



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Armée de Terre  
Direction des ressources humaines de l'armée de Terre  
Sous-Direction Études - Politique**

Paris, le 05 MAI 2021

N° /ARM/RH-AT/SDEP/BPRH/NP

**504248**

**NOTE**

**OBJET** : Conduite du dialogue interne dans l'armée de Terre.

**RÉFÉRENCE** :

- a) code de la défense : articles L4124-1 ; R.4124-1 à R.4126-17 ; D.4121-3 ;
- b) arrêté du 11 août 2016 relatif à la désignation des membres des instances de représentation militaire et des membres des commissions participatives locales ;
- c) arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du CSFM et des CFM ;
- d) arrêté du 25 septembre 2020 fixant la composition du CSFM et des CFM et du CSFM et les modalités de désignation de leurs membres ;
- e) instruction n°3394/DEF/SGA/DRH MD/SDFM du 23 septembre 2016 relative à la désignation des membres des instances de représentation du personnel militaire et des membres des commissions participatives locales ;
- f) circulaire portant charte de la concertation du 27 juin 2018 ;
- g) instruction N° 406/DEF/DRHAT/SDEP/BCPEH/CMC du 5 mai 2017 relative à la commission participative du corps et au rapport hiérarchique.
- h) instruction N° 407/ARM/DRHAT/SDEP/BCP-EH du 9 août 2017 relative aux fonctions de présidents de catégories.

**ANNEXES** : une.

La présente note décrit le dispositif de dialogue interne au sein de l'armée de Terre.

La réforme menée en 2016 s'est traduite par la professionnalisation du Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) et par l'encadrement juridique des associations professionnelles nationales de militaires (APNM). La concertation a connu une nouvelle évolution en 2020 avec une simplification des règles de composition et de désignation des membres du CSFM et du Conseil de la fonction militaire Terre (CFMT) dans le but d'améliorer la représentativité de ces instances.

Ces évolutions et le rôle des acteurs Terre de la concertation doivent être connus de tous.

Le général de corps d'armée Frédéric HINGRAY  
directeur des ressources humaines de l'armée de Terre

MINISTÈRE DES ARMÉES  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
N°101

DESTINATAIRES :

MGAT  
COM FT  
DRH-AT  
DC SIMMT  
IAT  
COM ZT: IdF, NE, SE, NO, SO, S  
COM CRR-FR  
COM CRR-E  
COM TN  
COM FST  
COM ALAT  
COM RH FORM  
COM E2CIA  
COM 1<sup>re</sup> DIV  
COM 3<sup>e</sup> DIV  
COM RENS  
COM SIC  
COM LOG  
COM MF  
DIR SMITer  
COM LE  
COM CDEC  
DIR STAT

Tous les chefs de corps

Copies :

CAB CEMAT  
EMAT/PS  
Secrétaire général du CFMT  
Conseillers catégoriels du CEMAT



## PREAMBULE

### a) Cadre du dialogue interne

Etroitement lié au devoir fondamental de tout chef militaire de veiller aux intérêts de ses subordonnés<sup>1</sup>, le dialogue interne est destiné à promouvoir la condition militaire par la prise en compte des préoccupations du personnel à tous les niveaux.

Le dialogue interne s'inscrit dans le processus RH de qualité de vie au travail et contribue directement à la performance opérationnelle.

Il couvre les domaines de la concertation, de la participation et de la représentation.

Il est notamment éclairé par l'évaluation du moral.

L'évaluation de la perception de la condition du militaire par les intéressés eux-mêmes et par leur famille est assurée par des enquêtes sociologiques (rapport sur le moral et enquêtes thématiques) et par l'appréciation de l'Inspection de l'armée de Terre.

Ce dialogue interne, dont l'efficacité repose sur le partage d'une information de qualité, à tous les échelons, est organisé selon des niveaux et modes distincts :

- 1- la concertation avec les militaires est conduite par le CSFM et le CFMT ; les chefs à tous les niveaux de commandement relaient les avis et bilans jusqu'au plus bas échelon.
- 2- la représentation des militaires est assurée dans les formations par les présidents de catégorie élus, qui conseillent le commandement et leurs pairs, recueillent les préoccupations de leurs camarades et contribuent à la cohésion. Elle est supervisée à l'échelon national par les trois conseillers catégoriels auprès du CEMAT et par le conseiller réserve du CEMAT ;
- 3- la participation des militaires à la prise de décisions relatives à la vie courante de leur unité est assurée par les commissions qui comprennent principalement des membres élus.

La porosité entre ces niveaux est accentuée depuis le dernier trimestre 2016, par la priorité donnée aux présidents de catégorie dans les instances de concertation.

### b) Principes

La qualité et l'efficacité du dialogue interne sont des facteurs déterminants de la cohésion, de l'amélioration de la condition du personnel et donc de la considération portée au personnel militaire.

