

**CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES
DE LA DEFENSE**

IMPLANTATION LOCALE DES REGIMENTS

***L'EXPERIENCE DES REGIMENTS
ANCIENNEMENT PROFESSIONNALISES***

**Valérie BERRETTE
Benoît de SAINT VINCENT**

Septembre 2003

*Ce document constitue la rapport final de l'étude commanditée au cabinet Executive consultants
par le C2SD
CCEP 2001 - 143/SOC, Convention DEF/C2SD 2001*

PRÉAMBULE :

Remerciements

Les unités de l'Armée de Terre sont, en définitive, très sollicitées pour des études, et notamment les régiments ayant une forte expérience comme ceux que nous avons rencontrés. Par ailleurs, ces régiments au même titre que les autres unités de l'Armée de Terre ont un programme d'activité qui laisse peu de place pour ce type d'étude.

Nous ne sommes que plus sensibles à la qualité de l'accueil qui nous a été réservé sur un sujet qui en première approche n'emportait pas l'enthousiasme de nos interlocuteurs. Nous tenons à adresser nos remerciements pour le temps consacré par chacun, pour l'organisation des programmes d'entretien et pour la franchise des échanges. Nos remerciements s'étendent à ces mille délicatesses que les personnes rencontrées, dans la tradition de l'Armée de Terre, nous ont manifestées.

Approche

Exploitation des informations recueillies mais aussi d'observations connexes

Notre étude s'appuie pour une grande part sur les observations faites sur le terrain et les propos recueillis : par exemple l'enthousiasme ou la réserve manifestée par rapport à tel ou tel thème ou encore les déclarations. Elle intègre également des observations réalisées au cours d'autres missions réalisées au sein de l'armée de terre (Etude réalisée pour le CRH sur les conditions de vie des EVAT, Séminaire sur la nouvelle réserve réalisée au profit de la Délégation aux Réserves de l'Armée de Terre) ou sur des sujets connexes (Pilotage de l'implantation locale des bases aériennes).

Se garder de tout jugement hâtif

Des "faiblesses" relevées pour mettre en valeur les bonnes pratiques.

Pour beaucoup les analyses se fondent sur l'expérience du consultant en organisation, prompt à déceler les incohérences, les insuffisances ou les

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

défaillances. L'objectif de ces analyses est d'apporter une valeur ajoutée aux observations et de fournir la matière à des pistes d'amélioration. Le but de l'étude n'est en aucun cas de mettre en difficulté ou de porter un jugement négatif sur les réalités observées.

Des comparaisons faites pour distinguer les expériences.

Souvent les analyses ont été conduites par des comparaisons, entre les unités, mettant en valeur l'intérêt de telle situation au regard de telle ou telle autre situation. Pour autant il faut bien se garder de porter un jugement sur la qualité des dispositions observées. Les pratiques en matière d'implantation des régiments ne peuvent pas seulement s'évaluer de l'extérieur : un tel fait cela, tel autre ne le fait pas, cette unité semble mieux intégrée que cette autre unité. Les situations ne sont pas comparables : l'exubérance ,parfois un peu superficielle, des attitudes dans le midi, ne peut se comparer directement à la profondeur, un peu froide en apparence, des lorrains.

SOMMAIRE

<u>Introduction</u>	9
La demande : dégager l'expérience en matière d'implantation locale des régiments anciennement professionnalisés au profit des autres régiments	9
Le déroulement de l'étude : des investigations sur trois sites auprès d'un échantillon de personnes concernées.	9
Problématique de l'implantation locale : un domaine d'action complexe ne motivant qu'un petit nombre d'acteurs dans un environnement en évolution favorable.	11
Plan du rapport	12
<u>1 L'implantation locale des régiments : finalités, composantes, modes d'action</u>	13
1.1 <u>L'implantation locale : un concept à préciser</u>	13
1.2 <u>Implantation locale des régiments : vivre en harmonie avec son environnement</u>	14
1.2.1 Vivre en harmonie en ne créant pas de désordre	16
1.2.2 Vivre en harmonie en suscitant la sympathie locale.....	16
1.2.3 Vivre en harmonie en devenant un élément identifiant du paysage local.....	17

<u>1.3</u>	<u>L'implantation locale un sujet complexe : une résultante d'un grand nombre de facteurs</u>	18
<u>1.3.1</u>	<u>Un contexte qui influe fortement sur l'implantation locale</u>	18
1.3.1.1	L'histoire	19
1.3.1.2	La géographie, localisation, l'économie	19
1.3.1.3	La sociologie locale	19
1.3.1.4	Culture, prestige et tradition de l'unité	20
1.3.1.5	Le contexte général : présence d'un autre régiment à proximité	20
<u>1.3.2</u>	<u>Un grand nombre d'acteurs plus ou moins conscients de leurs rôles</u>	21
1.3.2.1	Les acteurs militaires	21
1.3.2.2	Les acteurs civils	22
1.3.2.3	Les acteurs « civilo-militaires »	23
<u>1.3.3</u>	<u>Un grand nombre de domaines de rencontres, d'échanges, de relations</u>	23
1.3.3.1	La connaissance mutuelle et les relations protocolaires :	24
1.3.3.2	La gestion des ressources humaines	24
1.3.3.3	La promotion de la Défense	25
1.3.3.4	Echanges de service	26
1.3.3.5	Sécurité locale et prévention des risques	26
1.3.3.6	Sport	27
1.3.3.7	Vie quotidienne	28
<u>1.3.4</u>	<u>Le cadre d'action</u>	28
1.3.4.1	Le cadre d'action institutionnel	29
1.3.4.2	Le « cadre d'action » informel	29
<u>1.4</u>	<u>Des modes d'action très variés</u>	29
<u>1.4.1</u>	<u>Les modes d'actions institués</u>	30
<u>1.4.2</u>	<u>Les initiatives du chef de corps ou des responsables concernés</u>	30
<u>1.4.3</u>	<u>Les initiatives personnelles</u>	31

2	<u>L'expérience des régiments étudiés</u>	33
2.1	<u>Leurs expériences : les initiatives, les idées, les attentes</u>	33
2.1.1	<u>L'expérience des militaires rencontrés</u>	33
2.1.1.1	Les acteurs concernés.....	33
2.1.1.1.1	Etablissement d'une « stratégie »	34
2.1.1.1.2	Relations presse et présence aux médias	35
2.1.1.1.3	Impliquer les élus	35
2.1.1.1.4	Associer les notables.....	36
2.1.1.1.5	Créer des événements, associer la population	36
2.1.1.1.6	Mobiliser le réseau.....	36
2.1.1.2	Les réticences.....	37
2.1.1.3	Les actions engageant le régiment.....	37
2.1.1.3.1	Les routines	38
2.1.1.3.2	Aller au devant de la population.....	38
2.1.2	<u>L'expérience des « civilo-militaires » des personnes naturellement engagées dans les actions d'implantation locale</u>	39
2.1.3	<u>Les attentes des civils</u>	40
2.1.3.1	La population dans son ensemble, le citoyen.....	40
2.1.3.2	Les intéressés	42
2.1.3.3	Les responsables, les élus : prestation de service ponctuelle, service d'apparat, support d'image	43
2.2	<u>Les enseignements</u>	44
2.2.1	<u>La problématique de l'implantation locale : un concept flou, un champ d'action illimité pour des moyens en apparence réduits, des enjeux mal partagés, des réciprocity à inventer</u>	44
2.2.1.1	Un concept flou, mal identifié	44
2.2.1.2	Un champ d'action illimité pour des moyens réduits	45
2.2.1.3	Des enjeux mal partagés	45
2.2.1.4	Des moyens mal utilisés.....	45
2.2.1.5	Des réciprocitys à inventer.....	46

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

2.2.2	<u>5 atouts pour l'implantation locale : une attitude nouvelle des civils, des gisements d'efficacité importants, la stabilité induite par la professionnalisation</u>	46
2.2.3	<u>Les freins</u>	48
2.2.3.1	<u>Les limitations induites par le contexte</u>	49
2.2.3.2	<u>Le problème de la disponibilité</u>	49
2.2.3.3	<u>Le repli autarcique</u>	50
2.2.3.4	<u>La « peur » du civil</u>	50
2.2.3.5	<u>Les « complexes » d'infériorité</u>	51
2.3	<u>Les perspectives</u>	51
2.3.1	<u>Se débarrasser des complexes et ne pas avoir peur d'être présent, de se montrer, de témoigner</u>	52
2.3.2	<u>Ne pas craindre de s'ouvrir aux civils et de renforcer les liens</u>	53
2.3.3	<u>Inscrire l'action dans une « stratégie » avec des objectifs</u>	53
2.3.4	<u>Associer tous les membres de l'institution militaire dans les actions collectives et dans les initiatives individuelles</u>	53
2.3.5	<u>Associer les civils aux actions les plus valorisées par les civils notamment l'humanitaire</u>	54
2.3.6	<u>Innover</u>	54
2.3.7	<u>Mobiliser les amicales et les réserves</u>	55
2.3.8	<u>S'inscrire dans un contexte</u>	55
3	<u>Implantation locale des régiments : recommandations</u>	58
3.1	<u>L'implantation locale des régiments est-elle un enjeu pour la Défense et l'Armée de terre ?</u>	58
3.2	<u>Recommandations au niveau national</u>	59
3.2.1	<u>Faire partager la préoccupation de l'implantation locale</u>	59
3.2.2	<u>Susciter l'élaboration de stratégies d'intégration et la formalisation de schéma directeur d'implantation locale</u>	60
3.2.3	<u>Valoriser et activer les forces « civilo-militaires »</u>	60

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

<u>3.2.4 Créer un lieu de gestion et de capitalisation des relations avec le monde civil</u>	61
<u>3.2.5 Repenser éventuellement la localisation des unités pour faciliter l'implantation</u>	61
<u>3.2.6 Valoriser la réalité militaire, pour permettre aux acteurs de s'ouvrir sans complexe aux réalités civiles</u>	61
<u>3.3 Recommandations au niveau local</u>	62
<u>3.3.1 Préserver une certaine continuité</u>	62
<u>3.3.2 Se doter d'un cadre pour l'action : une « stratégie », un schéma directeur comportant :</u>	62
<u>3.3.3 Se doter d'une instance de pilotage de l'action</u>	63
<u>3.3.4 Mobiliser les personnels sur le sujet</u>	64
<u>3.3.5 Mobiliser et organiser les « civilo-militaires »</u>	64
<u>3.3.6 Laisser des initiatives aux civils</u>	64
<u>Conclusion</u>	66

INTRODUCTION

La demande : dégager l'expérience en matière d'implantation locale des régiments anciennement professionnalisés au profit des autres régiments

La mission d'étude sur l'expérience des régiments anciennement professionnalisés en matière d'implantation locale avait pour but de mettre à disposition des responsables du Ministère de la défense et de l'Armée de Terre les éléments d'expérience pouvant être appliqués aux régiments nouvellement professionnalisés. Dans ce cadre, l'étude avait pour objet d'identifier les pratiques sous-tendant l'implantation locale, de les décrire et de les analyser pour évaluer les effets produits, ce travail devant permettre de dégager les modalités opératoires les plus pertinentes.

