes directement issues de la société civile. Celles-ci sont utilisées pour leurs compétences professionnelles spécifiques. Il s'agit généralement d'individus disposant d'aptitudes dans des domaines particuliers qui ne se situent pas dans le cœur de métier militaire et pour lesquelles le besoin n'est pas permanent. Souvent, ces compétences sont également « chères » et rares.

Cette demande s'est multipliée avec l'élargissement des missions et la multiplication des opérations extérieures⁷. Le développement des activités CIMIC, liées notamment à la reconstruction des pays après les conflits ou les crises, est l'un des éléments qui expliquent ainsi ce besoin en spécialistes. Sur certains théâtres, les missions confiées aux armées comprennent des dimensions culturelles, politiques, humanitaires et même parfois économiques. De même, la plus grande place du droit (du fait notamment de la complexité des mandats), ainsi que de la communication et de l'information lors des opérations explique que des experts de ces activités soient désormais nécessaires.

En Grande-Bretagne et en Italie, les armées ont ainsi cherché à identifier, à partir d'une analyse des opérations, les compétences supplémentaires dont elles devaient disposer. À partir de ce travail, elles ont recensé les différents métiers civils qui pourraient représenter une plus-value. Des listes des professions particulièrement recherchées ont ainsi été publiées. Ces listes sont régulièrement revues, afin d'être adaptées aux besoins du moment et à l'évolution du vivier de réservistes spécialistes disponibles. En Grande-Bretagne, certains d'entre eux sont rassemblés dans des unités dédiées. L'Italie est allée plus loin, en créant un type de réserve spécifique qui n'accueille et ne gère que ces experts civils volontaires (la « réserve sélectionnée »).

4 – Comparaison : aspects organisationnels

4.1 – La constitution d'unités organiques de petite taille

Les cas britannique et allemand sont caractérisés par la création d'unités organiques composées de réservistes de taille variable. Aux formations « classiques » – régiments et bataillons – se sont ajoutés, en Grande-Bretagne, des « *groups* » ou des « *pools* », de volumes relativement réduits et qui rassemblent des spécialistes, et, en Allemagne, des unités du niveau de la compagnie. Cette diversification du format est probablement une adaptation aux difficultés connues pour déployer des unités constituées de trop grande taille (voir § 5.2.). Elle répond également au fait que les formations de réservistes rassemblent parfois des effectifs restreints d'experts⁸.

⁷ Certains de ces spécialistes sont toutefois employés sur le territoire national pour des tâches qui ne sont pas en rapport avec des missions opérationnelles. Par exemple, en Italie, des réservistes architectes ont été utilisés pour suivre des chantiers de construction ou de rénovation de bâtiments au sein des emprises militaires.

⁸ Certains « groupes » britanniques rassemblent ainsi quelques dizaines de spécialistes des opérations civilo-militaires ou de la communication.

4.2 – Une approche de plus en plus qualitative de la gestion des réservistes

Dans les trois pays considérés, le passage de réserves de masse à des réserves d'emploi de plus petite taille s'est accompagné de la volonté de mieux connaître les profils des réservistes, en particulier leurs compétences. Ce mouvement est notamment lié à l'utilisation de plus en plus importante de personnels directement issus de la société civile pour leurs compétences professionnelles particulières (voir § 3.), mais également, en Italie et en Allemagne, à la fin de la conscription et à l'obligation d'attirer des personnes qui n'ont aucun passé militaire. Les origines de recrutement vont être plus diverses, obligeant à une meilleure connaissance des capacités des uns et des autres.

Les réservistes étant plus souvent utilisés, y compris pour des missions opérationnelles, ils ont besoin d'être formés et entraînés. Mieux les connaître permet d'analyser plus finement leur besoin dans ce domaine, et donc d'adapter les cursus. La gestion plus qualitative des réservistes est ainsi liée à la multiplication de leurs statuts (voir ci-après).

4.3 – Une diversification des formules

Dans les trois pays étudiés, l'engagement peut se faire sous de multiples formes. Il existe parfois plusieurs types de réserves, qui ne sont pas organisées de la même manière et n'ont pas tout à fait les mêmes missions. Par ailleurs, des formules d'engagement distinctes ont été créées, ce qui permet encore plus de flexibilité dans les possibilités de volontariat offertes, notamment de définir des cadres différents en fonction de l'origine de recrutement des personnes.

4.4 – Une utilisation intensive des associations

Les systèmes des trois pays étudiés fonctionnent en recourant tous, plus ou moins fortement, aux associations de réservistes. Celles-ci sont d'ailleurs agréées par les autorités militaires⁹. Leurs apports sont relativement diversifiés : entretien du lien armée-Nation, participation au recrutement, prise en charge d'une partie des tâches de gestion et de logistique liées à la vie des unités de réservistes, soutien aux employeurs civils et aide aux familles lors du rappel des réservistes.