Ce dialogue s'appuie sur un échange permanent entre les acteurs, levier essentiel pour organiser l'expression des convergences d'intérêts et la compréhension des divergences. Il ne peut porter ses fruits qu'avec l'implication de toutes les parties prenantes. Tous les militaires de l'armée de Terre, où qu'ils servent, doivent avoir le sentiment que leurs aspirations matérielles et leurs souhaits de reconnaissance sont efficacement pris en compte.

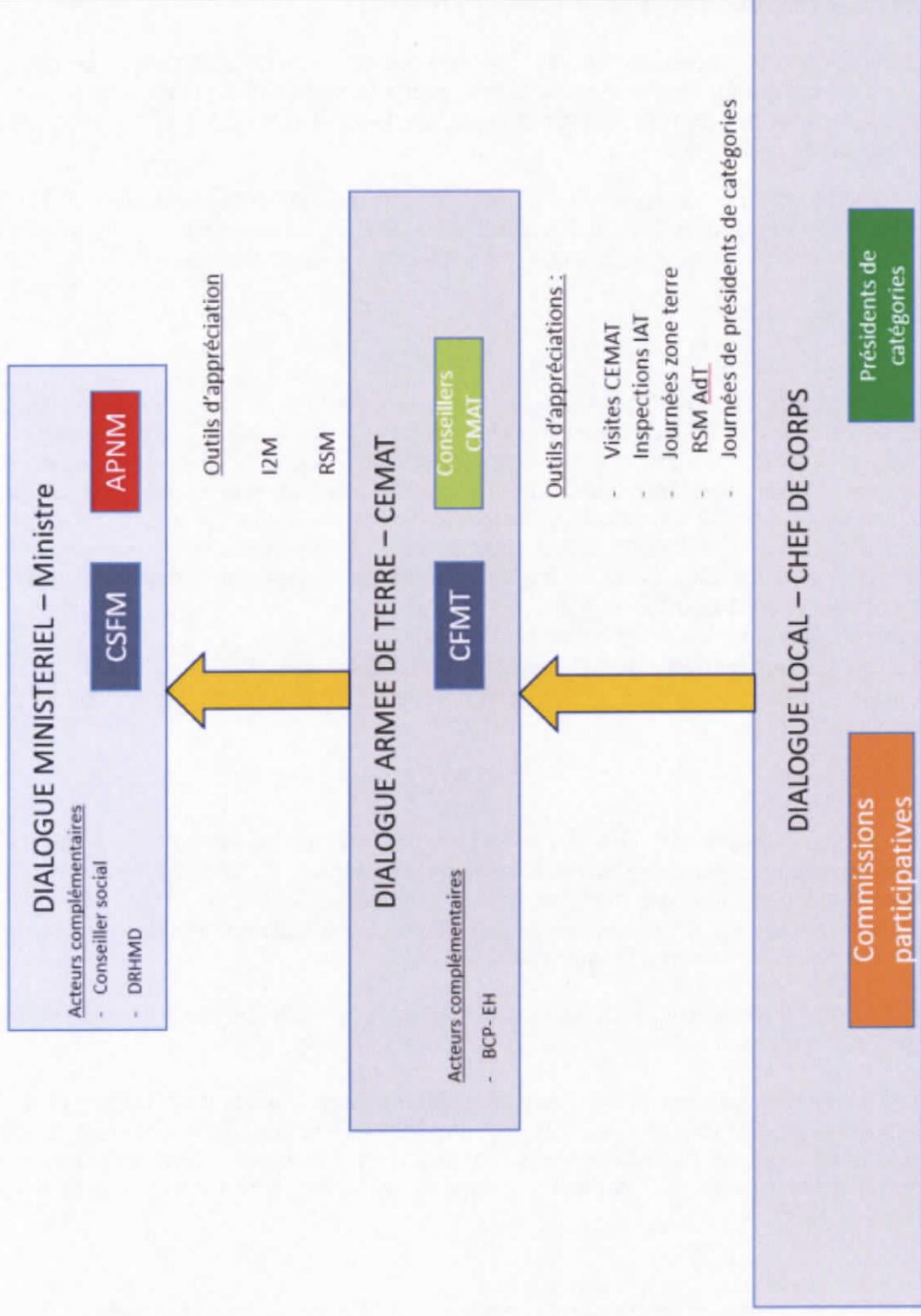
### c) Politique et rôle de l'EMAT et de la DRHAT dans ce dialogue

---

<sup>1</sup> Article L4121-4 du code de la Défense : « Il appartient au chef, à tous les échelons, de veiller aux intérêts de ses subordonnés et de rendre compte, par la voie hiérarchique, de tout problème de caractère général qui parviendrait à sa connaissance. ».

L'EMAT et la DRHAT jouent un rôle important dans l'animation du dialogue interne au sein de l'armée de Terre. En effet, la vitalité de la concertation et de la représentation dépend de la capacité des membres du CFMT et des présidents de catégorie à obtenir dans des délais maîtrisés, des réponses à leurs interrogations, sur les ressources humaines et la condition du personnel et tout autre sujet touchant les conditions d'exercice du métier.