L'organisation de l'étude se fondait sur la nécessité d'explorer tout le domaine de l'implantation locale, c'est à dire l'ensemble des relations établies entre le régiment ainsi que ses personnels et l'environnement. Elle faisait néanmoins l'hypothèse de l'existence de pratiques institutionnelles bien connues et identifiées en matière d'implantation locale et postulait l'intérêt de se focaliser sur les pratiques informelles relevant de l'initiative des responsables ou des personnels. Les observations nous ont rapidement montré le caractère relativement informel des pratiques institutionnalisées et la nécessité de conserver une approche assez large.

Le déroulement de l'étude : des investigations sur trois sites auprès d'un échantillon de personnes concernées.

L'étude s'est déroulée dans de bonnes conditions. Toutefois le calendrier des entretiens n'a pas permis de rencontrer toutes les personnes qui auraient souhaité être entendues. Les unités nous ont permis d'échanger avec un large panel de personnes, militaires et civils concernées par le sujet. Les entretiens ont été francs : souvent les interlocuteurs militaires ont été interpellés par le sujet de l'étude. L'intérêt de l'étude ne leur apparaissait immédiatement, certains n'avaient en première approche que peu de chose à dire sur le sujet. Les échanges ont permis de mettre en évidence les enjeux de l'implantation locale.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

Trois sites ont été particulièrement étudiés. Ces sites nous ont permis d'observer des situations relativement contrastées facilitant ainsi les comparaisons et la mise en évidence des expériences et de leur spécificité :

- Le 1^{er} Régiment d'Infanterie à Sarrebourg (1^{er} RI). C'est le plus ancien régiment de France. Il est localisé depuis des décennies à Sarrebourg, dans cette ville d'un peu moins de vingt mille habitants, en limite de Lorraine et d'Alsace. Le régiment, les militaires (il y avait encore récemment deux régiments) font partie de l'histoire d'une ville et d'un pays qui ont été le théâtre de nombreuses guerres, on y sait donc l'importance de la défense.
- Le 3^{ème} Régiment d'Infanterie de Marine (3^{ème} RIMA) à Vannes. Le régiment est présent depuis plus de nombreuses années dans cette ville de garnison de Bretagne (plus de cinquante mille habitants) dont l'histoire est également liée à la présence des militaires et des troupes de marine (présence de deux régiments).
- Le 8^{ème} régiment de Parachutistes d'Infanterie de Marine (8^{ème} RPIMA) à Castres. Le régiment s'est installé au début des années soixante dans cette ville sous-préfecture du sud de la France, peuplée de plus de quarante mille habitants.

Dans chacune des localités ont été interviewés en priorité des militaires pour recueillir leurs expériences et leurs points de vue, mais également quelques représentants de la société civile (voisins, élus, notables, passants dans la rue, ...). Pour les militaires, des représentants de chaque catégorie ont été rencontrés :

- Les responsables, à l'exception des commandants d'unités présents auprès de leurs troupes en OPEX au moment de nos visites. Toutes ces personnes ont exprimé l'attention qu'elles portent à l'implantation locale et la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec les autorités civiles et la population
- Des officiers subalternes parfois étonnés par le sujet,
- Des sous-officiers souvent étonnés ou alors très impliqués
- Des EVAT
- Des personnels de réserve ou à la retraite membres de l'amicale

Les échanges avec les civils peuvent avoir été biaisés par leur souci unanime de conserver la présence locale du régiment. Souvent, nos interlocuteurs se sont demandés si l'étude ne préluait pas un projet de départ du régiment.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

Les entretiens ont porté notamment sur les points suivants :

- Perception et évaluation de la qualité de l'implantation locale du régiment
- Description des opérations les plus marquantes en terme d'implantation locale (prises d'armes, journées portes ouvertes, initiatives personnelles, ...)
- Contribution personnelle des militaires, et parfois des civils, à l'implantation locale
- Idées, suggestions ou attentes pour améliorer ou renforcer la qualité de l'implantation locale

Les échanges ont permis de clarifier les éléments de contexte justifiant parfois les différences d'approches, d'identifier les expériences et de préparer les analyses.

Problématique de l'implantation locale : un domaine d'action complexe ne motivant qu'un petit nombre d'acteurs dans un environnement en évolution favorable.

Les observations ont mis en évidence, pour un grand nombre d'interlocuteurs militaires, à l'exception des responsables, le faible intérêt a priori pour le sujet, la difficulté de cerner les contours de l'implantation locale et dans cette perspective d'identifier la contribution individuelle dans ce domaine. Côté civils, les observations font apparaître un a priori favorable aux militaires et parfois des attentes pour un renforcement des relations.

La confrontation des expériences locales et des attentes des différentes catégories de personnes rencontrées ont permis de mettre en évidence l'importance des éléments de contexte en matière d'implantation locale et d'évaluer l'impact des différentes opérations contribuant à l'implantation locale.

Ces éléments mettent en évidence l'importance du sujet : l'implantation locale ce n'est pas que des relations publiques, c'est la perspective pour le régiment et ses personnels de vivre en harmonie avec l'environnement et la population locale, d'être soutenu pour la gestion des ressources humaines, pour les multiples besoins de la vie quotidienne, mais aussi pour la promotion de l'esprit de défense et le maintien de l'effort financier de la Nation. Ces éléments permettent également de formuler des propositions pour améliorer la conduite des actions d'implantation locale.

Plan du rapport

Pour la restitution des travaux, il est apparu intéressant, au regard des difficultés identifiées sur le terrain, de commencer par rassembler les expériences recueillies sous une forme un peu descriptive pour contribuer à une meilleure représentation du domaine de l'implantation locale et des actions qui s'y produisent.

Ayant posé les éléments d'une définition et d'une description des différentes facettes de l'implantation locale, il est possible de procéder à une analyse des expériences pour dégager les actions les plus intéressantes, comprendre les difficultés rencontrées, mettre en valeur les atouts à mobiliser et formuler des orientations pour améliorer la performance des actions en matière d'implantation locale.

Dans une perspective plus opérationnelle ou pratique, des recommandations pour le niveau national et pour le niveau local ont été formulées.

Sur ces bases, le rapport comporte trois parties.

- La première partie, descriptive, présente les éléments recueillis dans le but de contribuer à une meilleure représentation de ce qui fait l'implantation locale d'un régiment : les finalités et les résultats attendus, les différents sujets de relation avec l'environnement civil sur lesquels se construit l'implantation locale ainsi que les modalités d'action.
- La deuxième partie, évaluative et analytique, s'attache d'une part à mettre en évidence les expériences les plus intéressantes et d'autre part à tirer les enseignements des atouts, forces et faiblesses révélés par les observations de terrain et la confrontation des expériences.
- La troisième partie propose, à la lumière des analyses précédentes, des idées concrètes pour mieux répondre aux attentes de l'environnement et améliorer la performance des actions conduites.

1 L'IMPLANTATION LOCALE DES REGIMENTS : FINALITES, COMPOSANTES, MODES D'ACTION

1.1 L'implantation locale : un concept à préciser

Pourquoi s'intéresser à l'implantation locale des régiments ? Que peut-on dire de l'implantation locale des régiments ? Comment aborder, de façon aussi globale, toutes ces activités qui font le quotidien des personnes du régiment ou de l'institution régimentaire ?

La notion d'implantation locale n'a pas la même signification pour tous les acteurs :

- C'est une préoccupation majeure du chef de corps et de ses principaux subordonnés
- C'est l'affaire de quelques responsables, au sein du régiment, chargés de gérer les relations avec l'extérieur : les employeurs, les créanciers, la presse et les médias, ...
- C'est un sujet qui, en première approche, passe au-dessus de la tête d'un grand nombre d'interlocuteurs au sein du régiment parce que ne relevant pas du strict domaine militaire ou relevant de la « vie privée »,
- C'est un sujet qui n'est pas indifférent à la population civile sensible soit à l'absence de nuisance, soit à l'impact démographique ou économique, soit encore au prestige de l'apparat militaire ou au caractère sécurisant de la présence d'uniformes dans la ville.

A la réflexion, tous s'accordent à reconnaître l'importance du sujet, même si l'immensité du domaine laisse un peu perplexe au regard des capacités d'action et du temps disponible.

En abordant ce thème de l'implantation locale des régiments il faut certainement se laisser interpeller par les difficultés de nos interlocuteurs :

- L'implantation locale est une vraie préoccupation du chef de corps et des principaux adjoints. Avant d'être une finalité c'est un champ d'action dans lequel ils savent qu'ils auront peu de temps à investir. Dans ce contexte les priorités qui s'imposent à eux semblent être :
 - Maintenir autant que faire se peut les opérations traditionnelles (les portes ouvertes, la présence aux grandes cérémonies nationales, ...)
 - Donner aux civils une bonne image des militaires

- Marquer par quelques initiatives remarquables le temps de commandement
- L'implantation locale n'est pas une priorité pour la plupart des militaires : c'est d'abord du travail supplémentaire dans une période où on aimerait pouvoir « souffler » avant de repartir en manœuvre, en opération intérieure ou extérieure. Les finalités ne sont pas bien perçues, même si l'on admet à la réflexion que cela conditionne la qualité de la vie.
Et puis l'implantation locale c'est compliqué, cela résulte de tellement de facteurs, peut-on vraiment faire quelque chose ? Ne faut-il pas considérer que tout cela nous dépasse ? Et puis on n'a pas le temps !

C'est pour ces raisons, qu'il nous a paru utile de faire une première synthèse des expériences recueillies en établissant un descriptif de ce qui fait l'implantation locale des régiments :

- L'implantation locale de régiments pourquoi est-ce important ? à quoi ça sert ? quels sont les enjeux ?
- L'implantation locale des régiments de quoi est-ce fait ? Qu'est ce que cela recouvre comme domaine d'action ?
- L'implantation locale des régiments qui la fait ? comment ?

