



The International Security
Sector Advisory Team (ISSAT)

Socle de Référence - Défense





Table des matières

Description Générale.....	3
Description générale du socle défense.....	3
Catégories et Sous-Catégories.....	5
Catégorie A – Direction / Dirigeant.....	5
Catégorie B – Cadre légal.....	7
Catégorie C – Politiques publiques et stratégies.....	8
Catégorie D – Missions et fonctions.....	8
Sous-catégories:.....	9
1. Organisation / structure.....	9
2. Fonctionnement / systèmes.....	12
2.a Principes généraux.....	12
2.b Principes concernant le système de contrôle interne.....	14
2.c Principes concernant le système de contrôle externe.....	15
2.d Principes concernant la coordination interne et externe.....	15
3. Ressources humaines.....	16
3.a Principes concernant le recrutement des personnels.....	16
3.c Principe concernant la mobilité des personnels et le départ de l’institution militaire.....	21
3.d Principes concernant la formation.....	22
4. Moyens / équipements / infrastructures.....	24
5. Valeurs partagées.....	26
Catégorie E – Représentation / Participation / Légitimité.....	26

Description Générale

Cette méthodologie d'analyse préalable dans le domaine de la RSS a été développée par l'équipe du DCAF-ISSAT et des experts des membres du consortium réunis dans le cadre d'un projet financé par l'Union Européenne dans la région du Sahel. Le socle de référence et la grille d'analyse décrits ci-dessous ont été développés comme deux outils méthodologiques pour répondre aux besoins du Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique afin de réaliser des analyses approfondies du fonctionnement des secteurs de la sécurité et la justice au Niger, au Burkina Faso et au Tchad.

L'objectif du socle de référence est d'identifier les éléments fondamentaux, incontournables et nécessaires pour le fonctionnement normal de services de sécurité intérieure, de défense et de justice dans le cadre d'un Etat organisé et fonctionnant de façon démocratique, respectant l'état de droit et les valeurs fondamentales des droits humains et des libertés individuelles. La grille d'analyse, qui découle du socle, permet d'établir le diagnostic complet de la situation dans un pays donné. Celui-ci peut ensuite être mis en perspective avec les éléments fondamentaux du socle et permettre, in fine, d'identifier avec précision les appuis nécessaires et prioritaires pour améliorer les systèmes en place afin d'assurer un service correct de sécurité et de justice aux populations.

S'agissant du contenu du socle, l'intention est d'identifier les standards les plus largement partagés dans l'organisation, les structures, les systèmes et les mécanismes de fonctionnement des services de sécurité intérieure, de défense, de justice et en matière de gouvernance sur la base desquels ces services peuvent exécuter correctement leur mission dans le respect du cadre légal qui fonde leur action. Il s'agit aussi de s'intéresser aux éléments essentiels en matière de gestion des ressources en personnels, de mise en place d'équipements et de matériels, des valeurs communes propres aux personnels relevant des services de sécurité intérieure, de défense, de justice.

L'équipe du projet a structuré le socle de référence en quatre parties : une pour la dimension gouvernance, une pour la sécurité intérieure, une pour la justice et une pour la défense. Chaque partie du socle est composée de catégories et de sous-catégories permettant une compréhension globale et détaillée de chaque dimension. Ces catégories sont présentées dans le schéma ci-dessous. Les sous-catégories sont accessibles via les liens en dessous du schéma.

Une guide d'utilisation de la méthodologie est également disponible. Il est essentiel de le lire afin de bien comprendre les avantages, mais également les limites à prendre en compte lors de l'utilisation de ces outils méthodologiques pour effectuer des analyses préalable dans le domaine de la RSS.

Description générale du socle défense

Le socle du secteur de la défense est structuré de la façon suivante. Pour chacun des cadres de la structure, le socle détaille certains principes et certaines modalités de mise en œuvre pour assurer le bon fonctionnement du secteur de la défense.



La défense nationale est l'une des composantes de la sécurité nationale. Pour un Etat, la défense est l'ensemble des moyens et des actions mises en œuvre pour assurer la protection et la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la nation et pour garantir la sécurité et l'intégrité du territoire et de sa population contre les agressions armées. Par métonymie, la défense est aussi l'ensemble des organisations constituées de civils et de militaires qui sont chargées de cette mission.

Fonction politique régaliennne, la défense est nationale car elle concerne également toutes les administrations responsables des grandes catégories de fonctions ou de ressources essentielles à la vie du pays (conception globale de la Défense).

La défense est constituée de forces armées (l'armée de terre/la force terrestre, la marine, l'armée de l'air/la force aérienne et dans certains états, on retrouve également garde présidentielle/républicaine et une gendarmerie) et des organismes de planification, d'organisation et soutien logistique.

La défense a également en charge des missions de service à la population. Dans certains pays, les armées soutiennent de façon permanente ou ponctuelle les moyens du ministère de l'intérieur (protection civile, forces de police) et d'autres ministères (Affaires étrangères, Santé, Education nationale). Elles peuvent être aussi appelées lors de catastrophes naturelles pour des missions de secours ou des missions de solidarité internationale.

Catégories et Sous-Catégories

Catégorie A – Direction / Dirigeant

Plusieurs institutions exercent un rôle de direction et donnent les orientations pour le bon fonctionnement du secteur de la défense. Chacune assure ses fonctions comme suit :

1.1 Le chef de l'Etat. Même s'il existe quelques variantes selon les systèmes politiques, le chef de l'Etat est en général le chef des armées, principe affirmant la primauté du pouvoir civil en matière de défense. A ce titre, il/elle nomme les plus hauts responsables militaires nationaux.

Dans les pays de régime semi présidentiel, le gouvernement peut aussi exercer certaines attributions en matière de défense. En coordination avec le président de la République il définit la politique de défense et en assure la conduite, disposant pour cela de l'administration et des forces armées.

Le chef de l'Etat définit les orientations et arrête les décisions en matière de défense au sein de différents conseils (conseil des ministres, conseil de sécurité/défense).

Le chef de l'Etat est responsable de la proclamation des états d'exception mis en place en cas de crises et définis précisément dans des textes idoines.

1.2 Le Conseil de la sécurité/défense. Il constitue la structure politique et militaire de la défense.

Cet organe rassemble les ministres concernés par les affaires de défense nationale (défense, affaires étrangères, intérieur, justice, budget/finance, Education) et les principaux responsables civils et militaires de domaines spécifiques liés à la défense (renseignement, protection d'installations sensibles). Son organisation, sa composition et ses attributions sont déterminées dans la Constitution ou dans tout autre texte juridique majeur.

Il permet au chef de l'Etat et/ou au Premier ministre de coordonner l'action des différents ministères en matière de défense.

1.3 Le parlement Il est chargé du contrôle du pouvoir exécutif pour les activités de défense.

Les décisions du gouvernement en matière de défense sont présentées et débattues, sauf cas exceptionnels, devant le Parlement.

Le parlement vote les lois qui déterminent les principes fondamentaux de l'organisation générale de la Défense nationale.

Le parlement fixe les règles concernant les sujétions imposées aux citoyens en matière de défense comme le service civil.

Le parlement est associé à la définition de la stratégie de sécurité nationale. Il est impliqué dans le processus de décision pour le déploiement des forces armées dans le cadre d'interventions extérieures ou de missions sous l'égide d'une organisation internationale. ainsi que pour la prolongation des mandats

Le parlement autorise la ratification ou l'approbation des traités de paix ainsi que les traités et accords relatifs au règlement des conflits internationaux.

Le parlement, dans ses différentes composantes et spécialement, au travers des commissions dédiées au domaine de la défense, s'assure que le fonctionnement de celui-ci n'est pas influencé par d'autres considérations que l'application stricte de la loi.

1.4 Les ministères. Lorsque le concept de défense revêt dans un pays une dimension globale, chaque ministre est responsable de la préparation et de l'exécution des mesures de défense incombant à son ministère.

- **Le ministère de la défense.** Il a le rôle majeur en matière de défense.