Schéma de synthèse du dialogue interne des militaires au sein du ministère



**Rôle de la DRHAT et de l'EMAT**

**Dialogue Ministériel :**

Les membres du CSFM travaillent en étroite collaboration avec la DRHMD et sont écoutés par le ministre des Armées. Depuis janvier 2017, la DRHAT échange avec les 12 membres Terre du CSFM sur les sujets traitant de thématiques statutaires, indemnitaires et condition du personnel afin que ces derniers disposent de clés de compréhension supplémentaires et qu'ils connaissent la position de l'armée de Terre.

**Dialogue AdT :**

La DRHAT, comme les bureaux de l'EMAT interviennent au profit des conseillers catégoriels du CEMAT et des membres du CFMT afin de permettre au CEMAT de disposer d'un dispositif performant de remontée d'informations. La capacité des présidents de catégories et des membres du CFMT à obtenir des réponses aux interrogations posées au niveau local est la clé de leur crédibilité. Ces questions concernent majoritairement les ressources humaines et la condition du personnel.

## I- RELATIONS DE LA DRHAT ET DE L'EMAT AVEC LES ACTEURS DU DIALOGUE INTERNE A L'ARMEE DE TERRE

### LES ACTEURS DE LA CONCERTATION

#### a) Le Conseil Supérieur de la Fonction Militaire (CSFM)

Le Conseil supérieur de la fonction militaire est l'instance nationale de consultation et de concertation de l'ensemble des militaires des forces armées et formations rattachées<sup>2</sup>. Douze militaires de l'armée de Terre en font partie (4/4/4) parmi 42 membres militaires. Ils sont élus par et parmi les membres du CFMT pour une durée de quatre ans.

Le CSFM est le cadre institutionnel dans lequel sont examinés les éléments constitutifs de la condition de l'ensemble des militaires. Le ministre des armées préside le Conseil supérieur de la fonction militaire. Il fixe la date des réunions du Conseil et des commissions et en arrête l'ordre du jour<sup>3</sup>.

#### 1. Vocation

Le Conseil exprime son avis :

- sur les questions à caractère général relatives à la condition militaire dont il est saisi par le ministre des armées ou qui sont inscrites à l'ordre du jour d'une session sur proposition de ses membres, et qui concernent les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires et de leurs ayants-droit, la situation et l'environnement professionnels des militaires, le soutien aux malades, aux blessés et aux familles, ainsi que les conditions de départ des forces armées et formations rattachées et d'emploi après l'exercice du métier militaire ;
- sur les projets de loi relatifs au statut des militaires ;
- sur les projets de décret portant statut particulier des militaires ;
- sur les projets de textes réglementaires portant sur les dispositions indiciaires ou indemnitaires relatives aux militaires.

#### 2. Organisation

Le Conseil supérieur de la fonction militaire comprend un maximum de soixante et un membres dont 42 militaires en position d'activité représentant les forces armées et formations rattachées, et au plus seize militaires représentant les associations professionnelles nationales de militaires représentatives (au 1<sup>er</sup> janvier de l'année de renouvellement) ainsi que 3 membres du Conseil permanent des retraités militaires représentant les associations de retraités militaires.

Les membres du Conseil supérieur de la fonction militaire sont nommés par arrêté du ministre des armées pour une durée de quatre ans.

Le CSFM est organisé en trois commissions (*statutaire, indemnitaire, condition du personnel*) qui traitent des domaines des statuts, des régimes indiciaires ou indemnitaires et des pensions, des conditions de vie, des aspects sociaux et de l'environnement professionnel. Dans son domaine respectif chaque commission prépare les travaux du Conseil et propose un projet d'avis destiné à être soumis à délibération de ce dernier<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Article R4124 et L4124-1 du Code de la défense.

<sup>3</sup> Article 1 de l'arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du Conseil supérieur de la fonction militaire et des Conseils de la fonction militaire.

<sup>4</sup> Art 29 et 30 Arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du Conseil supérieur de la fonction militaire et des Conseils de la fonction militaire.

Désormais permanents, les membres du CSFM peuvent être considérés comme de véritables professionnels de la concertation. Ils reçoivent en début de mandat une lettre de nomination signée du ministre des armées<sup>5</sup>. Ils restent affectés en position d'activité au sein de l'organisme dans lequel ils étaient affectés lors de leur nomination au CSFM. Ces membres se consacrent à la concertation. Toutefois, ils peuvent, en accord avec leur force armée ou formation rattachée d'appartenance, être autorisés par le secrétaire général du conseil, afin de maintenir ou renforcer leurs compétences professionnelles, à participer à des activités de formation ou de préparation opérationnelle<sup>6</sup> et ils font l'objet d'une notation dont le premier degré est assuré par le secrétaire général du CSFM et le deuxième degré par le général DRHAT.

### 3. Contacts extérieurs

Dans son domaine, chaque commission procède à l'étude préliminaire des propositions, études et suggestions qui lui sont adressées par le ministre des armées, en liaison avec les organismes intéressés de l'administration centrale<sup>7</sup>. Chaque commission peut proposer au Conseil de soumettre au ministre l'étude d'un thème choisi.