1.2 Implantation locale des régiments : vivre en harmonie avec son environnement

Que cherchent les responsables à travers l'implantation locale ? Ils ne le savent pas très bien car la question ne s'est jamais posée en ces termes.

L'implantation locale pour quoi faire ? La question ne se pose pas a priori.

Elle est évidente pour le 8ème RPIMA qui s'est installé en 1963 dans une ville qui découvrait le monde militaire, dans un environnement un peu hostile au démarrage. Dans ce contexte, c'est tout naturellement que les militaires du « 8 » ont conduit des actions pour se faire connaître et apprécier de leur environnement civil et atteindre un certain niveau d'harmonie avec leur environnement.

Pour le 3ème RIMA à Vannes, la question ne s'est pas vraiment posée :

- La présence d'unités militaires est traditionnelle dans la ville qui se présente encore comme une « ville de garnison ».
- Longtemps la présence du 3ème RIMA a été « marginalisée » par la présence du RICM régiment réputé plus prestigieux.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- Le challenge du 3^{ème} RIMA consiste aujourd'hui à prendre dans le « cœur » des vannetais la place du mythique RICM.

Pour le 1^{er} RI, présent depuis des temps « immémoriaux » à SARREBOURG, la question semble ne plus se poser.

Et pourtant aucune situation ne semble établie :

- le « 8 » cherche toujours à conquérir Castres et le Tarn,
- le 3^{ème} RIMA recherche l'aura du RICM,
- le 1^{er} RI fait tellement partie du paysage qu'on finirait presque par l'oublier.

Au travers de ces expériences un but commun est recherché : vivre en harmonie avec l'environnement. C'est à dire :

- Permettre à la population locale d'avoir une bonne image des militaires.
- Se sentir comme militaire, apprécié, soutenu et pourquoi pas admiré par la population locale.
- Sur un plan plus matériel : accéder facilement à des logements du secteur civil, disposer d'un recrutement privilégié sur le secteur, avoir pour les personnels quittant des perspectives favorables de reclassement.
- Eviter de subir l'hostilité de la population.

A la réflexion, et chacun des régiments rencontrés a pu en faire l'expérience, on peut distinguer quatre niveaux d'implantation locale :

- Le premier niveau le rejet : c'est ce qu'a vécu à son arrivée à Castres le 8^{ème} RPIMA, et que rencontrent peut être certains régiments perçus par leur environnement comme une source de nuisances physiques ou sociales insupportable.
- Le deuxième niveau l'indifférence : ne pas déranger, passer inaperçu, susciter l'indifférence ou l'absence de rejet. On retrouve dans des attitudes comme ne pas se montrer à l'extérieur ou des modes d'action comme la réparation ou la prévention des nuisances ce souci de ne pas troubler l'ordre public pour ne pas être rejetés.
- Le troisième niveau le soutien local : créer les conditions permettant à la population de se placer en situation de soutien matériel, affectif ; c'est le niveau où se trouvent les trois régiments rencontrés avec des variantes liées en particulier aux éléments de contexte.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- Le quatrième niveau d'identification : le régiment devient un élément de référence pour la population locale au même titre par exemple que certaines équipes de football pour des villes. Le parrainage d'une ville ou d'une région constitue pour le régiment un moyen d'identification.

1.2.1 Vivre en harmonie en ne créant pas de désordre

Longtemps les militaires ont été considérés comme des facteurs de trouble à l'ordre public :

- Castres garde le souvenir de violences exercées sur la communauté maghrébine par les paras.
- Vannes a le souvenir des virées de marsouins dans les bars et des altercations dans les rues de la Ville.
- Sarrebourg n'était pas en reste pour les bagarres, on se souvient du temps où chaque compagnie tenait un bar.

Pour faire face à cette situation, l'institution a mis en place des dispositifs de prévention des débordements et de prise en charge des victimes. C'est une des raisons d'être de la cellule juridique au sein des régiments. Par l'entretien de relations avec les banques, la police, les tribunaux, les régiments s'attachent à prévenir et régler les problèmes qui pourraient être causés par les militaires.

Toutefois, beaucoup d'interlocuteurs le notent, en particulier les civils et les responsables, les militaires ne constituent plus aujourd'hui un élément de trouble à l'ordre public. Les militaires sont souvent absents, et quand ils sont présents ils sont « sages ». Partout il a été relevé qu'il n'y avait plus d'hostilité entre la population et les militaires.

1.2.2 Vivre en harmonie en suscitant la sympathie locale

Le 3^{ème} RIMA garde le souvenir de son départ et de son retour pour la « guerre du Golfe ». La sympathie de la population s'est exprimée clairement lorsque les vannetais sont descendus dans la rue pour acclamer son régiment. Le 1^{er} RI garde un souvenir identique.

Depuis cette époque le régiment se sent soutenu par son environnement.

Les trois régiments rencontrés sont dans cette situation avec des configurations assez différentes :

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- A Sarrebourg avec une certaine réserve dans les relations entre militaires et civils, mais les civils sont très attachés à la présence des militaires.
- A Vannes avec une certaine indifférence de la population, la ville est grande et se sent par conséquent un peu moins concernée par les militaires.
- A Castres avec des relations de forte proximité entre militaires et civils et une attitude proche de l'identification.

1.2.3 Vivre en harmonie en devenant un élément identifiant du paysage local

On est à Castres dans une situation qui permet d'imaginer ce que pourrait être ce niveau d'implantation où le régiment constitue un élément phare de la Ville comme le Cadre Noir à Saumur. C'est une situation plus facile à obtenir quand l'unité elle-même est prestigieuse. La visite des sites internet des trois villes de l'échantillon est instructive à cet égard :

- Sarrebourg fait clairement référence à la présence des militaires et a un accès au site du 1er RI
- Castres identifie la présence des militaires notamment avec le bureau du logement.

Pour conclure, par delà la multitude des actions qui constituent l'implantation locale des régiments, c'est la vie en harmonie avec l'environnement qui est recherchée. Les perspectives de cette harmonie sont :

- Sur un plan pratique, de disposer d'un soutien local et notamment de solutions de reconversion des personnels, voire dans certains cas de possibilités de recrutement (Vannes),
- Sur un plan plus politique de créer du lien « armées – Nation » en permettant à la population de s'ouvrir aux réalités de la défense et de mesurer l'utilité des forces,
- Sur un plan plus personnel de pouvoir exercer les activités militaires dans un environnement propice.

1.3 L'implantation locale un sujet complexe : une résultante d'un grand nombre de facteurs

L'implantation locale dans le détail, c'est compliqué parce que c'est constitué d'un grand nombre d'éléments :

- Des éléments de contexte, comme le prestige du régiment ou la taille de la ville, ou encore la mentalité locale ; éléments sur lesquels les hommes du régiment ont peu d'influence mais qui facilitent ou compliquent l'implantation locale,
- Des acteurs nombreux dont chacun porte une part d'influence sur l'implantation :
 - Qu'un militaire fasse une bêtise et aussitôt la suspicion de la population risque d'augmenter,
 - Qu'un chef de corps soit très communicant ou peu, le niveau d'implantation s'en ressent,
 - Qu'un maire soit peu favorable aux militaires et la qualité de l'implantation va se dégrader
- Des domaines « d'action » multiples : l'implantation locale se fait ou se défait dans toutes les relations que l'institution militaire ou les militaires eux-mêmes, à titre personnel, ont avec leur environnement, dans des actions anodines ou des actions de prestige.
- Des grands types de cadre d'action : l'institutionnel et l'informel

1.3.1 Un contexte qui influe fortement sur l'implantation locale

Ce point a été évoqué plus haut pour illustrer et expliquer les différents niveaux d'implantation locale. Les sites étudiés permettent de distinguer plusieurs éléments de contexte :

- l'histoire qui, notamment, a configuré les relations entre Sarrebourg et le 1er RI entre Vannes et le 3ème RIMA
- la géographie tant dans sa dimension physique, qu'économique élément explicatif de l'implantation de tous les régiments étudiés,
- la sociologie locale ou plus simplement les mentalités qui ne sont, bien entendu, pas les mêmes au sud, au nord ou à l'ouest
- la culture, le prestige et les traditions de l'unité : en dépit de la faiblesse de l'échantillon, les différences de comportement entre le 1er RI et les deux régiments d'infanterie de marine sont symptomatiques.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

1.3.1.1 L'histoire

L'histoire est importante dans la relation entre le 1^{er} RI et SARREBOURG. Les guerres, les présences militaires, le 1^{er} RI font partie de l'héritage culturel de Sarrebourg. De façon naturelle le 1^{er} RI fait partie du patrimoine de SARREBOURG. Par comparaison avec les deux autres régiments, le 1^{er} RI est très réservé dans ses actions d'implantation locale et pourtant il occupe une place particulière dans l'inconscient collectif.

D'une autre façon, l'histoire a façonné les relations entre le 3^{ème} RIMA et VANNES. VANNES se présente comme ville de garnison ayant toujours connu la présence militaire. VANNES a eu son « régiment fétiche » le RICM. Le 3^{ème} RIMA implanté depuis longtemps à Vannes, seul régiment depuis plus de cinq ans, continue à vivre dans l'ombre du RICM.

1.3.1.2 La géographie, localisation, l'économie

SARREBOURG est une petite ville, sur laquelle le 1^{er} RI représente près de 20% de la démographie (environ 16.000 habitants) et de l'économie locale. De ce fait la population de Sarrebourg est particulièrement sensible à l'implantation du 1^{er} RI. « S'il partait Ce serait une catastrophe ». Cette préoccupation a été présente dans tous les entretiens avec les personnalités extérieures.

Par comparaison, le 3^{ème} RIMA est dans une position plus marginale par rapport à la démographie (un peu plus de 50.000 habitants) et à l'économie vannetaise. Le 3^{ème} RIMA est un élément important du paysage, mais il y en a d'autres.

Le « 8 » à Castres est dans une position intermédiaire, mais plus proche de SARREBOURG que de Vannes compte tenu de l'enclavement relatif de la région.

1.3.1.3 La sociologie locale

A SARREBOURG on est peu expansif. On sort peu. L'attachement ne se manifeste pas de la même façon qu'à Castres.

Les démonstrations du « 8 » à Sarrebourg ça ferait désordre ou encombrant !

La discrétion du 1^{er} RI à CASTRES ça ferait triste.