Il est chargé de préparer et mettre en œuvre la politique dont il assume la responsabilité devant le Parlement.

Ceci comporte l'organisation des forces armées, le recrutement et la politique de gestion du personnel, la réalisation des armements et équipements, des infrastructures.

Le ministre de la défense est assisté par des «grands subordonnés» tels que le chef d'état-major des armées, le secrétariat général à la défense nationale, l'inspectorat des forces armées, ainsi que par les chefs d'états-majors/directeurs des différentes armées/forces/ services.

- **Le ministère des Affaires étrangères.** Il joue un rôle important dans le domaine de la défense nationale.

Sous l'autorité du chef de l'Etat, il met en place les accords bilatéraux et multilatéraux de défense. Il promeut la concertation internationale dans la résolution des différends entre pays riverains. Il est aussi impliqué lors de l'acquisition à l'étranger des équipements nécessaires à la défense.

1.5 Etat-major général. Le chef d'état-major général est chargé de la mise en condition des forces et assiste le chef de l'Etat/du gouvernement dans leur mise en œuvre.

En rapport avec la mise en condition, il coordonne les activités des chefs d'états-majors des forces, des différents corps et services, ainsi que du commandement/direction des écoles militaires.

Il dispose d'un état-major général pour remplir ses missions. Il assure le commandement des capacités et dirige le processus de la défense. Il comprend les structures d'état-major du niveau du chef d'état-major général jusqu'au niveau des forces inclus leur soutien direct.

Le commandement des forces est assuré à trois niveaux :

- Au niveau politique est prise la décision d'engager les forces armées.
- Au niveau stratégique, un état-major général relaie les directives politiques vers les commandements subordonnés dont les régions et commandants des forces qui eux sont responsables de la conduite opérationnelle dans leur théâtre d'opération. Il est aussi en charge du développement et du suivi d'une planification/vision stratégique nécessaire entre autre à la politique d'emploi et de recrutement des personnels, ainsi qu'au plan d'équipement/rééquipement des forces armées.

- Chaque force/armée est commandée par un chef d'état-major, assisté d'un état-major de force. Il est notamment responsable de la proposition du plan d'organisation et de développement de la force, de la mise en condition des unités, de l'élaboration de la doctrine d'emploi spécifique, de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget,

Selon les pays, des régions militaires regroupant des unités interarmées sont mises en œuvre. Les états-majors régionaux assurent le commandement opérationnel de toutes les unités engagées dans leur zone géographique de responsabilité. Ils déclinent en ordre clairs et détaillés les ordres de niveau supérieur.

Catégorie B – Cadre légal

Textes fondateurs

Au plan interne, la constitution nationale fixe en général la mission de la défense. Elle fait souvent référence aux droits humains et aux libertés fondamentales, aux principes d'égalité des sexes.

L'organisation générale de la défense, les attributions spécifiques du ministre qui en a la charge sont fixées par différentes lois.

Celles-ci déterminent les principes généraux de défense (organisation territoriale, action inter gouvernementale, mise en œuvre de la défense), les différents régimes juridiques de défense (situation normale, états d'exception).

Ces lois décrivent l'organisation et les attributions du ministère de la défense, des forces armées et des organismes éventuellement sous tutelle du ministère.

Des accords, des conventions régionales ou bilatérales mutuelles d'assistance en cas d'agressions, des accords bilatéraux de défense complètent les aspects normatifs en matière de défense.

Des lois particulières précisent les règles en matière de financement et d'attributions budgétaires de la défense. Elles s'attachent également à articuler l'organisation de l'Etat sur un plan territorial et à fixer les attributions des différentes institutions déconcentrées de la défense nationale.

Sur la base des textes relatifs aux états d'exception, (notion variable selon les pays) prévus pour faire face à des situations de crise,- le plus souvent la constitution nationale-, des textes idoines définissent les pouvoirs exceptionnels confiés aux différentes autorités et les modalités de leur mise en œuvre.

Différentes conventions internationales comme celles relatives au droit de la guerre, au droit humanitaire sont directement applicables aux opérations militaires.

D'autres textes relatifs aux engagements internationaux imposent des règles de comportement strictes pour les militaires en opérations.

Autres textes

Des lois et décrets spécifiques regroupent les textes réglementaires relatifs à l'organisation territoriale de la défense, aux différents statuts du personnel militaire, aux modes de recrutement, au déroulement de la carrière, aux mutations, aux évaluations et notations, aux questions d'avancement et à la discipline générale.

Un statut général des militaires ou des textes équivalents décrivent les spécificités de l'état de militaire et les droits et devoirs qui y sont attachés de même que le rôle et les attributions de la hiérarchie. Un règlement interne précise les règles propres à la discipline générale militaire.

Des textes spécifiques sur la justice militaire sont établis lorsque pour le traitement des infractions de nature spécifiquement militaire échappe à la justice civile.

Catégorie C – Politiques publiques et stratégies

La politique de défense est en général définie au niveau le plus élevé de l'Etat.

La stratégie en matière de défense est formalisée par des documents, Livres blancs, stratégies nationales, ou au minimum par des déclarations d'intentions (discours, intervention à l'Assemblée, ...) de la plus haute autorité.

La politique de défense se matérialise aussi au travers de traités ou d'accords de défense signés avec d'autres pays ou au niveau régional. Ces documents peuvent prévoir une assistance militaire mutuelle en cas d'agression contre l'un des signataires.

En raison du fort impact potentiel du budget de la défense sur les finances publiques, et aussi du temps nécessaire à l'acquisition des matériels militaires nécessaires, le ministère de la défense établit des programmations pluriannuelles, (de l'ordre de 4 à 6 ans) des lois d'orientation et de programmation militaires.

Ces lois d'orientation s'appuient sur des objectifs politiques et stratégiques clairement affirmés, sur des analyses des menaces potentielles en matière de défense lesquelles sont régulièrement actualisées. Elles donnent une visibilité relative aux ressources nécessaires pour l'achat et le renouvellement des équipements et de l'armement militaire, les dotations en munitions, pour l'entretien des infrastructures et du matériel, voire le fonctionnement des unités dont les coûts, pour le pays, peuvent être élevés dans le cas d'opérations extérieures de sécurité internationale.

Les lois de finance annuelles déterminent, comme pour les autres départements ministériels, le budget du ministère de la Défense.

Catégorie D – Missions et fonctions

La défense nationale a pour objet d'assurer la protection et la sauvegarde des intérêts fondamentaux de la nation et d'assurer l'intégrité du territoire et la protection de la population contre les agressions armées. Elle contribue à la lutte contre les autres menaces susceptibles de mettre en

cause la sécurité nationale. Elle pourvoit au respect des alliances, des traités et des accords internationaux. Elle participe, dans le cadre d'engagements internationaux, d'accords multilatéraux voire bilatéraux, à des missions placées sous l'égide des Nations unies ou d'autres organisations.

Dans les conditions fixées par la loi, la défense nationale participe en temps de paix au développement économique, social et culturel ainsi qu'à la protection des personnes et de leurs biens en soutien des forces de sécurité intérieure.

Les forces armées participent également aux missions de secours en cas de catastrophes et calamités naturelles conformément à la loi.

Pour remplir leurs missions, les forces armées doivent disposer de capacités de renseignement et d'anticipation par la mise en place de systèmes de maîtrise de l'information. Il conviendrait dans ce cadre de développer et mettre en œuvre

- un système d'alerte pour la surveillance des espaces terrestres, maritimes et aériens du pays,
- être dissuasif en disposant des capacités suffisantes, quantitativement et qualitativement pour faire face à tout type de menace militaire contre le territoire national,
- disposer de capacités d'intervention dans le cadre de la sécurité collective pour faire face à différentes menaces contre le territoire national ou hors du territoire, pour participer à la lutte contre les trafics et éventuellement, quand requis, participer à la lutte contre le terrorisme en coordination avec les autres acteurs internationaux et interdépartementaux.