Les questions traitées par les commissions sont inscrites à l'ordre du jour du Conseil supérieur de la fonction militaire.

Le CSFM comprend à titre consultatif lors des séances plénières un représentant du ministre de l'intérieur, un représentant du ministre chargé du budget et un représentant du ministre chargé de la fonction publique, désignés par leurs ministres respectifs.

Une représentation du Conseil supérieur de la fonction militaire est appelée à s'exprimer, chaque année, devant le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire. Elle peut, en outre, demander à être entendue par ce dernier sur toute question générale intéressant la condition militaire.

Les autorités hiérarchiques dont relèvent au titre de leur emploi les membres des Conseils leur accordent toutes informations et facilités nécessaires à l'exercice de leurs fonctions<sup>8</sup>.

Les militaires peuvent adresser des propositions, études et suggestions<sup>9</sup>:

- soit aux membres du CSFM ou du CFMT,
- soit directement au secrétaire général du CFMT. Sur décision du ministre, les propositions, études et suggestions peuvent être soumises aux membres des Conseils de la fonction militaire et du CSFM.

*La DRHAT nourrit depuis janvier 2017 un dialogue étroit avec les membres Terre du CSFM qui agissent dans son champ de compétences (statutaires, indemnitaires et condition du personnel). Ainsi, la DRHAT/SDEP conduit des rencontres et des entretiens réguliers pour faciliter les échanges d'informations et le dialogue sur les thématiques initiées majoritairement par la DRH-MD. Les membres Terre ont en effet besoin d'arguments robustes pour leurs travaux et doivent percevoir les enjeux, directs ou indirects des grandes évolutions proposées à leur étude. De la même manière, l'IAT organise deux fois par an une rencontre avec les membres Terre du CSFM pour partager les informations recueillies lors des inspections et se nourrir des réflexions du CSFM en vue des inspections.*

*De surcroît, un dispositif spécifique de gestion RH des membres a été mis en place par la Sous-Direction Gestion de la DRHAT dès janvier 2017 pour aider les concertants (NBI, notation, bureau de gestion centralisateur, etc.).*

5 Article 16 de l'arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du Conseil supérieur de la fonction militaire et des Conseils de la fonction militaire.

6 Article R4124-5-1 du Code de la défense.

7 Art 29 et 30 de l'arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du Conseil supérieur de la fonction militaire et des Conseils de la fonction militaire.

8 Article R4124-24 du Code de la défense.

9 Article 8 Arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du Conseil supérieur de la fonction militaire et des Conseils de la fonction militaire.

## b) Le Conseil de la Fonction Militaire Terre (CFMT)

Les Conseils de la fonction militaire<sup>10</sup>, instances nationales de concertation, représentent les militaires gérés par chacune des forces armées et formations rattachées indépendamment de leur emploi.

Le Conseil de la fonction militaire Terre étudie toute question relative à l'armée de Terre concernant les conditions de vie, d'exercice du métier militaire ou d'organisation du travail. Il peut également procéder à une étude des questions inscrites à l'ordre du jour du Conseil supérieur de la fonction militaire qui concernent l'armée de Terre.

Le CEMAT peut réunir le Conseil dont il est le vice-président pour traiter d'un sujet particulier à l'armée de Terre et entrant dans la compétence du Conseil<sup>11</sup>. Suite au renouvellement de la moitié du Conseil en 2021, ce dernier comprend 22% de présidents, ou anciens, présidents de catégorie (45 membres). Cet excellent niveau de représentation des présidents de catégorie garantit une expérience de l'exercice du métier et des problématiques de condition du personnel.

### 1. Vocation

Le CFMT rend compte au CEMAT des problèmes, préoccupations et aspirations des militaires de l'armée de Terre en matière de condition militaire. Au même titre que les inspections, enquêtes et études de l'inspection de l'armée de Terre (IAT), ou les renseignements portés par les présidents de catégorie, il constitue l'un des piliers d'information du CEMAT.

L'ordre du jour des Conseils de la fonction militaire comprend<sup>12</sup> :

- les questions propres à l'armée de Terre, inscrites par le secrétaire général ;
- l'étude des questions et des projets de texte les concernant inscrits à l'ordre du jour du Conseil supérieur de la fonction militaire.

### 2. Organisation

Compte tenu de sa fonction, sa composition a été étudiée pour représenter l'armée de Terre dans sa diversité, en sécurisant une représentation du personnel servant hors du domaine fonctionnel Terre. Le CFMT comprend 198 membres dont 66 titulaires et 132 suppléants. Il est articulé en deux groupes (A et B) pour permettre un renouvellement par moitié tous les 2 ans. Les membres sont répartis en 15 catégories en fonction des grades, corps de rattachement, spécialité ou statut dont ils relèvent. La désignation des membres du CFMT se fait par tirage au sort parmi les volontaires pour un mandat de 4 ans. Le tirage au sort est organisé afin de maintenir la diversité de la représentativité. Ainsi, un seul militaire par formation administrative de l'armée de Terre et par groupe de grades peut être désigné en tant que membre du Conseil. Par ailleurs, tout candidat étant ou ayant été président ou vice-président de catégorie au cours des quatre années qui précèdent le début du mandat, bénéficie d'une priorité lors du tirage au sort.