1.3.1.4 Culture, prestige et tradition de l'unité

Les différences culturelles entre les unités rencontrées sont fortement apparues et elles ont des conséquences sur les pratiques en matière d'implantation locale :

- Tradition et discrétion pour le 1^{er} RI : fort de son passé, de son prestige, de son drapeau le 1^{er} RI n'éprouve pas le besoin de se montrer à l'extérieur, de parader.
- Les troupes de marines ont la réputation d'être moins réservées. Pour les 2 unités de troupes de Marine par comparaison avec le 1^{er} RI, la préoccupation de communication semble beaucoup plus forte.
- Par comparaison, enfin, le prestige des « Paras » ne perd aucune occasion de s'afficher.

Sans chercher à juger s'il est mieux ou moins bien d'adopter telle ou telle attitude, force est de constater que certaines traditions viennent renforcer les capacités d'implantation locale.

Entre le RICM et le RIMA à Vannes, il n'y a jamais eu de doute, le RICM a toujours exercé une fascination sur les vannetais. On garde encore le souvenir du RICM parti depuis six ou sept ans, alors que le RIMA reste encore dans l'ombre. A Sarrebourg, l'intérêt de la population se partage entre le 1^{er} RI, qui ne dispose que de peu d'éléments d'attraction et le régiment d'hélicoptère situé à dizaine de kilomètres : l'intérêt de la population pour des hélicoptères qui volent est plus fort que pour des engins de transport ou des troupes à pied.

1.3.1.5 Le contexte général : présence d'un autre régiment à proximité

La présence à proximité d'une unité concurrente est le dernier élément de contexte qui peut être relevé.

Le 3^{ème} RIMA (troupes à pied) a longtemps vécu dans l'ombre du RICM (blindés) et a éprouvé de ce fait de la difficulté à imposer son image dans la population.

De la même façon le 1^{er} RI à SARREBOURG est « concurrencé » par la présence d'un régiment d'hélicoptères de combat à quelques kilomètres. Dans l'inconscient de la population les hélicoptères sont plus intéressants ou prestigieux que les fantassins.

1.3.2 Un grand nombre d'acteurs plus ou moins conscients de leurs rôles

L'implantation c'est l'affaire de tous au sein de l'institution militaire, mais aussi dans la population civile.

L'implantation est le résultat d'une démarche à double sens qui implique les militaires comme les civils :

- Etre connu des civils.
- Connaître les civils.

La qualité de l'implantation du 1^{er} RI à SARREBOURG résulte autant des actions conduites par les militaires, que de l'intérêt porté, plus ou moins manifestement, par les civils aux militaires.

Au sein de l'institution militaire tous ne sont pas conscients de leur rôle et de leur responsabilité sur le sujet. Un petit nombre porte la préoccupation de l'implantation locale et sait la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec la population civile. Beaucoup ne voient pas l'intérêt du sujet, voire y sont hostiles.

Il est difficile d'établir des liens avec la population dans son ensemble. La communication s'établit en priorité avec les interlocuteurs naturels qui portent les messages : les autorités civiles, les professionnels en relation avec le régiment, les relais d'opinion (journalistes), le voisinage ou la famille. Il faut aussi savoir se rendre disponible à la population en répondant à ses attentes (« portes ouvertes » ou course dans la ville).

Sur le sujet de l'implantation locale, les entretiens révèlent une catégorie d'acteurs fortement impliqués par le sujet : les membres des amicales et les réservistes.

1.3.2.1 Les acteurs militaires

Parmi les militaires, on relève plusieurs catégories d'acteurs, en fonction notamment de l'intérêt qu'ils portent au sujet de l'implantation locale :

- Les autorités
- Les professionnels
- Les autres

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

Les autorités, le chef de corps et ses principaux subordonnés sont totalement acquis à l'implantation locale et perçoivent clairement les enjeux de cette préoccupation. Leurs actions se répartissent entre

- la mise en place de conditions favorables à la gestion des ressources humaines (recrutement et surtout reconversion locale des militaires),
- la contribution au développement du lien « armées – Nation », par l'intermédiaire de conférences ou d'échanges avec les notables civils,
- la perspective de créer un environnement propice à l'activité militaire.

Les professionnels, notamment parce qu'ils ont un lien avec les civils dans le cadre de la protection juridique ou de la reconversion, mesurent bien l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur une bonne implantation locale.

Les autres, officiers, sous-officiers, soldats, pour la plupart, ne voient pas bien l'intérêt du sujet :

- L'implantation locale prend du temps, sur le temps personnel, sur le temps qui devrait être réservé aux activités militaires (on perd son temps)
- L'implantation locale concerne la vie privée et par conséquent titre personnel, mais ne concerne pas l'institution
- L'implantation locale c'est les relations avec les civils, ça ne concerne pas les vrais militaires.

1.3.2.2 Les acteurs civils

Parmi les acteurs civils, on distingue également plusieurs catégories :

- Les institutionnels - le maire, le préfet, le sous-préfet, le président du conseil général, ... - qui sont en relations régulières avec le régiment et ses responsables.
- Les acteurs économiques régulièrement mobilisés par l'institution pour faciliter la reconversion sur place des militaires
- Les civils en relation avec le régiment, fournisseurs, partenaires
- La population dans son ensemble, qui les croise dans la rue, sait peu de choses, se demande ce qu'ils font dans leurs casernes, s'intéresse aux opérations auxquelles participent les militaires, est dans une attitude mêlée d'intérêt, de respect et de crainte.

1.3.2.3 Les acteurs « civilo-militaires »

L'étude a mis en évidence une population de personnes à l'interface du militaire et du civil : membres d'amicales ou réservistes. Ces personnes sont très intéressées par la vie militaire, parfois un peu nostalgiques. Elles ont à cœur de conserver des liens avec le milieu militaire, mais aussi, comme une forme de contrepartie, de rendre service aux militaires notamment en facilitant les liens avec les civils.

Occupant une place charnière entre le monde militaire et le monde civil, nous les appelons les « civilo-militaires »

Ces personnes sont avec les responsables du régiment, les acteurs les plus concernés par le sujet.

Pour partie en situation retraite professionnelle, ces personnes ont une grande disponibilité et la capacité à s'engager dans des actions qui répondent à leurs attentes personnelles et aux besoins du régiment.

Sur le terrain les amicales sont très actives en matière d'implantation locale à Vannes et à Castres. En revanche à Sarrebourg, les amicales semblent plus axées sur des actions de commémoration.

1.3.3 Un grand nombre de domaines de rencontres, d'échanges, de relations

L'implantation locale se construit sur un grand nombre de sujets, des sujets obligatoires et des sujets facultatifs, des sujets personnels des sujets collectifs, des sujets de détail, des sujets importants. Ces sujets, qui comportent une relation entre les militaires et les civils, contribuent au développement de l'implantation locale.

L'observation conduit à repérer plusieurs natures de sujets :

- La connaissance mutuelle et les relations protocolaires constituent la première étape de l'implantation locale
- La gestion des ressources humaines (reconversion, recrutement, logement, ...) est un domaine important de relation entre les militaires et les civils
- Les actions de promotion de la Défense
- Les échanges de service
- La sécurité locale et la prévention des risques
- Le sport

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- Les relations quotidiennes informelles

1.3.3.1 La connaissance mutuelle et les relations protocolaires :

C'est un sujet qui s'impose naturellement aux autorités. Le chef de corps à son arrivée prend contact avec les autorités locales. Le militaire en s'installant dans son nouveau logement prend contact avec ses voisins. Ce sont aussi ces multiples actions d'accueil et d'informations qui constituent le terreau de l'implantation locale :

- Visites organisées du régiment pour les élèves ou pour telle ou telle catégorie de personnes,
- Diffusion d'informations à la population par voie de presse : départ du régiment en OPEX, point sur l'activité du régiment, participation du régiment à une opération exceptionnelle, ...

On peut aussi mettre dans ce domaine toutes les informations diffusées à l'occasion des échanges entre les civils et les militaires.

Interviennent également dans ce domaine, l'invitation de civils à des opérations militaires : le Maire de Sarrebourg est allé à l'automne 2002 visiter un contingent du 1^{er} RI en opération.

1.3.3.2 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est également repérée comme un sujet important de l'implantation locale. Il est d'autant plus important qu'il est identifié comme une finalité de l'implantation locale. Si l'unité est bien implantée, elle n'aura pas de difficultés à recruter des personnels qui seront naturellement attirés par le régiment, à reconverter dans le civil, à trouver des logements.

Pour tous les régiments, la reconversion des personnels constitue une préoccupation importante qui guide les relations avec les acteurs influents de l'environnement :

- L'ANPE qui prépare les personnels et sélectionne les offres d'emploi.
- Les agences d'intérim qui facilitent l'intégration professionnelle des conjoints ou la reconversion des militaires.
- Les chefs d'entreprise qui plus ou moins spontanément se tourneront vers le régiment pour recruter.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

La reconversion locale des personnels est appréciée parce qu'elle évite d'imposer aux personnes une double mobilité géographique et professionnelle et parce qu'elle garantit implicitement les employeurs (recommandations implicites). Elle permet aussi au régiment de constituer dans son environnement un réseau de personnes favorables aux militaires.

En matière de recrutement on observe des situations très différentes.

- Le 3ème RIMA a pris le parti de favoriser le recrutement local, pour garantir sa ressource et favoriser une certaine osmose entre les militaires du pays avec la population locale. Cette option conduit les responsables du régiment à organiser la « présence » du régiment sur le territoire pour être connu et susciter des vocations.
- Le 1^{er} RI s'inscrirait bien dans une démarche analogue mais est placé dans une zone où le nombre et la diversité des propositions en termes de recrutement excèdent largement les capacités locales. Par conséquent les perspectives locales de recrutement restent très limitées.
- Le « 8 » de Castres, pour maintenir le haut niveau de performance militaire a opté pour un recrutement « élitiste » qui lui impose d'opérer sur le territoire national et lui garantit la mobilité géographique de ses personnels. Les recrutements locaux ne sont pas du tout recherchés, ils font craindre un manque de mobilité et d'adaptabilité.

Le logement constitue également un thème important de l'implantation locale. L'institution se préoccupe de repérer et de faciliter la recherche de logements dans le secteur civil. En prenant en compte les éléments de contexte, la facilité à trouver un logement dans le secteur civil constitue une bonne mesure de l'implantation locale.

A l'initiative des personnes, les militaires investissent dans l'immobilier et s'implantent. Ce phénomène est observé à Castres, à Vannes mais également à Sarrebourg. L'enracinement immobilier modifie la relation des personnels avec l'environnement.