Pour assurer ces missions et fonctions le secteur de la défense suit certains principes et certaines modalités qui sont regroupées dans les cinq piliers suivants :

Sous-catégories:

1. Organisation / structure

Le ministère de la Défense

Les attributions du ministère de la défense peuvent différer d'un État à un autre selon le régime politique en place.

Modalité :

- Quel que soit le choix effectué, le périmètre fonctionnel du ministère de la défense est clairement défini par la loi.

Le ministre de la défense est une autorité civile ou militaire entourée de grands adjoints civils et militaires. Il siège au conseil national de sécurité/défense.

Modalité :

- Le portefeuille de la défense est attribué en principe à un membre du gouvernement. Cette autorité peut être un ancien militaire ou une autre autorité politique désignée par le chef de l'Etat.

Le ministère de la défense a des responsabilités organiques de préparation des forces (organisation, gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières,



entraînement, équipement).

Modalités :

- Pour assurer ces attributions, le ministère de la défense est organisé autour d'une structure centrale (diplomatie de défense/réflexion stratégique, finance, juridique, ressources humaines) et des forces armées (préparation et activités opérationnelles). Dans de nombreux pays, on retrouve rattachés au ministère de la défense, des unités, services et organes tels que :
 - Secrétariat général à la défense
 - Une unité/un organe en charge des anciens combattants/vétérans
 - Une inspection des forces armées
 - La justice militaire
 - Une unité/organe en charge de l'équipement/armement
- Les effectifs du ministère de la défense doivent répondre aux besoins de son administration, en nombre et qualité. Les différentes unités, organe ou services doivent communiquer entre eux de manière régulière et effective. Le ministère de la défense assure des fonctions organiques de réflexion stratégique, de conduite budgétaire et de préparation des forces. Il consulte ses grands adjoints et les principaux chefs militaires afin de prendre ses décisions en matière de défense nationale.
- Relations avec le Parlement: Le parlement intervient sur la politique de défense du pays et éventuellement sur la politique régionale de sécurité et de défense par le vote du budget, des lois de programmation militaire, de l'autorisation des interventions extérieures, de l'état de siège et de la déclaration de guerre, et du contrôle sur l'exécutif exercé par le biais des commissions parlementaires dans ses différentes composantes et spécialement dans les commissions dédiées au domaine de la défense. Il veille à ce que le cadre légal pour le bon fonctionnement des forces armées et les moyens dont elles disposent soient conformes aux règles et aux priorités nationales définies et soient en cohérence avec les menaces majeures portant sur la nation.
- Le Parlement peut organiser régulièrement des débats, auditions et séminaires consacrés à différents sujets, dont les opérations militaires, les crises internationales ayant des répercussions sur la sécurité et la défense, les cadres multilatéraux de sécurité, les questions du contrôle et de la non-prolifération des armements, la lutte contre le terrorisme et le crime organisé, ainsi que les bonnes pratiques visant à l'optimisation de la sécurité et de la défense.

Le chef d'état-major général

La mise en condition des forces et la conduite des opérations est assurée par le chef d'état-major général en liaison directe avec le pouvoir exécutif et en particulier le chef de l'Etat. La formation relève aussi de sa responsabilité. Un état-major général, traduit en termes militaires les directives politiques reçues.

Modalités :

- Le chef d'état-major général utilise l'état-major des armées, pour transmettre ses directives aux grands subordonnés régionaux. Il s'assure également que les directives sont suivies d'effet et se fait rendre compte de leur réalisation.
- En général, le chef d'état-major général est assisté par des généraux adjoints en charge des opérations, du renseignement, de la planification, de l'administration



et de la logistique. Ils veillent à assurer la coordination des activités de leur secteur avec celles des autres composantes de l'état-major

Les forces armées

La défense nationale s'appuie sur entre autres une organisation territoriale (régions) qui intègre, selon les pays, des dimensions terrestre, aérienne et maritime, réparties en un ensemble d'unités constituant un véritable maillage du territoire national. A la tête de chacune régions se trouve une autorité militaire en charge de la défense du territoire dans sa zone géographique de compétence.

Modalités :

- Une force, un corps ou un service est une structure constituée de moyens en personnel militaire, en matériel et infrastructures regroupés en différentes formations de combat et d'appui au combat opérant dans un milieu spécifique. Selon le milieu où elle opère, la force est terrestre, aérienne navale ou combinée.
- En outre, selon l'organisation nationale, on rencontre des directions ou services telles que :
 - Le service médical ou corps de santé militaire
 - Le corps logistique
 - La direction/le commandement des écoles militaires
 - Le service de communication et d'information des forces armées
 - Un service d'action sociale.
- Les unités de la force terrestre ont pour objet de s'opposer aux forces ennemies sur toute l'étendue du territoire national, qu'il s'agisse de belligérants extérieurs ou intérieurs.
- Les unités de la force aérienne ont pour mission de surveiller et de défendre l'espace aérien national, d'appuyer les opérations des autres forces, d'assurer le transport du personnel et du matériel au profit des forces armées et de conduire les opérations offensives aériennes.
- Les unités de la force navale ont pour mission de défendre les eaux territoriales notamment maritimes, fluviales et lacustres.
- La défense aérienne et maritime du territoire s'appuie sur des bases positionnées à des emplacements stratégiques ou dans les grands ports et aéroports.
- Les unités de gendarmerie assurent des missions de défense nationale, même si elles sont à titre principal chargées de missions de sécurité intérieure. Leur organisation territoriale, leur implantation sur tout le territoire national à proximité de la population, leur confère en particulier un rôle clé en matière de recueil de renseignement de nature militaire.
- Les gendarmeries assurent également des fonctions de police militaire lors des opérations des forces armées.
- D'autres forces militaires disposant d'attributions de sécurité intérieure existent dans certains pays en complément des forces armées et des gendarmeries, les gardes nationales, républicaines, nomades.

En termes qualitatifs et quantitatifs, les effectifs doivent être en adéquation avec les missions définies par le niveau politique.

Modalités :

- Les forces comprennent au minimum un état-major, une unité administrative et logistique et des régions/bases/groupements.
- Les effectifs et les ressources dévolues à la défense varient en fonction des

différentes menaces, de la géographie nationale et selon les alliances passées. Elles sont aussi conditionnées par la politique nationale en cas de crise ou de conflit extérieur (pays neutre, pays contribuant aux opérations de maintien de la paix, pays disposant d'un politique interventionniste spécifique). Ces différents éléments sont déterminants afin d'établir les capacités/compétences nationales requises. En fonction de la politique des Etats, les forces armées peuvent être constituées de personnels professionnels ou s'appuyer sur un système de conscription.

- Cette option présente l'intérêt de favoriser la cohésion nationale, de promouvoir le mixage ethnique voire religieux. Elle offre aussi une possibilité de renforcer le lien armée/population.
- Des unités de réserve peuvent aussi être créées, pour renforcer les forces armées engagées dans un conflit. Des dispositions particulières prévoient l'organisation, l'entraînement, l'engagement de ces catégories de personnels.

Quelles que soient les stratégies militaires développées, différents niveaux de défense graduelle du territoire sont traditionnellement établis.

Modalités : en règle générale, on a :

- Un premier échelon constitué d'unités de couverture du territoire, positionnées à proximité des frontières. Elles sont chargées de l'observation, de la surveillance des zones périphériques. Il s'agit principalement d'unités terrestres (type unité d'infanterie motorisée), de capacités aériennes et navales situées sur zone. Ces unités doivent pouvoir engager une force belligérante dans leur zone de responsabilité avant tout renfort.
- Un deuxième échelon composé d'unités de réaction rapide. Il s'agit essentiellement d'unités d'infanterie (motorisées, forces spéciales) disposant d'appuis aériens, navals capables de renforcer un secteur engagé. Ces unités seront projetables par air ou par mer. Elles peuvent aussi être déployées à l'étranger dans le cadre d'opérations sous la direction d'une organisation internationale.
- Des unités de troisième échelon sont aussi disponibles. Il s'agit en général d'unités ayant la capacité de faire la décision militaire, disposant de moyens lourds, du type véhicules blindés, chars, obusiers,

Les armées peuvent dans certains contextes, assurer des services divers à la population nationale.