Les travaux du Conseil sont conduits au rythme de 2 sessions par an au minimum. Chaque session est précédée de journées préparatoires organisées dans les zones Terre et par la réunion de groupes de travail ou de comités permanents, miroirs des commissions du CSFM (statutaire, indemnitaire, condition du personnel). Les membres de ces comités ont été choisis parmi les volontaires du CFMT. Leur action est éventuellement complétée par la réunion de groupes de travail sur des sujets précis.

Les membres du CSFM, membres de droit du CFMT sont invités à chaque session et à chaque comité afin de faire un bilan des actions et réflexions qu'ils conduisent.

<sup>10</sup> Article R4124-6 du Code de la défense.

<sup>11</sup> Article R4124-13 du Code de la défense.

<sup>12</sup> Article 7 de l'arrêté du 3 octobre 2016 portant règlement intérieur du Conseil supérieur de la fonction militaire et des Conseils de la fonction militaire.

Dans chaque unité de l'armée de Terre ne disposant pas en son sein d'un membre du CFMT, une personne est désignée pour servir de relais (au sein du Bureau Environnement Humain ou un président de catégorie).

*Le maintien d'un lien entre le CSFM et le CFMT est un enjeu important.*

*Pour cela, le secrétaire général du CFMT a mis en place des comités statutaires, indemnitaires et condition du personnel en miroir des commissions du CSFM.*

*La DRHAT/SDEP et l'EMAT répondent aux sollicitations du CFMT sur tous les sujets relevant de leur compétence. Le secrétariat général du CFMT partage les réponses avec les membres du CFMT en tenant à jour un site de type foire aux questions, techniquement administré par l'EMAT.*

*Ils assurent des conférences en sessions plénières ou en sessions de formation et apportent leur aide au travail des comités miroirs.*

### **c) Les journées zonales de la concertation**

Le commandant de zone Terre exerce un commandement organique sur les formations de l'armée de Terre stationnées dans le périmètre territorial de la zone Terre. Dans ce cadre, il est responsable<sup>13</sup> de la coordination de la mise en œuvre des actions de concertation au sein des formations de l'armée de Terre.

Ainsi, préalablement aux sessions du CFMT, des sessions zonales sont organisées avec les représentants de catégorie et les membres du CFMT afin de recueillir les interrogations et préparer la session plénière.

*La DRHAT/SDEP contribue à constituer les dossiers étudiés lors des journées zonales. L'ordre du jour est défini par le secrétaire général du CFMT en lien avec les EMZD. La DRHAT/SDEP et l'EMAT sont destinataires des questions centralisées lors de ces sessions et apportent des réponses avant la session plénière suivante du CFMT. Le secrétariat général du CFMT partage également ces réponses avec les membres du CFMT sur la foire aux questions.*

*Les COM ZT sont les tuteurs des membres du CSFM de l'armée de Terre dans leur zone de responsabilité. Ils les assistent dans l'organisation de leurs visites d'unités et de participations à différents groupes de travail ou réunions (action sociale, IGESA, etc.).*

<sup>13</sup> Article R3222-5 du Code de la défense.

## LES ACTEURS DE LA REPRESENTATION

### a) Les présidents de catégorie

Dans l'armée de Terre les membres des instances de représentation sont les présidents de catégorie.

#### 1. Vocation

Rouages essentiels au bon exercice du commandement, les présidents de catégorie entretiennent des relations privilégiées avec les chefs de corps et commandants de formation.

Conseillers du commandant de la formation pour toutes les problématiques de leur catégorie, leur rôle de président s'exerce dans les domaines suivants :

- orientations, déroulement de carrière, notation, mutation, affectations internes etc ;
- difficultés personnelles, matérielles et sociales nécessitant l'intervention du commandement ;
- cohésion ;
- organisation de la vie courante.

Ils peuvent également être entendus dans le cadre du processus d'attribution de récompenses et de punitions.

A l'écoute des préoccupations de leurs camarades, ils s'en font les interprètes et informent le commandant de la formation.

Vis-à-vis du personnel de leur catégorie, et sans se substituer à leur chef hiérarchique, les présidents sont à la fois des guides et des animateurs.

Ils conseillent leurs camarades, en particulier les plus jeunes et les familles pour leur intégration dans la garnison.

#### 2. Organisation

Afin de pouvoir jouer pleinement leur rôle de conseiller, les présidents participent et pour autant que leur catégorie est concernée :

- aux grands rapports ;
- aux conseils de régiment ;
- aux conseils de discipline et d'orientation ;
- aux commissions de notation de leur catégorie si elles existent au niveau de la formation ;
- aux commissions participatives du corps ;
- aux revues d'effectifs.