1.3.3.3 La promotion de la Défense

C'est un domaine repéré davantage par les civils que par les militaires comme un facteur d'implantation locale. Pour les militaires, la finalité n'est pas l'implantation locale mais la promotion de la Défense. Pour les civils, c'est une relation privilégiée avec les militaires de leur ville sur un sujet qui les intéresse.

Dans ce domaine prennent place plusieurs catégories d'action :

- Les JAPD qui permettent aux jeunes de découvrir la Défense. Les militaires sont mal à l'aise avec cette opération qui de leur point de vue ne valorise pas la réalité militaire : les jeunes s'y ennuiant et découvrent en salle alors que la vie militaire est d'abord à l'extérieur. Cette activité prend du temps aux militaires et donne une image mauvaise qu'ils ne partagent pas.
- Les conférences sur la Défense sont apparemment très appréciées par les notables et les acteurs économiques.

1.3.3.4 Echanges de service

Ce sujet regroupe toutes les opérations de « bon voisinage » consistant notamment pour les militaires à mettre du personnel ou du matériel à disposition pour des manifestations civiles. C'est un domaine qui peut être perçu comme facilitateur de l'implantation locale. Pour les militaires les capacités sont de plus en plus contraintes compte tenu de la faible disponibilité des ressources.

On ne surestimera pas trop l'importance de ce facteur pour l'implantation locale. Pour les civils la mise à disposition de matériel peut facilement être perçue comme un dû et non comme un service. La gratuité gêne parfois la bonne appréciation de la valeur du service. Une unité rencontrée est appelée ponctuellement à réaliser ce type d'échange. Elle prend le soin de valoriser financièrement le service rendu et fait attention à être portée dans la liste des sponsors de la manifestation.

L'échange de service pose le problème de la réciprocité. Les services sont bien souvent donnés par le personnel du régiment au profit de la population locale et beaucoup plus rarement par les acteurs locaux.

1.3.3.5 Sécurité locale et prévention des risques

C'est un domaine d'activité marginal et de ce fait mal identifié par les militaires. En revanche la population civile garde précisément en mémoire ce qui a pu être fait dans ce domaine et nourrit de fortes attentes.

La participation des militaires aux opérations de secours et de remise en services des infrastructures publiques lors des catastrophes naturelles est bien identifiée par les militaires, mais l'utilité est davantage perçue par les civils. A Castres le souvenir des interventions des personnels du régiment à l'occasion des inondations récentes est très présent. A Sarrebourg on garde

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

également le souvenir des interventions suite à la tempête de décembre 1999. Les civils vivent au quotidien la sécurité que leur apportent de façon passive les militaires. Par leur seule présence, les militaires apportent de la sécurité aux civils.

Dans le domaine de la sécurité publique, les militaires exercent un peu à leur insu une mission de sécurité publique. A Carcassonne, un militaire en uniforme dans la ville ça rassure. A Sarrebourg, les habitants ont l'impression que la présence des militaires limite les capacités d'action des populations immigrées sensées troubler l'ordre public. A Castres les autorités civiles ont été très favorablement impressionnées par l'implication de l'institution militaire pour la mise au point d'un plan local de sécurité.

En revanche à Vannes les soucis d'ordre public doivent être moins présents, un habitant n'est pas très favorable à voir les militaires en uniforme dans la ville.

En marge de la sécurité on peut citer les aspects économiques. A Sarrebourg, les gens sont bien conscients de l'utilité de la présence des militaires pour la ville : « S'ils devaient partir se serait une catastrophe démographique et économique ».

Dans ce domaine, les militaires ne semblent pas toujours bien conscients de la qualité des « services » qu'ils rendent. Ils y sont d'autant moins conscients que cela correspond à des activités qu'ils perçoivent hors de leur domaine de compétences.

1.3.3.6 Sport

Le sport est un domaine d'activité où les militaires peuvent être attendus compte-tenu des capacités physiques qu'on leur reconnaît. A Castres, il existe des liens étroits entre le club de rugby et le régiment. A Vannes un certain nombre de militaires sont associés au fonctionnement de clubs sportifs.

Il arrive également que les installations sportives soient mises à disposition des personnes civiles.

Les activités sportives constituent de bons supports pour associer les militaires ou les civils : participation active de militaires dans une manifestation sportive civile, ouverture d'une activité sportive militaire aux civils.

1.3.3.7 Vie quotidienne

Enfin la vie quotidienne offre des opportunités multiples pour construire à l'échelle institutionnelle ou individuelle les éléments de l'implantation locale.

La course hebdomadaire du 3^{ème} RIMA dans la ville de Vannes est un rite qui crée de la relation entre les militaires et les civils.

Parfois on peut institutionnaliser la relation :

- Castres parraine le « 8 »,
- Les communes environnantes de Vannes parrainent régulièrement les nouvelles promotions d'engagés.

Dans la vie quotidienne, chaque acteur a l'opportunité d'apporter ou non son témoignage sur la vie militaire, le récit d'opérations humanitaires et de contribuer ainsi à valoriser la réalité militaire et à créer de l'intérêt et du lien dans la population civile. Dans ce domaine rien n'est neutre : une femme militaire qui se promène en uniforme dans la ville ou dans les magasins cela suscite la curiosité, cela donne envie d'interroger pour en savoir plus. Un militaire qui, pour des raisons de commodité personnelle, se promène dans la ville en uniforme apporte de la sécurité ou interpelle les passants qu'il rencontre.

Le témoignage informel apporté par tel ou tel soldat, sous-officier, ou officier dans l'école des enfants, vaut bien l'amphi « retape » dans un lycée.

1.3.4 Le cadre d'action

Une autre composante ou caractéristique des actions locales est le cadre d'action. En matière d'implantation locale il existe d'une part un cadre institutionnel dans lequel les institutions s'expriment, d'autre part un cadre informel et personnel. Le cadre institutionnel, qu'on identifie aisément n'est pas suffisant pour l'implantation locale, il structure, il oriente, il soutient. L'implantation locale se fait aussi sur le terrain dans les relations établies par les acteurs auprès du terrain. En distinguant bien le cadre institutionnel et le cadre informel, on peut alors travailler la complémentarité et la cohérence des actions sur le terrain, et la mobilisation des acteurs dans chaque domaine.

1.3.4.1 Le cadre d'action institutionnel

Le cadre d'action institutionnel est facilement identifiable, il s'applique d'une part aux opérations engageant le régiment dans son ensemble et les collectivités de l'environnement et d'autre part aux relations entre les représentants du régiment et les représentants des collectivités. Sont institutionnelles, la participation des militaires aux cérémonies officielles, les portes ouvertes, la course du régiment dans la ville, les manifestations dans lesquelles le régiment est présent dans son ensemble ou par ses représentants.

1.3.4.2 Le « cadre d'action » informel

Le cadre d'action informel recouvre toutes ces initiatives prises par les personnes pour établir de bonnes relations voisinages. Le militaire qui rend compte à son voisin de la dernière opération à laquelle lui-même et le régiment ont participé, le témoignage du militaire dans la classe de son enfant, la participation du militaire à un club sportif, ...

En abordant cette étude nous formulons l'hypothèse que la capitalisation de l'expérience devait se faire sur ce thème des actions informelles et des initiatives personnelles. Les initiatives personnelles sont moins importantes ou plus difficiles à identifier, car les acteurs militaires sont peu mobilisés sur le sujet. La faiblesse des cadres et de la forme des relations institutionnelles limite les possibilités de démultiplication par les relations informelles.

1.4 Des modes d'action très variés

La distinction des modes d'action vient compléter l'identification des cadres d'action. On relève trois grandes catégories de modes d'action :

- Les actions instituées relevant du protocole ou de procédures les relations avec la Préfecture, la Mairie ou dans un autre domaine l'Agence ANPE.
- Les initiatives prises par des acteurs représentant l'institution (le chef de corps, l'officier de relations publiques, ...) ; les initiatives changent avec les acteurs, tel chef de corps avait mis en place des journées rencontre avec les responsables économiques, le suivant n'a pas repris.
- Les initiatives personnelles de tous les acteurs et en particulier militaires dans des situations très banales (port de l'uniforme en ville, échange-témoignage auprès du voisinage, ...)

1.4.1 Les modes d'actions institués

On trouve dans les modes d'action institués :

- Les relations protocolaires.
- Les traditionnelles « portes-ouvertes ».
- Les cérémonies militaires ou civiles (14 juillet, 11 novembre, fête de la Ville, ...).
- Les relations avec l'ANPE, les Lycées.
- Les relations avec certaines entreprises.
- L'association Vannes-Abéché qui assure un lien entre les habitants de Vannes et cette région d'Afrique.

1.4.2 Les initiatives du chef de corps ou des responsables concernés

On trouve dans les initiatives des responsables (elles ont de ce fait un caractère institué) :

- Les conférences de Défense
- Les journées acteurs économiques
- L'invitation des élus ou des journalistes à visiter les militaires en opération
- L'organisation de manifestations culturelles (concert, exposition, ...)
- Le déploiement dans la ville de Castres

Ces initiatives sont le fait d'un responsable du régiment, mais peuvent être remises en cause par le successeur qui n'en voit pas l'intérêt ou n'en a pas la disponibilité. De ce fait, ces initiatives ne font pas systématiquement l'objet d'une capitalisation d'expériences et peuvent être perdues. Pour les bénéficiaires, elles ne donnent pas le sentiment d'une relation durable et ne contribuent, de ce fait, que très partiellement à l'implantation locale. On cite le cas à Vannes d'un chef de corps très entreprenant dans le domaine des relations avec les civils. Les successeurs n'ayant pu suivre les actions engagées, beaucoup d'actions ont été abandonnées laissant une perception éphémère aux civils.

On reviendra dans la suite de l'exposé sur ces initiatives personnelles pour les mettre en valeur et proposer à l'avenir leur institutionnalisation

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

1.4.3 Les initiatives personnelles

Les initiatives personnelles sont légions : le seul fait de porter l'uniforme dans la ville ou dans un magasin est une initiative personnelle qui contribue à l'implantation locale, parfois à l'insu de l'acteur. Elles sont difficiles à repérer, car elles s'inscrivent dans un quotidien banal et peuvent échapper à la volonté de l'acteur.

A Castres, c'est la tradition les militaires sont incités, au moins les jeunes, à porter l'uniforme dans la ville et en particulier le béret.

A Vannes et à Sarrebourg, le port de l'uniforme est laissé, dans le cadre des instructions, à l'initiative des personnels.