Modalités :

- En fonction de leur organisation et de leurs moyens, les forces armées peuvent entre autre participer à l'entretien du réseau routier, fournir un soutien médical aux populations isolées tel qu'un service de vaccinations, des ravitaillements divers.
- Elles peuvent aussi parfois s'adonner à des actions de formation de la population, à des activités de production. Dans ce dernier cas, les revenus qui en sont tirés sont identifiés clairement et reviennent dans le budget de l'Etat.

2. Fonctionnement / systèmes

2.a Principes généraux

Les forces armées assurent une visibilité spatiotemporelle.



Modalités :

- Présence de militaires sur les zones à sécuriser (frontières, points vitaux, ...), clairement identifiables par la population, notamment par le port d'une tenue militaire nationale réglementaire dans son intégralité,.....
- Utilisation de véhicules aux couleurs des forces armées circulant sur le réseau routier national,
- Organisation d'exercices/manœuvres au niveau local, dont les objectifs et les modalités sont clairement expliqués à la population locale.

Les forces armées restent un acteur de la sécurité nationale

Modalités :

- Participation à des tâches spécialisées telles que la surveillance aérienne, maritime, la destruction ou l'enlèvement d'engins explosifs,
- Dans le cadre de la lutte contre le terrorisme, les forces armées peuvent appuyer temporairement les FSI dans des missions de surveillance d'infrastructures critiques et de cibles sensibles pour la société.
- Participation dans les situations d'urgence, de catastrophes ou en soutien à d'autres services à des missions sur le territoire national de secours aux personnes en faisant intervenir des militaires et ou en mettant à disposition des moyens spécialisés pour le transport, le soutien logistique, l'assistance médicale, l'exécution de travaux de génie, etc.

A l'exception de certains services spécialisés, le principe de transparence constitue la règle en matière de fonctionnement des forces armées.

Modalités :

- Des textes normatifs déterminent les informations que les forces armées ne peuvent communiquer librement à autrui.
- Des organismes ou agences spécialisées garantissent le respect du secret professionnel ou de la confidentialité des informations.
- La transparence concerne aussi bien les politiques sécuritaires, les stratégies de mise en œuvre, les ressources consacrées aux missions.
- La transparence se matérialise par la mise en place d'un système d'évaluation de la performance dans lequel les acteurs des forces armées doivent savoir se situer.

Le contrôle interne constitue un élément de mesure de la performance, de prévention ou de correction des dysfonctionnements internes. Il est essentiel parce que les forces armées détiennent des pouvoirs comme l'usage de la force, l'imposition de restrictions des libertés.

Modalités :

- S'appuyant sur la structure hiérarchique, le contrôle interne porte sur des domaines comme le suivi des normes professionnelles, le respect des règles et procédures, la tenue des registres.
Il se traduit par des actions de conseil, correctives, le cas échéant par la prise de mesures administratives ou disciplinaires à l'encontre des personnels.

Il s'appuie aussi sur un service d'inspection centrale Pour appuyer l'engagement militaire



dans un environnement opérationnel étranger, civilo-militaire, il convient de développer des capacités d'influencer l'attitude et le comportement de groupes spécifiques aux niveaux local et global.

Modalités :

- La coopération civilo-militaire est optimisée,
- L'avis doit éviter que les actions des militaires aient des effets négatifs sur les objectifs opérationnels,
- Des équipes d'influence appuient l'engagement en influençant positivement la population et les autorités locales,
- Ces équipes assurent les contacts avec la population locale, les autorités locales et les organisations gouvernementales et non gouvernementales pour créer un appui à la présence militaire,
- Ces équipes disposent de spécialistes en culture et coutumes locales,
- Elles coordonnent les actions en étroite collaborations avec les autorités locales et les acteurs de la communauté internationale,
- En cas d'engagement à la fin d'un conflit, ces équipes peuvent également faire une estimation des actions indispensables à la remise en état de fonctionnement des services publics.

2.b Principes concernant le système de contrôle interne

Un système d'évaluation de la performance du ministère de la défense est mis en place. Un organe de contrôle est rattaché au ministère de la défense. Cet organe (Inspectorat) a pour missions :

- **de contrôler l'application des lois, des règlements, des directives et instructions relatifs au fonctionnement des forces armées,**
- **contrôler la gestion rationnelle des ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition des forces armées,**
- **le contrôle de l'adéquation et de la fiabilité du matériel et des équipements ;**
- **l'évaluation des performances et des capacités opérationnelles des unités.**

Modalités :

- Un collège d'inspecteurs représentant les forces, services et corps est mis en place.
- Il s'attache à évaluer la transparence et la régularité de la gestion du budget et des hommes. Ce système de performance doit en particulier mettre en lumière toutes les problématiques de corruption afin de permettre aux autorités de prendre les mesures adéquates.
- Il doit également vérifier que les forces armées représentent de manière appropriée les différents groupes ethniques et religieux constitutif de la population.
- Il évalue et contrôle la participation des femmes aux différents niveaux de la hiérarchie, et s'assure de la création d'un environnement institutionnel facilitant cette participation.
- Le collège des inspecteurs vérifie la régularité des actions conduites par les armées, directions et services. Il contrôle la performance générale du ministère, en analysant les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, le bon emploi des deniers publics et l'adéquation des moyens des armées et services à leurs missions.
- Il tient le ministre informé de l'état de son ministère, il évalue l'opportunité des

décisions prises, la pertinence des solutions apportées aux problèmes rencontrés et lui soumet, le cas échéant, des propositions de réforme.

A chaque niveau de commandement, doivent être définies des structures de contrôle et d'inspection permettant aux commandants de recueillir des données brutes sur l'état des éléments subordonnés.

Modalités :

- L'inspecteur inspecte les formations interarmées relevant du chef d'état-major des armées, auquel il rend compte de ses missions. Il lui propose les mesures propres à améliorer leur organisation et leur fonctionnement.
- Au niveau des régions, une structure de coordination rassemblant les commandants d'unités est mise en place.
- Afin d'obtenir la confiance et le respect des citoyens, les exactions, le racket et autres formes d'atteinte à l'intégrité personnelle de la population locale sont à bannir. Pour favoriser cette conduite, des inspecteurs généraux doivent être mis en place et disposer de l'autorité nécessaire afin de dissuader les abus, mener des enquêtes sur les allégations d'abus et le cas échéant disposer du droit de châtier l'auteur des faits. Cela présuppose également une étroite collaboration des chefs avec les commissions parlementaires ainsi qu'avec les auditeurs et les autorités judiciaires.
- En fonction des pays, un contrôle judiciaire des institutions militaires sera soit externe (par exemple dans le cas de chambres spécialisées sur les affaires militaires dans un ministère civil) soit interne dans le cas d'une justice militaire.

2.c Principes concernant le système de contrôle externe

Le contrôle externe de l'action des forces armées constitue un volet essentiel du principe de l'Etat de droit auquel elles se conforment.

Modalités :

- Il est assuré par le Parlement en général, par des commissions indépendantes d'enquête, des commissions parlementaires ad hoc dans certains cas.
- Il est assuré par des autorités indépendantes, défenseurs des droits, médiateurs qui ont parfois des pouvoirs d'interpellation des services de l'Etat.
- Il est assuré par des organismes spécialisés de la société civile, d'envergure internationale comme les commissions des droits de l'homme.
- Il est assuré indirectement par les organismes d'information et de presse.

2.d Principes concernant la coordination interne et externe

La diversité et la complexité des actions des forces armées nécessitent la mise en place de mesures de coordination en fonction du théâtre d'opération et du type de moyens engagés.

Le renforcement de la coordination et de la coopération entre les acteurs de la sécurité nationaux, améliore l'efficacité et l'efficience du maintien de la sécurité, du bien-être et de la prospérité des populations sur le territoire national.