Dans certains cas, les associations interviennent plus directement dans le domaine opérationnel : en Allemagne, elles sont ainsi responsables de la mise en alerte et du rappel de certains réservistes ainsi que de l'organisation des gardes et astreintes sur le territoire national. Surtout, dans les trois pays, ces organisations participent au maintien des capacités en fournissant des formations et des entraînements à leurs membres.

Dans une certaine mesure, cette implication des associations permet de réaliser des économies budgétaires. Certains de leurs membres, qui travaillent pourtant régulièrement au profit des réserves, le font en effet bénévolement.

⁹ Leurs liens avec les armées font souvent l'objet de conventions.

4.5 – Des rappels planifiés à moyen terme

Dans les trois cas étudiés, les rappels de réservistes – qu'ils concernent les sessions de formation et d'entraînement comme la participation à des opérations – sont planifiés généralement des mois à l'avance. Les systèmes mis en place ne sont pas conçus pour octroyer une très grande réactivité. Il s'agit en effet de s'assurer de la disponibilité des réservistes, en particulier de leur laisser du temps pour se libérer de leurs obligations professionnelles. C'est pourquoi, les emplois opérationnels de réservistes s'inscrivent plutôt dans le cadre de relèves et de renforts individuels planifiés à l'avance.

5 – Comparaison : emplois opérationnels

5.1 – Des réserves largement utilisés en opérations

Dans les trois pays étudiés, les réserves ont été très largement mises à contribution ces dernières années pour la réalisation des engagements opérationnels, sur le territoire national comme à l'étranger. Alors même que ce rôle n'était parfois pas encore officiellement reconnu, leur apport cessait d'être marginal¹⁰. Il est ainsi probable que les forces armées des trois pays, en particulier les forces terrestres, ne seraient pas parvenues à soutenir les niveaux d'engagement de ces quinze années sans l'apport des membres de leurs réserves.

Le recours plus important aux réservistes s'explique notamment par la diminution des effectifs d'active. Mais cet apport n'est pas qu'une donnée quantitative. Dans bien des domaines, les réservistes ont fourni des compétences particulières, permettant aux armées de pouvoir intervenir sur un très large spectre de missions.

5.2 – Des emplois limités d'unités constituées

Dans les trois cas étudiés, les forces terrestres peuvent théoriquement engager des unités constituées intégralement ou quasi-intégralement de personnels réservistes. Les documents définissant les emplois des réserves prévoient cette possibilité¹¹.

L'Allemagne et la Grande-Bretagne ont effectivement déployées ces dernières années des unités intégralement composées de réservistes. Mais ces cas représentent des exceptions. Ils ont été extrêmement peu fréquents (alors que les engagements étaient nombreux et longs). Par ailleurs, ils n'ont concerné que des sous-unités (peloton, escadron et compagnie). C'est donc le rappel individuel de personnels isolés qui a été le plus souvent pratiqué pour les opérations.

Ce phénomène peut sans doute s'expliquer par deux raisons principales. Tout d'abord, les armées avaient surtout besoin de personnels qualifiés pour compléter leurs effectifs

¹⁰ Entre 2003 et 2013, 2 600 réservistes de l'Army ont ainsi été déployés en moyenne chaque année. En 2003, plus de 3 500 réservistes italiens et plus de 8 900 britanniques ont été engagés en OPEX (toutes armées confondues). En 2012, les réservistes allemands utilisés lors des engagements à l'étranger représentaient 7 % du total des militaires déployés (toutes armées et services confondus).

¹¹ C'est notamment le cas en Grande-Bretagne et en Allemagne, où les systèmes comprennent ce type de formations. Le cas de l'Italie est particulier puisqu'il est prévu que des formations entièrement constituées de réservistes puissent être utilisées alors qu'elles n'existent pas et qu'il faudrait donc les former pour l'occasion.

déployés. Ensuite, l'effort pour amener une unité de réservistes au niveau de capacité opérationnelle requis pour un déploiement est en général bien plus conséquent que celui nécessaire pour intégrer un réserviste dans un collectif de professionnels.

5.3 – Une préférence pour le rappel de certaines catégories particulières de réservistes pour les opérations

La comparaison des trois cas étudiés permet de constater que, parmi les effectifs de réservistes, certaines catégories sont préférentiellement rappelées et employées en opérations (notamment en OPEX) :

⇒ Les anciens militaires d'active :

Disposant d'une expérience et d'une formation préalables, il est plus aisé de les préparer au déploiement.

⇒ les personnels experts :

Il s'agit des anciens personnels d'active disposant d'une compétence militaire technique particulière, généralement rare.

⇒ Les « spécialistes » :

Il s'agit de réservistes directement issus de la société civile et utilisés pour leurs compétences professionnelles civiles (voir § 3.).