Conclusion de la Première partie

En conclusion de cette première partie, délibérément descriptive pour rendre compte de la réalité et des caractéristiques de l'implantation locale et permettre ainsi d'établir les éléments d'une cartographie de l'implantation locale, il ressort :

1. L'implantation locale des régiments est un concept difficile à appréhender, mais qui donne du sens à beaucoup d'actions ou de relations conduites parfois sans finalités bien déterminées
2. C'est un vrai sujet : c'est un sujet porteur d'enjeux forts pour les acteurs locaux (bien vivre dans et avec son environnement), mais aussi pour la Défense (lien Armées – Nation) et pour l'armée de Terre (gestion des ressources humaines).
3. L'implantation locale des régiments est une préoccupation qui peut paraître lourde à porter : il y a tellement de choses à faire, et les moyens sont très contraints.
4. L'implantation locale n'est peut être pas si compliqué : c'est aussi fait de ce que l'on fait déjà mais en y apportant un esprit différent, c'est aussi fait de choses banales auxquelles on ne fait même pas attention mais qui ont une signification forte pour les personnes de l'environnement.
5. L'implantation locale il faut bien la comprendre pour y agir avec efficacité. Cela suppose de la méthode pour agir bien, cela se traite dans la continuité sinon les interlocuteurs ne comprennent plus, en utilisant au mieux toutes les ressources disponibles et notamment l'initiative des personnes.

2 L'EXPERIENCE DES REGIMENTS ETUDIES

Après avoir décrit le domaine de l'implantation locale, ce deuxième chapitre a pour but de dégager les enseignements des expériences et des situations étudiées. Que peut-on retenir de l'expérience des régiments et des situations étudiées ?

Dans cette perspective, les observations permettent de dégager en première lecture des opérations, des modes d'action qui, semblent-ils, répondent aux attentes de l'environnement. Les difficultés ou les attentes exprimées par certains interlocuteurs constituent également une source d'enseignement qui doit inciter à s'interroger sur les pratiques existantes et sur l'opportunité de les adapter. En s'appuyant sur ces éléments d'analyse l'étude dégage des perspectives pour améliorer la performance des actions en matière d'implantation locale : comment améliorer les résultats en utilisant mieux les ressources disponibles.

2.1 Leurs expériences : les initiatives, les idées, les attentes

Parmi les personnes rencontrées les expériences sont diverses, certains ont des idées et les ont mises en œuvre ou y ont contribué, certains sont restés dans une attitude neutre ou indifférente considérant que l'implantation locale n'était pas leur affaire, les civils ont évalué certaines opérations et expriment des attentes.

2.1.1 L'expérience des militaires rencontrés

2.1.1.1 Les acteurs concernés

Pour les acteurs concernés, le chef de corps, ses principaux subordonnés et les personnes au contact des civils, le choix des expériences retenues est lié à l'intérêt qu'elles ont suscité et aux réponses qu'elles apportent en matière d'implantation locale. Dans ces conditions sont présentées :

- l'établissement d'une stratégie ou d'une ligne politique : cela permet de partager les enjeux, de guider l'action et de focaliser les énergies
- la professionnalisation des relations avec la presse

- l'implication des élus
- l'association des notables
- la création d'événements
- la mobilisation des « civilo-militaires »
- le port de l'uniforme

2.1.1.1.1 Etablissement d'une « stratégie »

Sans que la démarche soit totalement structurée, les régiments de Castres et de Vannes expriment une orientation politique qui fonde dans l'action les éléments d'une stratégie.

Certains au sein du 3^{ème} RIMA entendent le faire devenir le régiment de la Bretagne en créant les conditions pour que le recrutement se fasse plutôt sur la région Bretagne, que la reconversion se fasse en Bretagne et que le régiment bénéficie à ce titre de l'appui des responsables et de la population bretonne. Un interlocuteur évoquait, à titre de référence, la situation de certains régiments britanniques qui s'identifient comme régiment d'une région et établissent avec les personnes et les acteurs économiques des relations assurant le soutien de l'unité. Cette option permet de créer les conditions les plus favorables pour l'implantation.

Dans cette perspective les recrutements locaux sont incités par l'intermédiaire du volontariat (VDAT). Le régiment porte les couleurs de la Bretagne. Sur le thème de la communication et de la présence aux médias, le souci s'exprime d'être présent non seulement à Vannes mais aussi dans le centre de la Bretagne.

Le « 8 » s'est fixé comme objectif d'être le régiment de Castres et du Tarn. Le régiment est « parrainé » par la ville et porte son emblème. En revanche comme on l'a vu précédemment le recrutement du « 8 » est national. Certaines autorités civiles incitent le régiment à ne pas s'identifier seulement à Castres mais aussi à s'ouvrir au Département du Tarn.

Dans le contexte de l'implantation locale, l'existence d'un objectif de nature politique (par exemple régiment de la Bretagne), permet :

- de simplifier les approches, toutes les actions doivent contribuer à cet objectif
- de communiquer avec les acteurs au sein du régiment ou à l'extérieur : la communication est ciblée et fait valoir l'image recherchée

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- de créer les conditions pour mettre à l'aise : reconnu officiellement, comme un élément important de la ville ou de la région le militaire aura peut être moins de difficulté à échanger avec son voisinage.

2.1.1.1.2 Relations presse et présence aux médias

Les relations presse et la présence aux médias ne sont peut être pas une spécificité des régiments rencontrés. Toutefois, le 3^{ème} RIMA et le « 8 » semblaient avoir sur ce sujet une approche plus systématique que le 1^{er} RI. L'officier chargé de la communication est en contact hebdomadaire avec certains journalistes, auquel il propose régulièrement des sujets d'articles. On a pu ainsi par exemple communiquer sur la 1^{ère} mise aux arrêts d'une EVAT féminine. Les journalistes ont été invités à visiter le régiment en opération. Pendant les périodes d'opérations, les journalistes sont régulièrement informés de l'activité des militaires.

En matière de relations presse on peut aisément faire un parallèle entre les dispositions existantes en opération de maintien de la paix et les dispositions à tenir avec l'environnement du régiment :

- En opération il est essentiel d'informer la population pour la prévenir des activités prévues, pour établir un lien et lever l'hostilité éventuelle,
- En garnison, la population n'exprime peut être pas les mêmes exigences mais est satisfaite d'être informée.

2.1.1.1.3 Impliquer les élus

Le 1^{er} RI a invité, en 2002, le Député-maire de Sarrebourg à visiter le contingent en OPEX en Afrique. Des opérations similaires ont été conduites à Vannes et à Castres.

L'opération a été très appréciée par tous et en particulier par l'intéressé qui a pu ainsi :

- se montrer proche de ses administrés éloignés momentanément en manifestant l'intérêt et l'admiration des habitants de Sarrebourg pour la mission réalisée,
- mieux intégrer la réalité opérationnelle des militaires ; à Sarrebourg on peut s'interroger sur l'activité et l'utilité des militaires, en OPEX on comprend mieux l'intérêt de la préparation et de l'entraînement,

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- établir un contact privilégié avec une partie de ses administrés ; le Maire a été invité à un repas de bivouac et dans ce cadre avoir des échanges plus profonds,
- mieux comprendre les besoins des militaires pour y répondre autant au niveau local qu'au niveau national.

Les chefs de corps ont régulièrement des relations avec les élus dans le cadre de cérémonies protocolaires. Ces relations ne suffisent pas pour se faire connaître. Par l'expérience qui lui a été donnée de vivre, le Maire de Sarrebourg peut dire qu'il connaît mieux le 1^{er} RI et ses hommes, et il peut par conséquent communiquer à ses administrés en relayant les préoccupations des militaires.

2.1.1.1.4 Associer les notables

A Sarrebourg, un cycle de conférences a été réalisé et a beaucoup intéressé les notables qui y étaient invités. A Castres, des conférences ont été tenues à un retour d'opération au KOSOVO. Ces opérations ont intéressé le public qui apprécie de connaître les actions conduites par les militaires, les modes d'action adoptés. La mise à disposition d'une information un peu confidentielle valorise les auditeurs.

Ce type d'exercice n'est peut être pas facile pour les militaires qui de retour d'opérations ont beaucoup d'autres choses à faire, mais répond à une attente du public.

2.1.1.1.5 Créer des événements, associer la population

Le bal du régiment ne fait plus forcément recette de nos jours. A Castres le concert organisé par le régiment a fait salle comble.

2.1.1.1.6 Mobiliser le réseau

A Vannes comme à Castres l'amicale est mise à contribution pour favoriser le développement des relations locales. L'amicale assure la présence dans des manifestations locales, tient éventuellement un stand. L'amicale assure le lien avec les anciens retournés à la vie civile. Les membres de l'amicale assurent un lobbying auprès des responsables locaux.

2.1.1.2 Les réticences

Au sein du régiment, la préoccupation de l'implantation n'est pas partagée. Si quelques acteurs s'impliquent sur le sujet, beaucoup sont indifférents voire hostiles. Il est important de les entendre parce que ces personnes sont largement majoritaires en effectif et que l'identification de leurs arguments peut être source d'amélioration dans la conduite de l'action.

Pour un grand nombre de personnels militaires l'implantation locale et notamment les manifestations spécifiques (prises d'armes, portes ouvertes, visites, ...) se traduisent par une surcharge de travail à une période où, dans leur esprit, ils devraient se reposer, s'instruire ou s'entraîner. Ils ne perçoivent pas l'utilité de l'implantation locale pour l'exercice de leur métier. Dans ces conditions le travail qu'on leur demande, suscite au mieux de l'indifférence et au pire de l'hostilité (charges de travail indues).

Est-ce pour les mêmes raisons, certains invoquent la nécessaire dissociation entre la vie au régiment et la vie privée. Pour eux l'implantation locale ne relève pas de la vie professionnelle et ne fait pas partie du métier du militaire (pourtant en opération personne ne songe à remettre en cause des actions relevant de préoccupations identiques). Pour d'autres, l'implantation locale n'est qu'une affaire de civils ou de militaires souhaitant se rapprocher du civil. Tant qu'ils sont militaires et déterminés dans l'exercice du métier, ils n'ont pas besoin des civils, ils n'ont par conséquent pas besoin d'implantation locale.

Certains ne souhaitent pas se faire reconnaître comme militaire parce qu'ils ont honte de ce qu'ils sont (simple soldat, sans grade, ...) ou de l'image que les civils pourraient avoir d'eux.