Modalités :

- La règle de la territorialité est privilégiée pour déterminer la compétence et la



responsabilité décisionnelle.

- Des dispositions particulières sont prises dans certaines opérations d'envergure, voire nationales (pilotage central, autorité spécifique désignée).
- Des planifications communes, au niveau national ou régional / local sont mises en place pour la coordination des activités nécessitant la mise en œuvre de différentes administrations de l'Etat appartenant à plusieurs ministères (crises, catastrophes).
- Des textes/procédures et autres protocoles pratiques visant à assurer leur coordination fonctionnelle sont institués, y compris avec d'autres services comme le ministère de l'intérieur, ...
- Une bonne coordination avec la police et le parquet sont recherchées afin de couvrir de manière adéquate tous les domaines nécessaires du renseignement et en évitant les chevauchements inutiles.
- Un cadre juridique est élaboré pour l'engagement de capacités de défense dans le cadre de la sécurité intérieure. Il permet en règle générale, ainsi que dans le cadre spécifique de la collecte de renseignement, d'offrir plus de clarté et de sécurité juridique aux militaires déployés.

Pour faire face aux activités conduites par les groupes armés / milices à partir de territoires voisins, la coopération internationale dans le cadre régional est organisée.

Modalités

- Le dispositif international en place repose sur des accords bilatéraux mais également sur des conventions internationales auxquelles ont adhéré de multiples pays.
- Des attachés de défense, sur base des accords conclus sont mis en place, soit au niveau national, soit au niveau des institutions régionales,
- Des cadres nationaux sont mis en place dans les structures d'état-major régionales et internationales
- Une diplomatie de défense est mise en œuvre afin de bâtir une relation de confiance entre les différents pays via différentes actions militaires ad hoc telles que l'échange de personnel militaire, la visite d'autorités militaires, des contacts entre états-majors, des entraînements et exercices communs.

3. Ressources humaines

Membres à part entière de la fonction publique de l'Etat, et de ce fait soumis aux règles générale de gestion et d'administration de ses personnels, les militaires sont en outre tenus à un certain nombre de limites dans leurs droits et à des devoirs particuliers conditionnés par leur mission de défense de l'Etat et de sa population et cela jusqu'au sacrifice suprême, si nécessaire. Il convient en outre d'instiller en leur sein un fort sentiment d'appartenance nationale, renforcé par la représentativité de toutes les composantes ethniques et sociales du pays, en particulier lorsque les forces de défense sont constituées selon le système de la conscription.

Ces différents éléments sont pris en considération pour l'ensemble des opérations relatives à la gestion des ressources humaines d'une institution de défense.

3.a Principes concernant le recrutement des personnels

Le recrutement des militaires sert à renouveler les départs quelles qu'en soient les causes et



à satisfaire le cas échéant des augmentations d'effectifs prévus par des décisions politiques. Des réductions d'effectifs des forces armées peuvent aussi conditionner les politiques de recrutement mises en place.

Modalités :

- Il est réalisé en fonction de besoins, clairement déterminés (planification nationale sur base départs annuels prévisibles) et des postes budgétaires autorisés.
- Il est assuré de façon régulière, afin d'éviter notamment les « vides générationnels » et la saturation des centres de formation.
- Il est assuré en fonction des catégories de personnels rentrant dans la composition des forces armées, personnels militaires professionnels – hommes du rang, sous-officiers, officiers-, personnels appartenant à la conscription – militaires du rang, officiers -, personnels civils de la défense, personnels réservistes.
- Dans le cas de déflations d'effectifs, des mesures de réinsertion dans l'économie civile sont mises en place au profit des personnels concernés.

Lorsqu'il existe un système de conscription, il concerne des personnels très jeunes dont le taux de renouvellement est élevé.

Modalités :

- Qu'il s'agisse d'un système de service militaire ou civique, les dispositions légales prévoient les personnels qui y sont astreints ou en sont dispensés, hommes, femmes, la durée de ce service obligatoire ou volontaire, les postes occupés.
- Classés par catégories (contingents) les personnels sont recrutés selon une planification annuelle établie à l'échelon national ou régional par l'EMG/département administration,
- Pour assurer le recrutement, les actions sont coordonnées avec les centres de formation et d'instruction afin de prendre en compte leur capacité d'accueil au moment défini.

Le cadre géographique du recrutement est clair (national, régional, local - une unité particulière-).

Modalités :

- Des normes internes déterminent la cadre géographique des actions de recrutement.
- Ce cadre diffère selon les catégories de personnels, officiers, sous-officiers, hommes du rang, personnels civils.

Le recrutement peut prévoir des quotas H/F, l'admission de personnels locaux (langues locales, compétences techniques).

Modalité :

- Si, ponctuellement, il est souhaité que le volume de personnels féminins ou de représentants de minorités nationales (pays où la notion de minorité est reconnue) soit plus important au sein des forces armées, pour rééquilibrer des sous effectifs identifiés, afin de refléter la diversité de la population, des quotas spécifiques sont établis à leur profit. Des campagnes de recrutement sont organisées pour assurer la fonction de recrutement.

Des campagnes de recrutement sont organisées pour assurer la fonction de recrutement.

Modalités :

- Sauf disposition contraire clairement établie, les campagnes de recrutement sont ouvertes à toutes et à tous ;



- Les procédures reposent sur des critères objectifs (égalité de traitement), selon les différents catégories/corps constituant l'administration concernée.
- La composition des forces armées, - notamment dans un système de conscription- devant refléter la population dans sa diversité, les règles en matière de recrutement s'attachent à y parvenir.
- Le recrutement est assuré de façon régulière (annuel, biennuel, permanent

Le processus de recrutement garantit une totale égalité de traitement.

Modalité:

- Il peut s'agir du système du concours, à privilégier pour les personnels professionnels, -officiers, sous-officiers d'un système d'examen pour les hommes du rang, d'une sélection selon de vœux, les aptitudes et la nature des postes à pourvoir, en cas de conscription.

Le recrutement repose sur la détention de compétences, d'aptitudes, de qualités morales clairement indiquées dans les conditions pour postuler à un emploi au sein des forces armées.

Modalités :

- Les personnels des forces armées, quel que soit leur niveau d'entrée dans la profession, doivent être recrutés sur la base de leur compétence et de leur expérience en fonction du premier poste qu'ils ont vocation à occuper.
- Si les connaissances à détenir pour accéder à telle ou telle fonction militaire sont acquises antérieurement (détention d'un diplôme d'enseignement général ou professionnel), les politiques publiques en matière d'éducation s'attacheront à en faciliter l'accès aux femmes ou aux minorités, si ce n'est pas le cas.
- Ces compétences et aptitudes requises sont en général liées à un niveau de connaissance, à la détention d'un diplôme. L'âge, des critères physiques : taille, le nombre maximum de tentatives à un concours ou examen de sélection peuvent aussi être pris en compte.
- Des qualités liées à la personne, sens du discernement, ouverture d'esprit, maturité, sens du sacrifice, obéissance aux ordres, sens de l'équipe, capacités à communiquer aptitudes à commander et à organiser, pour les cadres, sont considérées.
- Officiers, sous-officier et hommes du rang doivent avoir la condition physique et psychologique pour servir dans les forces armées. Il convient de s'assurer qu'ils ne soient pas été impliqués dans des crimes divers ou aient commis des exactions contraires aux règles du droit humanitaire.
- Dans les pays multilingues, les cadres militaires, officiers, sous-officiers, maîtrisent au moins la langue nationale et ensuite la plus couramment parlée localement.
- Des recrutements sur titre peuvent être prévus explicitement par les textes (fonctions de spécialistes, postes rares ou uniques).
- Pour la sélection des personnels relevant de la conscription, les critères de choix dépendront davantage du souhait de développer le brassage social et communautaire au sein de la jeunesse nationale que d'identifier des compétences purement techniques même s'il faut les exploiter lorsqu'elles existent.

Des campagnes de recrutement sont organisées sur l'ensemble du territoire.