5.4 – Une minorité rappelée à répétition

Dans les trois cas étudiés, il semble qu'en dehors des pics d'activité, au cours desquels des volumes significatifs de réservistes ont pu être déployés, les rappels opérationnels concernent surtout une minorité des effectifs, déployée à plusieurs reprises en OPEX¹². Ce phénomène tient assez largement à des questions de disponibilité, certains personnels pouvant se libérer plus facilement que d'autres. Il s'explique également par le fait que les armées ont des besoins circonscrits (notamment les « experts » présentés ci-avant). Enfin, il doit probablement être mis en rapport avec une logique de rentabilité.

5.5 – Des cycles de formation/entraînement réguliers

La comparaison des trois cas étudiés permet de constater que les systèmes recourant de manière significative aux réservistes pour des emplois opérationnels fonctionnent tous à partir de cycles de formation et d'entraînement réguliers relativement exigeants. Ceux-ci sont divisés en phases, qui sont très proches dans les 3 pays :

➔ Une formation militaire générale :

Elle permet d'acquérir (ou d'entretenir) les savoir-être et les compétences, essentiellement individuelles, de base du militaire. Elle s'étale sur plusieurs semaines (même si

¹² Les armées britannique et, dans une moindre mesure, italienne ont en certaines périodes préféré concentrer leurs efforts en matière de formation et d'entraînement sur les personnels les plus disponibles et les plus compétents. De la sorte, ils ont en quelque sorte créée une « élite » au sein de leurs réserves qui était plus systématiquement appelée.

elle est parfois fractionnée). Elle est administrée de manière récurrente (en général sur une base annuelle), de manière à ce que les savoir-faire fondamentaux soient entretenus.

Elle correspond généralement au programme de la FMIR délivrée par l'armée de Terre à ses réservistes. Dans le cas allemand, elle est cependant plus complète, se rapprochant d'une formation aux missions communes de l'armée de Terre (MICAT).

➔ Des formations de spécialisation :

Elles vont dépendre du type d'unité et des fonctions du réserviste. Dans certains cas, les formations administrées aux volontaires sont les mêmes que celles que subissent leurs équivalents d'active (pour obtenir les mêmes niveaux d'aptitude).

➔ Une préparation à la mission :

Dans les trois cas, elle se déroule en deux temps. Tout d'abord, le réserviste subit une formation particulière, qui lui est généralement réservée, comprenant notamment un entraînement à sa fonction pendant la mission et un entraînement au théâtre d'opérations. La seconde étape est constituée par la participation à toute ou partie de la préparation de l'unité dans laquelle il va être inséré.

Même la participation à des missions sur le territoire national implique cette dernière phase. Le contenu (et donc la durée) de celle-ci est toutefois adaptée aux différents types d'engagements.

5.6 – Des emplois assez clairement identifiés

Les armées des trois pays étudiés utilisent leurs réservistes pour des emplois opérationnels précis, relativement identifiables :

⇒ Les renforts individuels ou les remplacements de personnels d'active :

Ils concernent essentiellement les anciens professionnels disposant de compétences militaires particulières (« experts ») et les réservistes « spécialistes » (employés pour leurs compétences professionnelles civiles – voir § 4.3.).

⇒ Les relèves planifiées :

Lorsque les opérations, notamment de faible intensité, durent dans le temps, les réservistes sont utilisés pour opérer les relèves, en étant parfois déployés en sous-unités constituées.

⇒ Les missions intérieures :

Cette catégorie concerne trois types de participation. Tout d'abord, les réservistes peuvent être insérés, généralement individuellement, aux structures de gestion des crises sur le territoire national (dans les équivalents de l'OTIAD). Ensuite, ils peuvent être appelés (individuellement ou par petits groupes) pour renforcer les unités d'active déployées lors de ces crises (généralement par une demande de concours des autorités civiles). Enfin, ils peuvent être utilisés, avec un préavis plus long, pour assurer les relèves des unités d'active rapidement engagées dans la gestion de crise.

Les forces armées allemandes et britanniques ont ainsi constitué des unités de réserve dont la mission première est d'intervenir sur le territoire national en cas de catastrophe

(naturelle ou d'industrielle) ou d'acte terroriste. Certaines d'entre elles sont également employées pour les missions de protection des infrastructures vitales (en particulier contre les actes terroristes).

Les autres types d'emplois opérationnels sont marginaux. Toutefois, certains volontaires sont parfois rappelés lorsqu'une unité est déployée, et affectés aux effectifs de cette formation restés en métropole, afin de participer aux activités des éléments demeurés sur le territoire national et à l'entretien et à la gestion de l'emprise. Indirectement, ils participent donc à la capacité opérationnelle de l'unité.

6 – Comparaison : problèmes récurrents

6.1 – *Difficultés à recruter des réservistes*

En Grande-Bretagne et en Allemagne, les effectifs des différentes réserves sont assez précisément déterminés. Or, les volumes planifiés ne sont pas atteints. Dans une certaine mesure, la baisse du volume des réserves décidée lors des dernières réformes peut d'ailleurs être considérée comme une mesure devant permettre de se rapprocher ou d'atteindre les cibles de recrutement.