2.1.1.3 Les actions engageant le régiment

Dans ce domaine, on relève des opérations de routine à l'analyse peu valorisantes pour le régiment ou pour les personnels dont il faudrait repenser l'utilité : « On observe peu de renouvellement dans la fréquentation des « portes ouvertes », « Il vient de moins en moins de monde aux cérémonies commémoratives ». Des idées nouvelles ont été présentées.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

2.1.1.3.1 Les routines

Les « Portes ouvertes »

C'est un mode d'action assez traditionnel dans les régiments. Tous les deux ans on organise les « Portes Ouvertes ». Pour le militaire de base cela demande beaucoup de travail, il faut faire venir le matériel, préparer les lieux. Le jour même, on a l'impression que ce sont toujours les mêmes qui viennent, ça ne permet donc pas de faire venir ceux qui ne connaissent pas.

Vu d'un habitant de Sarrebourg : « J'y suis allé deux fois, mais c'est toujours la même chose ! ».

Il importe donc de s'interroger l'intérêt de ce type de manifestation.

Les cérémonies traditionnelles, prises d'armes, il y vient de moins en moins de monde. Ça ne mobilise plus les foules. Le Maire de Sarrebourg s'interroge sur l'intérêt du maintien de ces actions.

2.1.1.3.2 Aller au devant de la population

Le « 8 » a organisé à CASTRES un déploiement dans la ville, montrant aux habitants les militaires en action dans des situations proches de l'opérationnel.

Le Maire de Sarrebourg a assisté à une opération de ce type et souhaiterait avec le chef de corps pouvoir la réaliser dans Sarrebourg.

Associer la population aux activités humanitaires. A Sarrebourg des collectes ont été organisées avec la grande surface locale pour envoyer des ressources de première nécessité dans un pays où intervenait le 1^{er} RI. A Vannes, l'association Vannes – Abéché répond à une finalité identique.

Le 3^{ème} RIMA développe le parrainage pour favoriser les contacts avec les communes limitrophes de Vannes.

Systematiquement les nouvelles promotions sont présentées après la période de formation initiale à l'occasion d'une petite prise d'armes organisée dans une commune limitrophe de Vannes qui parraine la promotion.

La formule est appréciée des communes qui y voient l'opportunité d'un événement local.

Ces observations montrent :

- Qu'il faut s'interroger sur les pratiques anciennes et leur adaptation à la culture et aux attentes de la population actuelle.
- Qu'il faut innover pour se présenter mieux et autrement.

2.1.2 L'expérience des « civilo-militaires » des personnes naturellement engagées dans les actions d'implantation locale

Il existe dans l'environnement proche des régiments un réseau de personnes, retournées à la vie civile, gardant un attachement fort à la réalité militaire. Ces personnes sont motivées à garder des liens avec le monde militaire et à rendre service aux militaires.

L'existence de ce réseau est particulièrement manifeste autour du 3^{ème} RIMA de Vannes et du 8^{ème} RPIMA de Castres. Il existe autour du 1^{er} RI des amicales plus orientées sur le maintien du souvenir et des traditions du régiment.

Ces gens font preuve d'un grand dynamisme, ils veulent s'engager, ils ont des idées et ils sont disponibles. L'un des membres de l'amicale de Vannes citait l'exemple britannique et de l'influence des réseaux de soutien autour des régiments.

L'existence de cette ressource, connaissant bien l'institution militaire, disponible et prête à soutenir l'implantation locale des militaires constitue une opportunité pour l'implantation locale. Au regard de la faiblesse des ressources en temps que le chef de corps et le régiment peuvent consacrer au sujet, ceci ouvre des perspectives intéressantes en termes de disponibilité, de continuité, de connaissance du monde civil et de capacité d'initiative.

A Castres et à Vannes les amicales se sont apparemment données pour mission :

- De promouvoir la réalité militaire en montant des opérations en concertation avec les militaires, en s'associant aux opérations conduites par les militaires, en rayonnant dans la ville.
- De soutenir les actifs en apportant leur connaissance de la ville, des habitudes, du tissu économique
- De faciliter les reclassements, certains en ont bénéficié où sont engagés dans la vie économique et peuvent mettre à disposition leurs relations

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- De garder les liens et les souvenirs, pas seulement dans une vision passéiste mais en s'associant à la vie de ceux qui font vivre l'institution militaire.

A Castres comme à Vannes cela fonctionne comme un réseau : il y a des membres actifs proches du régiment et animant le réseau et puis il y a les membres du réseau plus ou moins actifs, mais susceptibles d'être mobilisés en cas de besoin. L'amicale accueille et met à l'honneur des personnalités civiles qui ne sont pas des anciens mais qui ont manifesté un intérêt explicite pour le régiment et les militaires.

2.1.3 Les attentes des civils

L'implantation résulte d'une double action :

- Action des militaires envers les civils
- Action des civils envers les militaires

C'est pourquoi il est nécessaire d'intégrer l'expérience des civils, qui s'exprime soit en réaction par rapport à des événements vécus, soit par rapport à des attentes.

A cet égard l'exemple du 1^{er} RI est intéressant. Comparativement aux deux autres régiments, le 1^{er} RI est sur une approche assez traditionnelle de l'implantation locale et, somme toute, d'apparence assez passive. Pour autant l'implantation n'est pas mauvaise et l'on a pu observer un fort attachement de la population à la présence du régiment.

L'attitude de la population locale, des notables, des responsables politiques constitue également un facteur d'implantation important que les militaires pourraient avoir tendance à sous estimer voire à déconsidérer

Certains interlocuteurs souhaitent une plus grande réciprocité dans les échanges. Ils ont le sentiment que les militaires ont toujours l'initiative des actions et n'en laissent pas suffisamment à la population.

2.1.3.1 La population dans son ensemble, le citoyen

Pour la population dans son ensemble, le régiment par sa seule présence et la présence des militaires dans la ville constitue un facteur de sécurité. Le régiment est également un support d'imaginaire : on ne sait pas bien ce qu'ils font dans leurs casernes, mais ils partent à l'étranger pour des missions engageantes sur le plan physique et valorisantes au regard des

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

causes défendues. Le régiment porte et incarne des valeurs issues de la tradition et patriotiques.

Sécurité : économique, ordre public, sécurité civile

A Sarrebourg les habitants savent que le régiment constitue un élément essentiel de l'économie locale. Cette préoccupation est présente dans tous les échanges. Si le régiment devait quitter Sarrebourg, on n'ose même pas l'imaginer, ce serait une catastrophe démographique et économique : des classes fermées, des commerces et des activités de service en difficulté, un rayonnement et positionnement local remis en cause.

La présence des militaires donne aussi un sentiment de sécurité par rapport à la présence de populations immigrées mal contrôlées.

La contribution des militaires à la sécurité locale est une perception récente. Il y a quinze vingt ans on redoutait les débordements des militaires autant à Sarrebourg, à Vannes qu'à Castres. Aujourd'hui et depuis une bonne dizaine d'années, non seulement les militaires se sont « assagis » ils ne font plus peur, mais encore, leur présence est appréciée et rassure.

Enfin à Sarrebourg et à Castres on garde le souvenir de l'intervention des militaires pour la tempête de 1999 ou les inondations récentes. Ainsi, chacun perçoit mieux l'intérêt d'avoir à proximité une ressource humaine importante, professionnelle, mobilisable en cas de grosses difficultés.

Ces représentations, sont mal perçues des militaires car elles sont décalées de l'idée qu'ils se font de leur métier (les militaires sont là pour faire la guerre et pas pour assurer la sécurité publique ou civile). Parfois les militaires ont pu se sentir dévalorisés par certaines activités (ramassage des poubelles). Ils craignent le développement de ce type de services au détriment de l'activité principale.

Rêve : aventure, humanitaire, invitation aux voyages, se projeter

Parallèlement aux intérêts immédiats portés par les civils sur les militaires : les militaires font vivre l'économie locale et nous protègent, les militaires et la réalité militaire suscitent l'intérêt, l'admiration et une forme de respect.

« Ces gens là font des choses hors du commun, vivent une forme d'aventure, risquent leurs vies ». Leur présence permet à la population, sous réserve qu'elle soit informée, de partager un peu de tout cela. Lorsque

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

les militaires sont engagés dans des missions humanitaires, la population apprécie de pouvoir s'associer par l'intermédiaire d'associations (Vannes ABEICHE) ou de collectes (Sarrebourog) à leur action. Cela suscite l'admiration.

Ainsi, par sa présence le 1^{er} RI permet aux habitants de Sarrebourog d'être proches des habitants d'Afrique.

Support de la tradition et des valeurs patriotiques

Enfin, les régiments sont ou portent pour la ville ou la région des symboles profonds. Ce point s'observe nettement à Sarrebourog dont la population garde

- le souvenir de l'importance et du nombre des épisodes guerriers,
- le souvenir de la présence des militaires.

Le régiment incarne le passé douloureux, glorieux et militaire de cette région. Le 1^{er} RI et les militaires ont fait Sarrebourog. L'attachement des civils à la chose militaire, même s'il ne s'exprime guère, est ancré dans l'inconscient collectif des habitants. On se référera à d'autres études sur le sujet.

Toutes proportions gardées, on retrouve un sentiment plus ténu, mais comparable à Vannes qui garde le souvenir qu'elle fut dans l'histoire une ville de garnison.

2.1.3.2 Les intéressés

Les intéressés sont ces personnes qui pour des raisons professionnelles sont en contact avec les militaires.

Ils sont très sensibles à la présence du régiment, une partie de leur activité en dépend. Ils apprécient les relations avec les militaires. Mais n'ont finalement qu'une vision utilitariste de la relation.

Polarisés sur leurs activités, ils peuvent aussi passer à côté de réalités qui leur permettraient d'aborder le professionnel avec un autre regard.

Dans les relations que le BRCP entretient avec l'ANPE, les agences d'intérim, les acteurs économiques a-t-on bien pris le temps de présenter la réalité militaire et d'initier les interlocuteurs aux différentes facettes. Pourquoi un interlocuteur régulier d'un des régiments ne connaît-il pas la

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

salle des traditions qui, au travers des présentations récentes, dit bien la réalité de la vie militaire actuelle ?

2.1.3.3 Les responsables, les élus : prestation de service ponctuelle, service d'apparat, support d'image

De façon un peu traditionnelle, les responsables, les élus utilisent les militaires comme un élément de prestige et d'apparat pour les manifestations qu'ils organisent. Peut-être le 3^{ème} RIMA joue-t-il sur cette fibre quand il organise les opérations de parrainage des promotions : la prise d'arme, qui a lieu à cette occasion, constitue un élément de prestige pour l'équipe municipale, on va en parler dans la presse. C'est aussi ce que peut retirer le Maire de Sarrebourg de sa visite en Afrique.