Modalités :

- Des informations relatives aux campagnes de recrutement sont transmises par

tous les vecteurs d'informations adéquats, précisant le volume total de militaire à recruter ainsi que les quotas par catégories et selon le sexe. En fonction des besoins, ces campagnes peuvent être organisées au niveau national ou régional/local.

- La défense met en place une politique d'image attractive des métiers de l'armée.

Les activités de recrutement sont assurées par des structures ad hoc au sein de l'institution.

Modalités :

- Ces structures sont en charge du processus de recrutement depuis le lancement de la campagne jusqu'à y compris la sélection du candidat.
- Ces structures mettent en œuvre les différents centres de sélection nécessaires à l'organisation des épreuves définies et sont soumises à la supervision d'une commission de sélection dépendant de la chaîne administrative de l'institution.
- Les tests de sélection servent à déterminer les aptitudes physiques générales, intellectuelles et psychotechniques de la recrue. Les tests d'aptitudes physiques tiennent compte des différences physiologiques entre les hommes et les femmes.

3.b Principes concernant la promotion de carrière des personnels

Afin de garantir la motivation et l'intérêt, les personnels des forces armées doivent se voir offrir des opportunités de progresser dans leurs fonctions et dans la chaîne hiérarchique.

Modalité :

- Le principe d'avancement interne est inscrit dans les textes réglementaires de chaque corps/catégorie de militaires.

Le système de promotion assure la bonne adéquation entre les besoins opérationnels et techniques, et la réponse en ressources humaines découlant des ressources financières mises à disposition. Il se fait, sauf cas particulier, grade par grade dans chaque catégorie de personnel. Les conditions requises pour postuler à l'avancement (ancienneté dans le grade détenu, âge, niveau de notation...) sont précisées dans les textes (statut du militaire) et connues de tous les candidats.

Modalités :

- Une commission d'avancement est mise en place. Elle examine le dossier des candidats à l'avancement et établit un classement.
- Un tableau d'avancement est établi annuellement par Forces et par services.
- Le système de gestion des carrières s'appuie sur la pyramide des grades qui fixe le volume des postes disponibles grade par grade dans chaque corps concerné.
- Le système de promotion peut être un système à l'ancienneté ou au choix/concours. Quel que soit le dispositif, le nombre d'années d'ancienneté minimum dans le grade inférieur doit être déterminé pour toute candidature utile.
- Les avancements exceptionnels qui contreviennent à ce principe sont clairement précisés par les statuts des militaires (décès en service par exemple, avancement au combat).
- Les candidats à l'avancement concourent entre eux au sein des différents corps ou services (officiers, sous-officiers, militaires du rang) dans des cadres de gestion fonctionnels (branches, spécialités, technicités) bien identifiés,

correspondant à un cadre géographique, (unité de base, région militaire, niveau national).

- Les cadres de gestion prennent le cas échéant en considération des notions de sexe (quotas réservés) selon des décisions explicitement prises par avance.
- Un document établi et publié par le service RH fixe, grade par grade, corps par corps l'ensemble des conditions requises et des postes disponibles;

Le système de promotion est fondé sur les compétences des personnels pour occuper les postes potentiels et non sur toute autre considération de nature politique ou d'appartenance sociale ou ethnique.

Modalités :

- Tout militaire dispose d'un dossier individuel qui comporte toutes les pièces concernant sa situation administrative, les documents annexes relatifs aux décisions et avis à caractère statutaire ou disciplinaire ainsi que les feuilles de notations.
- Tout militaire a accès à son dossier individuel.
- Le grade du cadre n'est conféré qu'à concurrence du nombre d'emplois existants. Par rapport à l'ensemble des effectifs, un texte (arrêté ministériel,...) fixe le nombre de postes maximum pour chaque grade, compte tenu de la spécificité de chaque force ou spécialité.

Des critères objectifs et transparents de performance individuelle sont définis.

Modalités :

- Chaque année, chaque personnel des forces armées est évalué par son supérieur hiérarchique. Cette évaluation doit considérer la qualité des services rendus mais aussi le potentiel à remplir des fonctions de niveau supérieur.
- La détention par le personnel d'un diplôme nouveau peut constituer un élément important de cette aptitude.
- Si dans les compétences nécessaires pour postuler, il est nécessaire d'un diplôme particulier, les personnes éligibles pour suivre cette formation, quel qu'en soit le sexe, sont placées dans des conditions similaires pour la recevoir. Les conditions précises pour suivre cette formation préalable sont clairement établies.
- Le choix des candidats à promouvoir doit reposer sur des procédures transparentes, être réalisé par des commissions d'avancement identiques pour tous, composées de personnels bien identifiés, sélectionnés en fonction de leur compétences, d'un niveau de grade au moins identique à celui des candidats.
- En fonction du niveau de grade, de la catégorie des personnels, des commissions de classement/sélection sont mises en place dans les unités, les régions militaires voire au niveau national, pour examiner ceux qui seront proposés pour une promotion.
- En fonction des catégories de personnel, des concours peuvent être organisés au sein des armées afin de permettre des changements de corps au sein des institutions et favoriser l'émancipation interne.

Le personnel promu connaît et accepte toutes les conséquences de sa promotion notamment le changement de poste donc de responsabilité, voire d'unité et/ou de lieu géographique.

Modalités :

- Le militaire peut être appelé à servir en tout temps et en tout lieu.
- L'ensemble des règles consécutives au processus de promotion sont connues

des postulants. Le changement de poste, voire de résidence se fait selon des processus de choix, voire d'office sur décision hiérarchique pour pourvoir des postes vacants prioritaires.

- La promotion est adossée à une augmentation salariale, correspondant à des responsabilités plus importantes en termes d'emploi.

3.c Principe concernant la mobilité des personnels et le départ de l'institution militaire

La défense développera des initiatives pour attirer et motiver de jeunes hommes et femmes à construire une première carrière au sein des armées. Au terme de cette expérience professionnelle, le militaire aura acquis des connaissances et une expérience qui associées à des mesures d'accompagnement lui permettront de trouver en dehors du monde militaire une autre orientation valorisante pour la suite de sa vie professionnelle.

Modalités :

- Les personnels qui quittent le service actif rapidement- contrats courts - devraient bénéficier des formations de reconversion dans la vie civile ou des pécules pour la recherche de nouveaux emplois dans le civil.
- Des postes passerelles peuvent être réservés pour certains militaires dans les autres administrations de l'Etat au titre de la reconversion.

Pour chaque catégorie de personnel des limites d'âges sont définies. Le départ de l'institution militaire peut conduire à la retraite ou à un autre emploi.

Modalités :

- Les règles en matière de mise à la retraite, notamment les limites d'âge sont fixées par des textes légaux ou réglementaires.
- Les âges de mise à la retraite sont variables selon les catégories de militaires, les corps ; ils sont en relation avec les types d'emplois occupés.
- Le montant des pensions militaires est clairement défini par des textes ministériels ou interministériels et garanti par le budget de l'Etat.
- Les pensions sont conditionnées par le nombre d'années de service au moment du départ et par le niveau de grade détenu. Elle doit être d'un montant suffisant afin de permettre de vivre décemment. Les départs à la retraite sont également coordonnés avec le ministère en charge du paiement des retraites afin de préparer le militaire à la poursuite de sa nouvelle carrière.
- Le montant des pensions versées est harmonisé avec les autres administrations de l'Etat en fonction de règles établies à l'échelon gouvernemental.

Le principe de mobilité interne constitue un moyen d'éviter routine, risque de corruption, baisse de la performance ; il constitue un moyen de sanctionner. La mobilité peut faire suite à une promotion, à la réussite à un examen.

Modalités :

- Une mobilité trop rapide des personnels sera évitée pour toute fonction où un minimum de présence est requis pour optimiser les compétences des personnels qui l'occupent.
- La mobilité doit être explicitement prévue dans les textes relatifs aux statuts des personnels.
- Des règles doivent être fixées et mises en œuvre pour garantir un minimum de temps de présence, notamment dans les fonctions faisant suite à une

formation technique de haute valeur ajoutée ou dans des commandements importants notamment opérationnels.