Ces manques sont extrêmement pénalisants. Les réserves étant désormais prises en compte dans les viviers de personnels disponibles pour réaliser les missions attribuées aux forces armées (§ 2.3.), leur disponibilité est fondamentale. Cette relative dépendance est d'autant plus forte que, pour le moment, les effectifs d'active ne se situent pas, eux-mêmes, aux niveaux planifiés.

6.2 – *Difficultés à « sanctuariser » les budgets alloués aux réserves*

Même si ce constat doit être nuancé selon les pays, il semble que le financement des différents postes budgétaires concernant les réserves pose problème. Dans une certaine mesure, ces dépenses ont parfois été employées, ces dernières années, comme variables d'ajustement du budget global des armées.

Le manque de ressources se traduit généralement par une réduction des formations et des entraînements proposés aux réservistes. L'accent est alors mis sur la préparation aux opérations et/ou le maintien des compétences d'une minorité.

Les problèmes budgétaires nuisent donc à la disponibilité des réservistes (qui ne sont plus appelables car n'ayant pas respecté les minimums requis en matière d'entraînement). Mais plus largement, ils ont un impact conséquent sur leur moral et donc sur la rétention des personnels.

6.3 – *Problèmes d'intégration*

Dans les trois pays étudiés, les réservistes connaissent des problèmes, plus ou moins importants, d'intégration. Lorsque les volontaires sont issus de la société civile, ce sont leurs aptitudes militaires qui suscitent parfois du scepticisme parmi leurs camarades d'active. Ce problème de légitimité est moins marqué pour les réservistes qui sont d'anciens militaires professionnels. De même, lorsque le système repose sur des unités constituées de réservistes, le lien avec les personnels d'active peut être distant. C'est l'un

des éléments qui expliquent la création de binômes entre formations de réserve et formations d'active. Enfin, en période de difficultés budgétaires, l'attribution des ressources financières semble parfois cristalliser les éventuelles oppositions.

7 – Pratiques problématiques

7.1 – *Mode d'attribution des grades des réservistes hautement qualifiés*

En Italie, l'*Esercito* a décidé d'octroyer des grades d'officiers aux membres de la réserve « sélectionnée », c'est-à-dire à des personnes originaires de la société civile et choisis pour leur haut niveau de qualifications professionnelles. Le grade de chacun des membres de ce corps est, sans concours, partiellement déterminé par son niveau de diplôme et son expérience professionnelle. Il ne tient pas compte du passé militaire de l'individu. Dans une certaine mesure, la *Bundeswehr* a adopté un dispositif similaire, qui fonctionne également pour les sous-officiers.

Cette pratique est manifestement perçue comme nécessaire pour attirer ces profils particuliers. Mais elle renforce certains des problèmes d'intégration connus par les réservistes (§ 6.3.). Elle crée parfois des décalages entre les grades et les fonctions données lors des rappels (notamment opérationnels)¹³. Surtout, elle permet à certains réservistes de bénéficier de grades élevés sans véritable passé militaire – ce qui suscite parfois l'incompréhension des personnels d'active.

7.2 – *La baisse des niveaux d'entraînement*

Du fait notamment des problèmes budgétaires, les armées étudiées – en particulier la Grande-Bretagne et l'Italie – ont parfois limité les niveaux d'entraînement de leurs réservistes. Différents procédés ont été employés : diminution du nombre de jours effectifs d'entraînement, concentration des formations spécialisées sur un plus petit nombre de bénéficiaires, modifications des obligations imposées aux réservistes...

Ces pratiques ont eu plusieurs conséquences : perte de capacité opérationnelle des personnels, démotivation des individus et départ des réserves, diminution du vivier dans lequel les unités et services peuvent trouver des remplaçants ou des compléments à leurs propres personnels, concentration des sollicitations sur un petit nombre d'individus entraînés (avec le risque qu'ils ne puissent être disponibles) et fractionnement encore plus marqué au sein des réservistes (entre ceux qui étaient entraînés et ceux qui voulaient l'être).

Lorsque des réservistes ont dû être rappelés en nombre pour des missions (notamment des OPEX), la seule technique permettant de compenser ces pratiques a été de renforcer la mise en condition avant projection : des efforts plus importants de formation et d'entraînement ont été consentis avant l'engagement de manière à amener au niveau de capacité requis des personnes qui avaient perdu « les bases ». Elle a pour conséquence d'allonger les durées de préparation et de limiter encore plus la disponibilité des individus (notamment des salariés), qui ne pouvaient pas toujours se libérer assez de temps.

¹³ Certains réservistes sont ainsi nommés à des postes habituellement confiés à des personnels de grade différent.

8 – Bonnes pratiques

8.1 – *Les réserves « sponsorisées » britanniques*

L'Army dispose d'une réserve particulière, uniquement composée de personnels « mis à disposition » par les entreprises. Certaines tâches sont habituellement réalisées, sur le territoire national ou à l'étranger (en dehors des zones de crise), par des personnels de sous-traitants civils¹⁴. Or, du fait notamment des risques encourus, il n'est pas possible de déployer ces individus lors des engagements opérationnels. Dans certains contrats de location de matériels ou de prestation de services, il a donc été prévu que l'entreprise retenue continue de fournir la main-d'œuvre, sous statut de réserviste, pour assurer la continuité de la prestation.