Ils peuvent être conviés à des réunions de commandement organisées au niveau supérieur.

Ils sont associés par le commandant de la formation à toute étude portant spécifiquement sur leur catégorie et notamment à la rédaction du rapport sur le moral. En retour, le commandant de la formation leur fait prendre connaissance de ce rapport et des réponses qui y ont été apportées.

Lorsqu'ils sont volontaires, les présidents de catégorie accèdent de manière prioritaire au Conseil de la fonction militaire Terre (CFMT).

Ils contribuent à la communication en faisant connaître les informations non confidentielles recueillies auprès du commandant de la formation ou au cours de diverses réunions, soit par leurs contacts personnels, soit en organisant à leur niveau et avec l'autorisation du commandant de la formation, des réunions d'information.

Ils sont réunis annuellement par le CEMAT pour des échanges directs alimentés au quotidien par un travail en réseau animé par les trois conseillers de catégorie du CEMAT.

## **b) Les conseillers catégoriels auprès du CEMAT**

Affectés au cabinet du CEMAT, les conseillers des trois catégories « officiers », « sous-officiers » et « engagés volontaires de l'armée de Terre » auprès du CEMAT assurent la supervision de la chaîne de représentation en assurant le lien direct entre le chef d'état-major de l'armée de Terre et tous les présidents de catégorie - ou les représentants Terre des OVIA-T. Ils exercent à ce titre un rôle de facilitateurs entre la chaîne de commandement, qu'ils appuient, et la chaîne de représentation, qu'ils orientent et guident dans son action. Ils assurent également le lien avec les structures de concertation, par un dialogue direct avec le secrétariat général du CFMT et les membres Terre du CSFM. Disposant d'un accès direct au CEMAT, en lien avec l'EMAT, l'IAT, la DRHAT et tous leurs bureaux, ils participent également à animer le réseau des conseillers « personnel officiers », « personnel sous-officiers » et « engagés volontaires » des armées, directions et services. Ils veillent à la justesse de l'information de tous, notamment par le biais du portail numérique du dialogue interne, espace représentation, disponible sur le site intranet de l'EMAT.

*Les présidents de catégorie et les conseillers du CEMAT sollicitent fréquemment la DRHAT (SDEP, CERHS, etc.) pour des questions juridiques, politiques et de condition du personnel. Ils sont tenus informés des travaux de politique RH ou de communication sur des thématiques RH.*

*Les bureaux en charge de la politique, de la gestion et de la condition du personnel de la DRHAT interviennent également lors des journées nationales des présidents de catégorie.*

## **LES ACTEURS DE LA PARTICIPATION**

### **a) Les commissions participatives<sup>14</sup>**

#### **1. La commission participative du corps (CPC).**

La commission participative du corps est une instance militaire de concertation traitant, au niveau de la formation, des questions de condition du personnel. Elle examine les différents aspects de la vie courante, du service, des conditions de travail et des loisirs dans les formations. La CPC doit ainsi permettre de préparer les travaux sur la condition du personnel au niveau régional et national autour de trois thèmes : statut des militaires, indemnitaire, et condition du personnel.

Les réunions de la commission participative du corps offrent également l'occasion de présenter et de commenter les communiqués du Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) et du Conseil de la fonction militaire Terre (CFMT).

La commission participative du corps se réunit soit en séance plénière, soit en formation restreinte. Le commandant de la formation administrative organise une réunion plénière tous les semestres au minimum. Il peut organiser des sessions occasionnelles pour examiner un problème urgent dans la formation.

<sup>14</sup>. INSTRUCTION N° 406/DEF/DRHAT/SDEP/BCPEH/CMC relative à la commission participative du corps et au rapport hiérarchique

## 2. La commission d'unité élémentaire(CUE).

Une commission d'unité élémentaire est instituée dans les unités élémentaires ou détachements isolés de l'armée de Terre pour permettre l'exercice d'une concertation de proximité indispensable dans une armée professionnelle. Elle possède, à son niveau, les mêmes compétences et poursuit les mêmes buts que la CPC. Son rôle est à la fois de préparer la session de la commission régimentaire et d'émettre un avis sur les mesures à prendre pour améliorer les conditions de vie et de travail au niveau de l'unité élémentaire.

La commission d'unité élémentaire se réunit dans les mêmes conditions que la commission participative du corps et de préférence en amont des sessions plénières de celle-ci.

## 3. La commission de garnison(CPG).

Une commission participative de garnison peut être créée à l'initiative du commandement pour améliorer, à ce niveau, les conditions de vie et de travail.

### **b) Le cahier de rapport hiérarchique**

La pratique régulière de ce rapport permet au commandement d'informer officiellement son personnel militaire de toute décision ou orientation le concernant (formation, orientation, félicitation, punition, etc.) et au subordonné de porter à la connaissance de son commandant d'unité toute question d'ordre professionnel, voire personnel. Lorsqu'il s'agit de préoccupations touchant toute une population au sein de l'unité, c'est un moyen supplémentaire de remontée de l'information. Le rapport hiérarchique est un entretien entre un chef et un ou plusieurs de ses subordonnés. Il doit se formaliser dans un cahier. Les pages de ces cahiers sont susceptibles d'être :

- produites en justice ;
- contrôlées lors des inspections ;
- régulièrement visées par le commandant de la formation.