La mobilité interne vise à pourvoir des postes fonctionnels /budgétaires effectivement vacants.

Modalités :

- Un/des document(s) de gestion des personnels, actualisé(s) de façon régulière fixe(ent), unité par unité, tous les postes vacants ou susceptibles de l'être, disponibles à un moment donné.
- Des documents RH sont établis pour faire remonter les informations sur les vacances. Un système de suivi est mis en place pour la maîtrise permanente des effectifs. Des durées minimales de présence dans une même unité avant toute mobilité sont définies. Toute exception à ces principes est justifiée dans l'intérêt du service.
- Afin d'éviter les problèmes de déficits ou de sureffectifs dans certaines régions/unités, une répartition plus équilibrée du personnel sera recherchée.

La mobilité est gérée dans des « cadres de gestion/ spécialités » au sein desquels les personnels peuvent évoluer, sans que soit exclus toute possibilité de changement de cadre de gestion.

Modalités :

- Une liste des spécialités, technicités, cadres de gestion généralistes est établie et connue des personnels.
- Certains postes vacants peuvent être réservés à des recrutements directs extérieurs (spécialités rares, postes n'exigeant pas une expérience militaire spécifique).

La mobilité intervient sur demande (convenance personnelle) ou d'office (intérêt du service).

Modalité :

- Les personnels ont accès à la mobilité pour des raisons sociales, personnelles ; la mobilité permet aussi de placer des personnels à haute compétence dans des postes sensibles ou de haut niveau de responsabilité.

Le respect des règles en matière de mobilité est contrôlé.

Modalité :

- Des recours hiérarchiques voire contentieux sont possibles en cas de litige ; ils sont contrôlés par des commissions paritaires ad hoc intégrant des représentants des personnels, s'il en existe (président des sous-officiers, des officiers...)

3.d Principes concernant la formation

La formation vise à faire acquérir aux personnels des forces armées les compétences techniques, tactiques et générales, afin de les rendre aptes au combat, à l'exercice du commandement et à leurs autres responsabilités.

Elle répond aussi aux besoins de faire face aux évolutions de la société en général et des réalités du monde militaire à adapter en permanence ses missions et ses méthodes.

La formation du militaire s'articule en formation individuelle, instruction et l'entraînement.

Modalités :

- La formation individuelle porte sur les domaines académique, tactique, technique et moral dans le but de conférer une capacité professionnelle.
- L'instruction permet de transmettre des connaissances nouvelles au militaire en vue de le rendre apte à exercer son emploi. L'instruction vise l'individu. Elle

est de base et/ou spécialisée.

- L'entraînement consiste en une préparation collective d'un groupe de militaires par une série d'exercices gradués et répétés. L'entraînement vise le groupe, l'unité ou la fraction d'unité.
- L'instruction spécialisée a lieu directement après la formation de base. Elle vise à donner au soldat les connaissances professionnelles requises pour pouvoir exercer l'emploi dans lequel il sera affecté.
- Des directives de formation et d'instruction sont établies et publiées.

L'état-major général établit annuellement, le plan de formation des forces armées. Il fixe le nombre de stages, le volume de stagiaires et les budgets nécessaires.

Modalités :

- Sur base de ces planifications, les écoles de formation rédigent leur propre calendrier des formations. Il reprend la liste des formations à assurer avec pour chaque formation, les critères d'admission, le nombre d'élèves admissibles et le type de brevet décerné.
- Une planification existe pour les formations militaires à l'étranger.
- Des moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la politique de formation sont disponibles.

La formation des personnels des armées est continue tout au long de la carrière. Elle comprend des cycles de formation en écoles/institutions militaires et des séances d'instruction en unité. Elle relève de la responsabilité du commandement mais aussi de chaque individu. Elle doit répondre avant tout aux besoins des armées et non à ceux des personnels qui ne seraient pas compatibles avec ceux des armées.

Modalités :

- La formation continue est organisée au profit des cadres dans le but d'élever, par étapes successives, le niveau de leurs connaissances, de leur spécialité ou de leur technicité.
- La formation continue est dispensée soit dans les écoles militaires nationales, soit au sein des institutions civiles nationales, soit dans les académies militaires ou institutions civiles étrangères, selon des modalités fixées dans les textes ad hoc.
- Un planning de formation annuel par catégorie de personnel et par type de fonction est établi et publié.
- Pour certaines formations, un concours d'entrée est organisé.
- Un régime de formation continuée pour les cadres est mis en place afin d'améliorer la gestion des compétences acquises des personnels.

Les stades/étapes de la formation continue sont définis explicitement. **Pour le militaire du rang, sa formation individuelle s'échelonne tout au long de sa carrière. Elle vise à le préparer à exercer des fonctions successives consécutivement à des stages appropriés.**

Modalités :

- Ces fonctions sont définies au travers du parcours professionnel dans lequel le militaire s'est engagé (voie opérationnelle, voie administrative, soutien technique).
- Le parcours de formation du militaire au cours de la carrière intervient au sein de sa spécialité. Des changements sont possibles pour des besoins exceptionnels par exemple.

La formation est poursuivie à l'unité par un entraînement progressif et continu individuel et collectif devant permettre de maintenir un haut niveau opérationnel de l'unité.

Modalité :

- L'entraînement à l'unité fait l'objet de directives particulières en provenance de l'état-major de la force. Ces directives précisent les objectifs à atteindre pour chaque type d'unité.

Les cadres des forces armées doivent être préparés à remplir leurs fonctions dans le plus grand respect des principes des institutions démocratiques. Cette exigence impose une formation adaptée dès la phase initiale de leur carrière, complétée par différents rappels tout au long de celle-ci.

Modalités :

- L'éducation à la citoyenneté (civique et patriotique) est également systématique dans les programmes de formation militaire générale.
- La formation dispensée dans les établissements militaires d'enseignement est non seulement destinée à fournir un bagage intellectuel ou technique, mais aussi et surtout à transmettre un ensemble de valeurs positives telles que le courage, le civisme et la fraternité.

4. Moyens / équipements / infrastructures

En raison de son impact sur les finances publiques, le ministère de la défense, en liaison avec le ministère du budget/des finances, établit un plan pluriannuel d'équipements des forces permettant de remplir les missions qui lui ont été attribuées. Ce plan peut le cas échéant s'appuyer sur une loi de programmation, si un tel document a été établi au plan national. L'organisation de capacités militaires constitue un travail de longue haleine, d'une part en raison des longs délais de développement et d'acquisition des systèmes d'armes, d'autre part, en raison des délais nécessaires pour mettre en œuvre toutes les lignes de développement pour en constituer une réelle capacité.

Modalités :

- Un cadre et un échéancier budgétaire sont établis dans cette perspective. Ils permettent de prévoir des moyens à court et à plus long terme pour réaliser les investissements nécessaires, en fonction des missions et tâches qui leur sont dévolues, aux impératifs fixés par le gouvernement, le cas échéant conformément aux engagements nationaux et internationaux qui ont été pris.
- Les domaines prioritaires pour le rééquipement des différentes forces sont définis dans des plans directeurs de la direction des armements/logistique et sont établis en coordination avec les différentes forces et les acteurs nationaux ayant un intérêt dans le processus de rééquipement (ministères, entreprises, chercheurs, ...)
- La grande diversité du matériel dont des forces armées doivent disposer pousse à la nécessité de rechercher des accords de coopération internationaux, qui rendent plus efficaces la disponibilité et la gestion des systèmes d'armes.
- Des synergies sont recherchées avec des pays partenaires pour l'achat en commun d'équipements afin d'une part d'en diminuer les coûts et d'autre part de renforcer l'interopérabilité. La défense s'oriente pour ses achats vers des matériels existants sur le marché.
- Les exportations /importations d'armements doivent respecter les règles très strictes de déontologie et de transparence établies, notamment celles prévues dans le cadre du Registre des armements conventionnels de l'ONU.
- Les équipements et matériels affectés à une unité sont placés sous la responsabilité du commandant de l'unité.