Les réservistes « sponsorisés » sont tenus de respecter les mêmes engagements que les autres réservistes. Ils sont notamment soumis aux mêmes obligations en matière de formation et d'entraînement. Lorsqu'ils sont déployés, ils ne sont plus des personnels de sociétés privées mais bien de militaires.

8.2 – *La gestion des créneaux de disponibilité*

Du fait de la diminution des effectifs d'active, de l'apport, par les réservistes, de compétences que les armées ne détiennent pas (ou rares en leur sein) et des niveaux d'engagement relativement élevés, la disponibilité des membres des réserves est devenue un facteur déterminant. Différentes techniques ont été développées pour l'améliorer :

⇒ Une planification budgétaire incluant la présence permanente de réservistes dans les unités et services :

En Allemagne, la programmation budgétaire intègre le fait que 2 500 réservistes sont en permanence appelés. Ce système permet donc à la *Bundeswehr* de disposer, chaque année, de 912 500 jours financés de rappel de réservistes¹⁵. En dehors des jours consacrés aux personnels mobilisés pour les opérations, ces volumes permettent de s'assurer que tous les réservistes qui en ont la volonté et le temps reçoivent les formations et les entraînements nécessaires à la conservation de leurs compétences. De la sorte, il est possible d'avoir une plus grande visibilité sur le maintien de leur aptitude et donc de leur disponibilité.

⇒ La périodisation de l'activité des réservistes :

En Angleterre, le principe qui a été introduit avec la dernière réforme des réserves est celui d'une planification fondée sur un modèle cyclique. Les différentes unités de réserves vont emprunter successivement les mêmes étapes : phases d'entraînement, de validation (tests d'aptitude), puis d'alerte. Un nombre significatif de réservistes volontaires doit toujours pouvoir être engagé pour un déploiement d'un à six mois. Les réservistes ne doivent donc pas tous être en même temps dans la même phase du cycle. L'objectif final est que tous les volontaires soient en période d'alerte une fois seulement en 5 ans (cette

¹⁴ Ces cas se sont multipliés depuis les années 2000, le MOD ayant externalisé de nombreuses tâches auparavant réalisées par des personnels militaires et civils de la Défense.

¹⁵ En cas de dépassement des volumes habituellement consacrés, des dépassements peuvent être pratiqués – comme c'est actuellement le cas.

phase d'alerte étant d'un an). Ce découpage permet aux réservistes, mais également à leurs employeurs, de mieux prévoir les périodes au cours desquelles les rappels sont susceptibles de se produire.

⇒ L'enregistrement toujours modifiable de la disponibilité :

L'un des problèmes connus par les réserves des trois pays étudiés est que la disponibilité des réservistes est très inégale selon les individus (notamment selon leurs activités professionnelles) et qu'elle évolue parfois assez rapidement. La planification des rappels est dès lors difficile à mettre en place. Les services italiens fonctionnent à partir de la possibilité, pour les volontaires, de mettre à jour en permanence leurs créneaux calendaires de disponibilité. Une partie des rappels – ceux pour les formations et les entraînements – reste toutefois programmée à l'avance. Mais ce système permet aux services gestionnaires des réserves d'être en permanence au courant des possibilités des réservistes et donc de ne pas solliciter inutilement des personnes qui ne peuvent pas répondre à des demandes pour des mobilisations opérationnelles à bref préavis.

8.3 – Pratiques en matière de formation et d'entraînement

Toutes les armées étudiées ont adopté le principe d'une différenciation des cursus d'entraînement en fonction de l'origine de recrutement (distinction anciens membres des armées/volontaires issus de la société civile) et de la fonction du volontaire. Lorsque le système repose sur plusieurs types de réserves, il existe généralement des programmes d'entraînement différents pour les membres de chacun d'entre eux. De même, la préparation opérationnelle varie selon les types de missions (les engagements sur le territoire national étant généralement précédés d'une mise en condition plus courte que celle des OPEX) et, parfois, le niveau initial des individus.

Pour les formations spécialisées – c'est-à-dire celles qui dépassent la formation militaire générale –, le meilleur principe est celui d'une participation des volontaires aux programmes suivis par les militaires d'active. Cette solution permet d'assurer une équivalence des aptitudes. L'Allemagne – et dans une certaine mesure la Grande-Bretagne – va même plus loin puisqu'elle réserve des places aux réservistes dans quasiment tous les cursus de formation des personnels d'active. Les volontaires suivent donc les formations en même temps que leurs homologues professionnels. Ces sessions communes permettent aux réservistes d'être exposés aux mêmes standards que les forces régulières. Surtout, elles leur donnent l'assurance de s'entraîner avec les équipements employés par leurs personnels d'active. Plus globalement, les cursus communs permettent de renforcer la confiance mutuelle et l'interconnaissance des réservistes et des professionnels.