## **LES ACTEURS DE L'ÉVALUATION**

### **a) Inspection de l'armée de Terre<sup>15</sup>**

Structure pluridisciplinaire, organisée en un collège de généraux inspecteurs, disposant de pôles inspections, études et RH, d'une cellule saisines, intégrant depuis l'été 2020 le conseil permanent de la sécurité aérienne de l'armée de Terre(CPSA-AT) et la task force simplification de l'armée de Terre (TFS), l'inspection de l'armée de Terre (IAT) s'assure, au profit du chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT) – auquel elle est directement subordonnée – que les ordres et directives sont mis en œuvre avec l'efficacité voulue.

---

<sup>15</sup> Charte de fonctionnement de l'Inspection de l'Armée de Terre (mai 2021) - site intradef IAT.

*L'IAT remplit aussi un rôle d'information, d'un côté vers les unités, en relayant et expliquant les politiques et orientations retenues par le CEMAT et ses grands subordonnés, de l'autre en renseignant ces derniers sur la situation de l'armée de Terre, les progrès accomplis et les difficultés rencontrées.*

## Vocation

Son périmètre d'intervention s'étend à toutes les formations de l'armée de Terre (régiments, bataillons, états-majors, écoles, CFIM, BSPP, etc.) et recouvre tous les domaines entrant dans les prérogatives du CEMAT, prioritairement l'exercice du commandement et la discipline, l'organisation de la préparation opérationnelle et du maintien en condition des matériels, la gestion des ressources humaines, l'évaluation du moral et la condition du personnel.

Sa mission se décline en trois volets : le contrôle du bon fonctionnement de l'armée de Terre (via les inspections et études), le conseil et l'appui au commandement (proposition de mesures correctrices, relevé des bonnes pratiques, travaux RH de sélection et d'avancement), l'assistance-accompagnement (relais d'information du CEMAT, résolution de problèmes d'ordre individuel à travers le processus des saisines).

Grâce à son ancrage permanent sur le terrain, l'inspection de l'armée de Terre prend en compte directement, par l'écoute et le dialogue, les préoccupations de l'ensemble du personnel de l'armée de Terre (civils et militaires d'active et de réserve).

L'écoute s'effectue le plus souvent à l'occasion des inspections (tables rondes catégorielles, entretiens individuels avec les présidents de catégorie, etc.) et dans le cadre du droit de saisine (cf. article D4121-2 du code de la défense<sup>16</sup>).

Enfin, l'IAT est le point de contact privilégié et le référent de l'armée de Terre pour toutes les affaires relatives à la mixité-égalité et s'appuie sur les référents mixité-égalité zonaux pour structurer ce réseau.

## **b) Evaluation du moral**

Le rapport sur le moral (RSM) permet de rendre compte tous les ans au général CEMAT du niveau moral du personnel appartenant à l'armée de Terre, où qu'il serve. La moitié des formations administratives de l'armée de Terre effectue chaque année le RSM.

### 1. Vocation

Le code de la défense dispose dans ses articles R\*3121-25 et D. 3121-30 que les généraux chefs d'état-major d'armée sont responsables pour le personnel militaire de leur armée « de la discipline, du moral et de la condition du personnel ». Cette évaluation du moral est intégrée dans la charte de fonctionnement de l'armée de Terre (octobre 2018). Par ailleurs, la doctrine d'emploi des forces fait du moral l'un des facteurs fondamentaux du potentiel opérationnel.

Le RSM est un acte de commandement par lequel l'autorité donne son appréciation personnelle sur le moral collectif du personnel de sa formation ou de ses unités subordonnées (niveau et évolution). Il lui permet de disposer d'une vision précise des satisfactions et préoccupations professionnelles majeures du personnel et d'orienter les axes d'effort de son temps de commandement ou de responsabilité. Il permet également de donner une évaluation régulière du moral du personnel de l'armée de Terre au CEMAT.

<sup>16</sup> « Tout militaire peut saisir les officiers généraux inspecteurs d'une question relative à sa situation personnelle, aux conditions d'exécution du service ou à la vie en communauté. Les motifs de la demande d'audience n'ont pas à être fournis d'avance. »

## 2. Organisation

L'évaluation du moral est conduite grâce à deux outils :

- le rapport sur le moral (RSM)<sup>17</sup> dont les grandes lignes sont fixées par l'état-major des armées ;
- le sondage « indicateur de mesure du moral » (I2M), piloté par le cabinet du ministre des armées via la mission d'aide au pilotage (MAP). Le CEMAT bénéficie d'un I2M « Terre » tous les 6 mois.

Il existe aussi la possibilité de mener des sondages ponctuels.