L'image des forces armées, la considération et la confiance que leur porte la population



dépendent également de la qualité des équipements individuels et collectifs des personnels

Modalités :

- Les tenues et autres équipements techniques portés par les personnels sont identiques et dans un état de qualité permettant de maintenir leur image de professionnalisme et d'efficacité.
- Les unités sont équipées de manière identique avec des matériels collectifs répondant au besoin d'une armée moderne.

Les moyens de communication et d'échanges de renseignement constituent des éléments clés de l'efficacité des forces armées.

Modalités :

- Un plan pragmatique et performant d'équipements radios/informatique/moyens satellitaires élémentaires, fonctionnant en réseau est établi.
- Des procédures et des créneaux spécifiques d'échanges de données et d'information sont définis dans les unités notamment celles les plus isolées.
- La capacité cybernétique nationale est renforcée.

Des équipements adaptés sont mis en place pour les unités en charge de missions spéciales

Modalités :

- Pour les missions opérationnelles, les militaires disposent de véhicules de combat performants, les personnels de tenues adaptées, de casques spéciaux, d'armement spécifique : moyens radios, appareils de vision nocturne individuel, moyen de géo localisation (GPS), gilets pare éclats adaptés,
- Des investissements sont consentis dans la sécurité et l'inter-connectivité,
- L'armement individuel répond aux besoins des engagements opérationnels,
- Les moyens de communications sont adaptés aux théâtres d'opérations.

Une ligne budgétaire spécifique « petits investissements » en matériel permet de maintenir les systèmes d'armes existants.

Modalité :

- L'acquisition d'outils, de machines, de mobilier, d'appareils électroniques permettant de soutenir le fonctionnement quotidien est effective.

Les infrastructures de défense comprennent les camps, casernes, bases aériennes, bases navales, états-majors, les écoles militaires et centres d'instruction. Elles répondent à différents critères permettant un fonctionnement donnant satisfaction aux utilisateurs de la défense.

Modalités :

- La construction et l'entretien de nouvelles infrastructures sont définis dans un plan pluriannuel.
- Les différentes implantations assurent l'accueil des militaires dans des conditions décentes, leur protection si nécessaire, le stockage des armements individuels et collectifs, etc.
- Les moyens militaires sont mis en œuvre pour effectuer l'entretien annuel, voire participer à de nouvelles constructions.
- Les responsables en charge des moyens disposent des financements nécessaires pour assurer le fonctionnement minimal de leur unité: crédits pour électricité,

carburant, petit matériel de bureau, réparations élémentaires.

- Les infrastructures sont toujours placées sous le commandement d'un officier responsable du maintien en condition de ces infrastructures devant l'autorité supérieure.

5. Valeurs partagées

Le militaire, quelles que soient les circonstances, adopte un comportement exemplaire et équitable. Il est au service de l'Etat et de l'ensemble de la population sans discrimination ethnique ou religieuse. Il est par son attitude, le garant de la crédibilité et de la légitimité des forces armées et ainsi de l'ensemble de l'Etat.

Modalités :

- La sélection des officiers, des sous-officiers et des soldats intègre une évaluation de leurs valeurs humaines. Tous ces personnels reçoivent une formation portant sur le respect des principes fondamentaux des droits de l'Homme, du droit de la guerre et du droit international humanitaire. Ils sont imprégnés de leurs responsabilités propres et individuelles dans ce domaine.
- Les chefs militaires, qui ont en la matière valeur d'exemple, rappellent périodiquement à leurs subordonnés ces notions fondamentales. Il leur appartient également d'entretenir la réflexion et de prévoir les formations, entraînements et mises en situation permettant à chacun, à son niveau de comprendre la nécessité absolue d'un comportement éthique.
- Les chefs militaires ont aussi la responsabilité, en cas de négligence ou de conduite inappropriée par rapport au respect de ces principes, de rappeler la règle voire de sanctionner lorsque cela est nécessaire.
- Ils s'appuient notamment à cet égard sur les dispositions du code de discipline, de conduite ou de déontologie en vigueur.
- Dans les cas de dysfonctionnement les plus graves, ils font appel au service interne d'inspection et le cas échéant sollicitent l'ouverture d'une enquête judiciaire.
- Les chefs militaires entretiennent l'esprit de corps, les valeurs et la solidarité militaire.
- Le dispositif de conscription lorsqu'il existe, parvient à des résultats semblables. Au travers des échanges qu'il permet, le service civil ou militaire proposé aux jeunes, développe la cohésion nationale, le sens du collectif, une meilleure compréhension de la diversité sociale et ainsi le sentiment national au sein de la population des jeunes filles et des jeunes gens qui y sont astreints. Leur fréquentation du monde militaire, porteur de ce service, leur permet en outre de mieux appréhender l'utilité des forces armées dans le fonctionnement général de l'Etat.

Catégorie E – Représentation / Participation / Légitimité

La conception classique de l'Etat démocratique veut que la défense reste l'affaire de tous les citoyens.

La Défense consent des efforts continus dans le domaine de la communication afin d'interagir au mieux avec l'opinion publique, avec la presse, le monde politique et les leaders d'opinion. Ces efforts portent en particulier, sur le rôle de la défense et sur les évolutions nécessaires auxquelles son organisation est soumise.

Des actions de renforcement du lien armées-nation sont mises en place. Ainsi, dans l'éducation nationale, l'enseignement des principes et de l'organisation de la défense nationale sont intégrés aux cours d'histoire et/ou d'éducation civique.

Des actions de communication comme les rencontres armées-nation, les journées portes ouvertes, stages de jeunes, visite de militaires dans les écoles sont développées.

Grâce aux capacités qui leur sont attribuées pour la préparation aux missions, les forces armées sont en mesure de remplir certaines tâches au service de notre société. Il s'agit de tâches qui ne reviennent pas en priorité à l'armée, mais que l'armée peut remplir dans certains cas exceptionnels, lorsque les moyens civils se révèlent insuffisants ou lorsqu'une catastrophe se produit.

Le dispositif du volontariat s'inscrit aussi dans cette démarche en direction des jeunes. Il conserve l'esprit du service rendu à la nation et marque la participation des forces armées à l'effort collectif d'insertion des jeunes.

Par ailleurs, les institutions de formation militaires tels que les institutions des hautes études de défense / de stratégie,...), sont rendus accessibles aux cadres dirigeants des secteurs publics et privés, visant à permettre une meilleure sensibilisation aux questions de défense des cadres.

La politique de la défense tendra aussi à élargir l'ouverture des établissements militaires d'enseignement aux étudiants, chercheurs ou sportifs extérieurs, dans le cadre de l'aide à apporter par le monde militaire à la nation.

Il est nécessaire pour la défense de développer une politique de communication externe. Celle-ci est destinée à informer l'opinion publique de l'action des forces armées, de leurs potentialités pour appuyer d'autres départements ministériels, les collectivités, la population civile, cela aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières du pays.

Afin d'améliorer la mise en œuvre de la « redevabilité » des forces armées, la société civile, notamment au travers de ses élus, dispose de moyens de contrôle sur le secteur de défense et peut ainsi apporter une contribution constructive au débat sur les politiques de sécurité.

Afin de garantir la légitimité des forces armées, les autorités de l'Etat luttent contre toute forme d'impunité.

Il s'agit en particulier lorsque de tels faits interviennent, de condamner toute violation des droits humains, en procédant à une évaluation qualitative indépendante du comportement des membres des forces de défense, en garantissant la participation et l'implication active de la population directement concernée ainsi que des organisations de la société civile engagées dans des programmes de protection.

Dans certains contextes particuliers, les autorités nationales développent et mettent en œuvre des actions spécifiques afin de faire participer les forces armées en soutien des forces de sécurité intérieure et des dispositifs de la société civile concernés afin pour garantir un processus électoral pacifique.