Pour donner plus de flexibilité à la formation des réservistes (qui sont souvent disponibles par intermittence) et diminuer les coûts liés à cette fonction, la *Bundeswehr* utilise de plus en plus les procédés d'auto-administration. De nombreuses formations sont ainsi accessibles en *e-learning* (notamment les parties théoriques). Généralement, il s'agit des mêmes modules que ceux qui ont été créés pour les personnels d'active. Cette solution évite de devoir réunir les individus pour des cours en présentiel et donne surtout la possibilité aux réservistes de progresser à leur rythme.

9 – Recommandations

➔ **Renforcement des capacités opérationnelles d'une minorité choisie :**

L'armée de Terre française utilise actuellement ses réservistes pour des missions opérationnelles, sur le territoire national comme à l'étranger. Même si les renforts individuels sont la forme de rappel la plus fréquente, des unités constituées ont déjà été employées. La comparaison avec les trois cas nationaux étudiés atteste toutefois que l'intensité de ces emplois est bien supérieure chez nos voisins et partenaires. En dehors de la situation actuelle de l'Italie, les volumes de réservistes rappelés, notamment en OPEX, ont été et sont encore bien plus importants que ceux qui sont couramment mobilisés dans notre pays¹⁶. Il semble donc exister une certaine marge de manœuvre dans ce domaine.

Afin de renforcer la capacité opérationnelle des réservistes, **l'emploi préférentiel de volontaires disposant d'une expérience militaire préalable** – anciens contractuels d'active, militaires de carrière en retraite et volontaires du service national – **semble devoir être privilégié**. Ces personnels possèdent en effet une expérience et, surtout, ont déjà été formés et entraînés. Il est donc plus aisé – et surtout moins coûteux – de maintenir leurs savoir-faire militaires¹⁷.

Par ailleurs, la meilleure solution pour disposer de réservistes utilisables pour des missions opérationnelles, en particulier des OPEX, est de les former et entraîner de manière récurrente, à partir du triptyque présenté en § 8.3 :

➔ Formation militaire générale :

Permettant d'acquérir les savoir-faire fondamentaux, **elle doit être répétée** (*a priori* annuellement), de manière notamment à les entretenir et à intégrer les évolutions (par exemple le changement des armes individuelles en dotation). La formation générale en Allemagne va cependant plus loin qu'une FMIR « améliorée » et se rapproche d'un apprentissage des compétences indispensables pour les MICAT.

➔ Formation(s) à la fonction/métier du réserviste :

En plus de la phase de perfectionnement éventuellement suivie par les réservistes de l'armée de Terre, **la meilleure formule consisterait à octroyer systématiquement des places à certains d'entre eux dans les cursus de formation des personnels d'active (en fonction des besoins), afin qu'ils puissent suivre les mêmes formations que leurs homologues professionnels, et avec eux**¹⁸.

➔ Préparation à la mission :

Les personnels réservistes doivent participer à toute ou partie de la préparation de l'unité dans laquelle ils vont être engagés (la Préparation collective décentralisée – PO 2 – et la Mise en condition avant projection – MCP). Cette phase doit être précédée d'une montée

¹⁶ Ce constat est sans doute moins vrai pour les MISSINT.

¹⁷ Pour des raisons politiques et sociales, l'Army britannique, qui dispose avant tout d'une réserve d'emploi opérationnel, utilisait préférentiellement des personnes issues de la société civile. Au cours de ces dernières, elle a progressivement modifié les formes d'engagement dans la réserve pour être capable de capter plus facilement les anciens militaires professionnels.

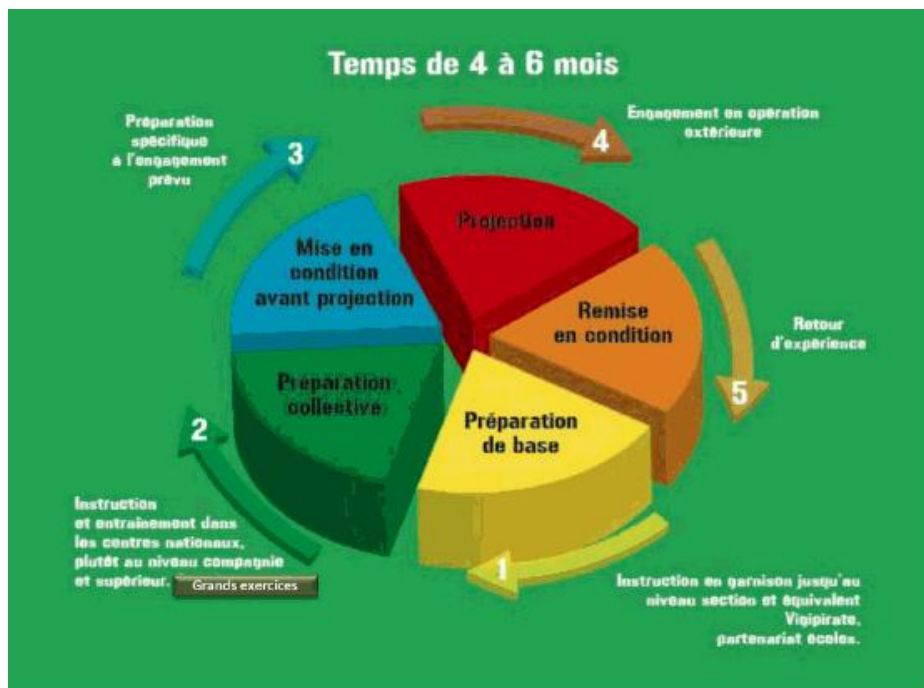
¹⁸ Ce qui est déjà partiellement fait.