Par application du principe de l'autorité d'emploi, le rapport sur le moral des GSBdD est fixé par une directive annuelle du service du commissariat des armées. Par application du principe de l'autorité gestionnaire du personnel, la directive annuelle du SCA est élaborée en liaison avec l'armée de Terre et les autres armées, directions et services (ADS). Cette directive prévoit que le RSM, établi par les GSBdD dans lesquels le personnel Terre est majoritaire, soit identique à celui des formations subordonnées au général CEMAT et qu'il lui soit transmis<sup>18</sup>.

Le RSM est un document rédigé selon une structure unique quel que soit l'échelon de mise en œuvre (formation administrative et autorité de fusionnement). Il comporte notamment une appréciation d'ensemble du moral et de son évolution par l'autorité, un point de vue de l'autorité sur les facteurs qui ont fait varier le moral, les mesures prises localement pour répondre aux préoccupations des subordonnés, l'avis de chacun des trois présidents de catégorie ainsi que du conseiller réserve.

*Le bureau condition du personnel-environnement humain (BCP-EH) de la DRHAT organise l'évaluation du moral, analyse les données et transmet ses analyses au chef d'état-major de l'armée de Terre pour ce qui concerne le RSM et à la mission d'aide au pilotage (SGA/MAP) pour ce qui concerne l'I2M. A partir de ces analyses, des actions de condition du personnel sont élaborées en coordination avec les différents services concernés.*

## II- RELATIONS DE LA DRHAT ET DE L'EMAT AVEC LES ACTEURS EXTERIEURS A L'ARMEE DE TERRE

### a) Les Directions et Services employant des militaires de l'armée de Terre

La majeure partie des militaires de l'armée de terre servant hors de son périmètre est employée par le service du commissariat (SCA), notamment dans les GSBDD. La note 5934/DEF/DCSCA/SD ORG/D.RH/NP du 8 décembre 2016 précise l'organisation de la concertation militaire au sein des organismes relevant du service du commissariat des armées. L'armée de Terre est destinataire des RSM des GSBDD et de la synthèse réalisée par le SCA.

<sup>17</sup> Directive 2020 2021 sur l'évaluation du moral du personnel.

<sup>18</sup> Le SCA autorise les GSBdD à adapter la forme de leur RSM.

Les ressortissants de l'armée de Terre employés dans les directions et services peuvent être membres du CFMT (dans la catégorie hors DF Terre) et du CSFM.

Ce personnel est invité aux présentations réalisées par l'IAT dans les unités de l'armée de Terre de proximité.

*Le CEMAT est attentif à ce que les préoccupations de ce personnel soient bien prises en compte par l'armée de Terre, grâce notamment au partage effectué par ses présidents de catégorie, par les membres du CFMT et par le rapport sur le moral du SCA et l'I2M.*

*Le personnel affecté au sein d'organismes ministériels (ex : DRSD, DICOD, etc.) ou hors défense, qui ne dispose ni d'un président de catégorie, ni d'un outil de remontée et mesure du moral doit s'appuyer sur la voie commandement et sur le CFMT (membres ou secrétariat général) pour obtenir des réponses à ses préoccupations.*

## **b) Les APNM**

Les APNM ne font pas partie du dialogue interne dans l'armée de Terre. Elles peuvent néanmoins agir sur le même périmètre :

- en portant à la connaissance des plus hautes autorités de l'État les difficultés rencontrées et les demandes formulées par les militaires en général ;
- en étant associées à différentes réunions sous condition d'un niveau de représentativité minimale. Seize places sont prévues pour les APNM représentatives au sein du CSFM.

Pour être considérée comme bénéficiant d'une influence significative<sup>19</sup>, une APNM doit satisfaire aux conditions suivantes :

- l'effectif de ses adhérents doit être égal à un 1%<sup>20</sup> de l'effectif total de la force armée ou de la formation rattachée représentée ;
- elle doit compter parmi ses adhérents un nombre suffisant de militaires relevant de chacun des groupes de grades (officiers, sous-officiers, militaires du rang).

Pour ce qui concerne l'armée de Terre, aucune APNM ne remplit actuellement ces critères de représentativité. Aucune des 6 APNM représentatives concernant les autres FAFR n'atteint les critères nécessaires pour siéger au CSFM.

Les conditions dans lesquelles l'armée de Terre apporterait son soutien à l'activité des APNM la concernant sont détaillées dans une instruction sous timbre DRHMD du 24 juillet 2019<sup>21</sup> en distinguant les trois catégories d'APNM suivantes :

- les APNM déclarées ;
- les APNM déclarées, reconnues représentatives au titre d'une ou plusieurs FAFR ;
- les APNM déclarées, reconnues représentatives au titre d'une ou plusieurs FAFR, qui siègent au Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM).

<sup>19</sup> Au sens du 4° du I de l'article L. 4126-8 cf. article R4126-6

<sup>20</sup> Dans le cadre des mesures transitoires, le pourcentage est de 1%.

<sup>21</sup> INSTRUCTION relative aux moyens accordés aux associations professionnelles nationales de militaires du 24 juillet 2019