en puissance, une période de Préparation individuelle décentralisée (PO 1) propre au réserviste (car devant tenir compte de son niveau initial de compétence).

La mise en place de cycles de formation réguliers pour les réservistes des forces terrestres représenterait bien évidemment un effort budgétaire. Pour les formations à la fonction/à la spécialité, le fait de faire participer systématiquement les volontaires aux mêmes programmes que leurs homologues d'active limiterait les coûts. Cette solution n'implique pas de devoir disposer de structures et de formateurs dédiés aux seuls réservistes. C'est donc surtout la formation militaire générale (une FMIR « renforcée »), subie périodiquement, qui impliquerait des dépenses supplémentaires.

La création d'un parcours de ce type n'aurait véritablement de sens que s'il concerne des effectifs minimum. Engager des dépenses (mise à disposition de formateurs, d'infrastructures) pour mettre en place une formation militaire générale récurrente pour quelques dizaines de personnes ne serait pas une solution « raisonnable » d'un point de vue budgétaire. **Le fait de soumettre quelques centaines, voire quelques milliers de volontaires par an à cette session (éventuellement fractionnée) serait également justifier par les problèmes de disponibilité connus par les réservistes.** Même en limitant ce cursus aux anciens militaires professionnels récemment sortis du service et disposant de compétences particulières (aux « techniciens ») – c'est-à-dire les profils qui sont les plus employés par les armées des trois pays étudiés –, ces formations devraient concerner des volumes relativement conséquents de manière à s'assurer qu'un volant minimal de personnels réservistes entraînés puisse être en permanence callable.

Par ailleurs, ce cycle devrait être, dans la mesure du possible, calqué sur celui de l'activité et de la préparation des unités de l'armée de Terre :



Dans une certaine mesure, l'armée de Terre pourrait créer, au sein de la réserve opérationnelle, des formules plus diversifiées d'engagement, de manière à prendre en compte les contraintes particulières, notamment en termes de disponibilité, qu'imposerait, pour les volontaires, le suivi des formations nécessaires pour disposer d'une plus grande

capacité opérationnelle. Ces formules permettraient de clairement distinguer, parmi les réservistes, une catégorie dont l'une des principales finalités serait le renfort opérationnel.

➔ **Création d'une réserve sélectionnée :**

Le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* de 2013 a consacré la création de réserves « spécialisées », devant renforcer les forces de défense et de sécurité dans des domaines déficitaires. L'exemple cité était celui de la cybersécurité.

Dans une certaine mesure, cet objectif pourrait être décliné dans d'autres domaines – dont certains clairement liés aux engagements opérationnels. L'Italie et la Grande-Bretagne ont ainsi produit des listes de métiers/spécialités pour lesquelles les besoins soit n'étaient pas couverts, soit n'étaient pas permanents. Il s'agit de compétences directement accessibles dans la société civile. **L'armée de Terre devrait produire une analyse de ses besoins, identifier les professions qui leur correspondent et rendre publique la liste ainsi constituée**¹⁹. De même, elle pourrait entamer des campagnes ciblées d'information en direction des écoles qui forment à ces métiers (école d'ingénieurs par exemple) ou à destination des organismes de représentation de ces professions.

À nouveau, la création d'un statut particulier pourrait avoir pour effet de distinguer ces réservistes particuliers – qui ne seraient pas nécessairement soumis aux mêmes exigences d'entraînement que la catégorie décrite ci-avant.

Pour la plupart dotés d'un haut niveau d'études, il serait logique d'attribuer à ces spécialistes – comme en Italie ou en Allemagne – des grades relativement élevés (formule qui existe avec les officiers commissionnés). Cette solution a pour effet de renforcer l'attractivité de l'engagement dans la réserve. Mais elle a des conséquences très claires sur leur intégration aux personnels d'active (voir § 7.1.).

➔ **Création d'une réserve constituée de personnels des entreprises contractant avec le ministère de la Défense :**

Les forces armées de la Grande-Bretagne disposent d'une réserve très particulière, rassemblant des personnels des entreprises travaillant pour la Défense (notamment au titre des contrats d'externalisation qui ont été signés dans les années 2000) : la réserve « sponsorisée »²⁰.

Cette formule a de nombreux avantages pour les armées. Tout d'abord, elle permet, dans une certaine mesure, de faire peser le « poids » de la constitution de la réserve sur les entreprises elles-mêmes. Au titre des contrats que celles-ci signent avec le MOD, elles sont tenues à une continuité des prestations par la mise à disposition de certains de leurs salariés qualifiés sous statut de réserviste. Ce sont les compagnies qui doivent trouver en interne ces volontaires. Ensuite, ce type de dispositif peut éventuellement permettre aux armées de placer certains de leurs personnels contractuels quittant le service mais qui disposent de qualifications dont elles ont encore besoin.

Cette solution peut également avoir des avantages pour l'entreprise. Les salariés qui sont intégrés sous statut de réserviste dans les armées permettent notamment à la compagnie,

¹⁹ Liste qui serait revue régulièrement, en fonction de l'évolution des opérations et du « stock » de réservistes spécialistes disponibles.

²⁰ Voir § 8.1.

lorsqu'ils reviennent d'opération, de mieux appréhender les demandes de ses clients militaires. Un retour sur expérience peut être pratiqué, qui rend possible une adaptation des pratiques et/ou des matériels.

L'armée de Terre devrait donc envisager ce type de formule, en vérifiant notamment comment elle pourrait être juridiquement possible (réflexion sur le type de clause dans les contrats).

➔ **Création d'une réserve dédiée aux missions intérieures :**

La Grande-Bretagne a dédié une partie de ses unités terrestres de réserve à la protection du territoire national. Même si ces formations peuvent être employées pour des missions à l'étranger, leur fonction première est de participer à la gestion de crise et à l'aide aux populations en cas d'événements majeurs (catastrophes naturelles, accidents industriels...). En Allemagne, une part non négligeable des réserves terrestres est également employée pour des fonctions similaires, auxquelles s'ajoute la protection des infrastructures vitales.

En France, des réservistes participent aux missions de protection du territoire national (par exemple à Vigipirate). De même, certains d'entre eux ont été engagés après des catastrophes naturelles pour l'aide aux populations. Surtout, une partie de la chaîne OTIAD est composée de réservistes (en particulier les membres des EMIAZDS). De nombreux travaux ont porté ces dernières années sur une plus grande participation des armées à la résilience nationale²¹. Le cadre réglementaire a d'ailleurs évolué pour favoriser cette évolution²².

Il pourrait donc être intéressant de tester la possibilité de créer en France une réserve spécifique pour cette fonction. Les exemples étrangers montrent qu'elle devrait être fondée sur un recrutement local, afin de pouvoir bénéficier, lors des opérations sur le territoire national, de la connaissance du milieu dont disposent les volontaires. Cette réserve chercherait à rassembler préférentiellement des personnes disposant de compétences utiles lors de la gestion de crise. Il conviendrait toutefois de prendre en compte la répartition des prérogatives entre les ministères afin de ne pas susciter de concurrence avec d'autres services publics.

➔ **Renforcement du rôle des associations de réservistes :**

La France dispose d'un nombre relativement important d'associations de réservistes. La plupart d'entre elles sont reconnues par le ministère. Cette reconnaissance leur confère une fonction de représentation des réservistes²³. Elles interviennent par ailleurs dans le maintien du lien armée-Nation.

Or, dans les trois pays étudiés (notamment en Grande-Bretagne et en Allemagne), les armées se reposaient bien plus sur ces associations (voir § 4.4.), en leur laissant assurer des rôles de gestion et de soutien des réserves, et surtout en les faisant participer – de

²¹ Voir par exemple Coste (F.), Nexon (E.), *La contribution des armées à la résilience de la Nation : aspects humains et organisationnels*, novembre 2011.

²² Loi n° 2011-892 du 28 juillet 2011 tendant à faciliter l'utilisation des réserves militaires et civiles en cas de crise majeure.

²³ Mais pas la reconnaissance d'une fonction de négociation avec les autorités militaires, fonction qui les apparenterait à des syndicats.

manière encadrée – à la fourniture des formations et des entraînements²⁴. Certains savoir-faire fondamentaux du soldat (par exemple les premiers soins) et surtout l'entretien de la condition physique des individus (programmes sportifs) sont ainsi partiellement à la charge des associations.

Il pourrait donc être intéressant d'étudier spécifiquement la possibilité de confier aux associations de nouvelles fonctions – en encadrant bien entendu ces activités. Il ne s'agirait pas de transférer des fonctions réalisées par les armées, mais plutôt de définir des tâches complémentaires qu'elles pourraient éventuellement prendre en charge.

²⁴ Les documents de la *Bundeswehr* fixant la politique en matière de formation et d'entraînement des réservistes précisent ainsi que le principe des « réservistes entraînés par des réservistes » sera de plus en plus appliqué à l'avenir.