Derrière cette attitude il faut aussi percevoir, le besoin des élus de connaître la Défense pour participer aux échanges nationaux sur ce thème, d'être proches d'une partie importante des administrés : les militaires sont aussi des électeurs et constituent une population dont le vote peut significativement influencer les élections. Il se raconte à Castres qu'un chef de corps en difficulté avec la mairie aurait fait valoir ce type d'argument.

La connaissance des attentes des civils, devrait inciter les militaires à ajuster leur perception et leur façon de faire :

- Comprendre que le civil n'est dans son ensemble pas hostile, mais que, dans une attitude de réserve et de respect, il s'intéresse et peut être heureux de s'associer peut éviter beaucoup de malentendus
- Circuler en uniforme dans la ville, peut participer à accroître le sentiment de sécurité (ce n'est peut être pas vrai dans tous les contextes)
- Montrer les capacités d'intervention en sécurité civile, ne veut pas dire qu'on va en faire, mais que si c'est nécessaire on peut intervenir en complément des professionnels dont c'est le métier.
- Accueillir sur le terrain les élus ou des notables ou des interlocuteurs réguliers peut leur permettre de mieux comprendre la réalité militaire et les besoins des militaires.

2.2 Les enseignements

Dans un domaine d'action, dont la complexité a été mise en évidence et pour lequel les moyens d'actions restent limités, il ressort des expériences recueillies, des idées à capitaliser, des faiblesses à analyser et redresser, et des freins à lever.

2.2.1 La problématique de l'implantation locale : un concept flou, un champ d'action illimité pour des moyens en apparence réduit, des enjeux mal partagés, des réciprocity à inventer

En dépit de l'intérêt et de la qualité des expériences analysées, aujourd'hui l'implantation locale des régiments pourrait être plus performante. C'est plutôt efficace dans les régiments étudiés, on est à niveau entre le soutien et l'identification, en ce qui concerne l'emploi des ressources il reste des marges d'amélioration significatives. Pourquoi ? L'étude livre des pistes de réflexion :

- L'implantation locale c'est un champ d'action illimité, si l'on ne s'y oriente pas, si l'on ne choisit pas des priorités on s'y disperse et on s'y perd
- Si les cibles identifiées ne sont pas les bonnes, si les modes d'action ne sont pas adaptés on utilise en pure perte les ressources
- Si l'on part dans l'action en laissant de côté la plupart des ressources, le travail n'en est que plus difficile

2.2.1.1 Un concept flou, mal identifié

Comme cela a déjà été présenté le concept d'implantation locale est mal identifié. Par delà les mots la finalité n'est pas claire et par conséquent ne peut être partagée. Aujourd'hui, les acteurs semblent d'une part reproduire des actions que la tradition leur a laissées (« ça s'est toujours fait ») et d'autre part, en fonction de leur perception et de leur volonté inventent des activités nouvelles. On participe à des cérémonies parce que cela s'est toujours fait. On fait des portes ouvertes c'est la tradition. On rencontre les élus ou les responsables parce que c'est important et parce qu'il faut avoir de bonnes relations avec ces personnes. Ces actions sont conduites sans une perspective précise de l'implantation locale.

Par ailleurs, un grand nombre d'acteurs réalisent des opérations sans imaginer qu'elles puissent avoir un impact sur l'implantation locale. Je porte

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

l'uniforme dans la rue parce que c'est plus commode, mais je n'imagine pas que cela participe de l'implantation locale.

Le concept n'est pas clairement identifié et toutes les actions qui concourent à l'implantation locale sont mal associées à ce but fédérateur.

2.2.1.2 Un champ d'action illimité pour des moyens réduits

Le champ de l'implantation locale est vaste et les moyens pouvant être consacrés à l'action sont très réduits. Entre les OPEX, les OPINT, les manœuvres, l'entraînement, le nécessaire repos, il reste peu de temps aux militaires pour faire de l'implantation locale. On peut raisonnablement s'interroger sur la portée des efforts dans un ensemble aussi vaste. Peut-on vraiment faire quelque chose avec des ressources aussi limitées ?

A cet égard l'exemple du « 8 » de Castres, qui est un régiment très mobilisé, montre bien que l'implantation locale n'est pas qu'une question de moyens.

2.2.1.3 Des enjeux mal partagés

Cela peut être la conséquence des difficultés de définition du concept. Tous ne sont pas associés physiquement et surtout mentalement à la préoccupation de l'implantation locale. Dans ces conditions les actions conduites en commun ou individuellement perdent en efficacité. Sur le plan individuel, des occasions de contribuer à l'implantation locale ne sont pas exploitées (cela va de l'échange avec le voisin ou le boulanger, à l'image transmise par les proches du militaire).

2.2.1.4 Des moyens mal utilisés

La conséquence de ce qui précède est aussi une mauvaise utilisation des moyens. Il est important également de noter l'existence des ressources que l'on pourrait mobiliser : les ressources individuelles, les proches des militaires, les civilo-militaires, et éventuellement les civils eux-mêmes.

Chaque militaire est de fait un acteur de l'implantation locale. Les proches des militaires, les familles pour autant qu'elles soient sur place participent également à l'implantation locale : le conjoint rapporte les activités, les enfants en parlent. Mais cela suppose que ces personnes aient une bonne image de l'armée et du régiment. Si ce n'est pas le cas on ne parle pas ou on parle mal.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

L'implantation locale peut être un vrai sujet de mobilisation des civilo-militaires (réservistes ou anciens). Cela leur permet de garder le lien, pas seulement dans une perspective affective mais aussi en faisant œuvre utile et en ayant la perception de cette utilité. Cela suppose aussi un changement de regard sur les réservistes et les anciens.

Les civils peuvent être eux-mêmes des porteurs de l'implantation locale. Il ne faut pas exclure que certains aient une opinion défavorable du rôle et de l'utilité de l'armée. Mais un responsable de l'ANPE, un proviseur ou un maire s'il a bien compris la réalité militaire, si on a pris le temps de lui faire comprendre, peut devenir un relais important en terme d'implantation militaire.

2.2.1.5 Des réciprocités à inventer

Si l'on dispose autour du régiment d'un réseau d'acteurs favorable au régiment et aux militaires, on pourra alors observer des initiatives des civils au profit des militaires. C'est dans cette perspective que l'on peut analyser l'idée du maire de Sarrebourg : « j'ai vu telle opération à telle endroit, c'était bien, je propose qu'on la réalise dans la ville ».

On peut placer dans cette même perspective les idées recueillies auprès des civils dans le cadre de cette étude. Ils ont consacré du temps, mais ils sont été heureux et honorés d'avoir été sollicités et au travers de leur propos d'avoir pu donner des idées. Si les civils peuvent donner des idées, si ces idées sont entendues et mises en œuvre, ils s'intéresseront encore davantage au régiment et à l'armée.

2.2.2 Cinq atouts pour l'implantation locale : une attitude nouvelle des civils, des gisements d'efficacité importants, la stabilité induite par la professionnalisation

Une image plus favorable des militaires dans la population civile

L'image des militaires dans la population locale a profondément changé ces dix dernières années :

- Il y a 20 ans les militaires dans la ville étaient des éléments de désordre public et renvoyait une image de déchéance,
- Aujourd'hui les militaires dans la ville sont un facteur de sécurité, et portent l'image positive des actions qu'ils conduisent à l'extérieur (maintien de la paix et missions humanitaires)

La professionnalisation et la stabilité qu'elle apporte aux relations entre les militaires et l'environnement civil sont un élément favorable.

Au bout de quelques années de présence les militaires s'implantent, ils se mettent en ménage, ils achètent un logement, ils se fixent sur place. Ce phénomène est observé même à Sarrebourg qui n'a, en apparence, pas beaucoup d'attraits. L'implantation physique crée une nouvelle relation au territoire et à l'environnement.

La reconversion sur place crée dans l'environnement du régiment la présence d'acteurs a priori plutôt favorables aux militaires.

Les attentes des civils

Non seulement l'image des militaires auprès des civils a changé, mais également il y a des attentes positives. Les attentes ont été déjà évoquées :

- Attentes de sécurité
- Attentes de valorisation
- Attentes de commémoration et d'histoire

Ces attentes, pour autant qu'on veuille bien les saisir, constituent autant de leviers ou de facteurs d'amélioration de l'implantation locale. Les saisir, ce n'est pas forcément y répondre totalement ou s'y soumettre. On peut se promener en uniforme dans la ville et contribuer ainsi au sentiment de sécurité sans participer directement à des opérations de sécurité type « Vigipirate ». On peut mettre en avant les capacités d'intervention en cas de catastrophe naturelle sans avoir à intervenir chaque fois qu'il y a un orage. On associe bien les populations à des opérations humanitaires, sans pour autant les emmener sur les théâtres d'opération. Il faut jouer sur la symbolique.

L'utilisation actuelle des ressources laisse présager de fortes marges d'économie

L'analyse livre que les actions en matière d'implantation ne sont plus forcément bien orientées. Sous réserve que l'on puisse abandonner ces actions, on pourrait par conséquent redéployer les ressources sur d'autres actions. Sous réserve d'accroître l'implication des personnels sur le sujet on pourrait aisément disposer de plus de ressources.

En supposant que l'ensemble des militaires s'associent à titre personnel à l'implantation (acceptent simplement de témoigner à leur voisinage de leurs activités), que les civilo-militaires soient mobilisés pour relayer les actions d'implantation locale et si nécessaire y participer, que les civils en contact avec le régiment, les proches des militaires et les partenaires du régiment relaient la communication on peut imaginer le résultat qu'on obtiendrait. Bien entendu la situation décrite est idéale, mais elle permet d'entrevoir les marges de manoeuvre qui subsistent en matière de mobilisation des moyens.

Sans attendre cette situation, qui n'est peut être pas hors de portée, mobiliser les ressources disponibles sur les bonnes cibles permettra d'améliorer la situation.

La mobilisation des « civilo-militaires »

Sur ce point l'exemple du 3^{ème} RIMA et du 8^{ème} RPIMA ouvre vraiment des perspectives.

Ces perspectives valent pour la survie des amicales dont la raison d'être commémorative ne suffit peut-être plus au 21^{ème} siècle pour mobiliser les anciens d'un régiment. Elles valent également pour la mobilisation et l'utilisation des nouvelles réserves et notamment les réserves dites citoyennes, dont la raison d'être n'est pas de compléter les effectifs militaires en cas de besoin, mais plutôt de contribuer au lien armées défense et au soutien sur base des régiments.

La reconversion locale des personnels professionnalisés ouvre également la perspective de disposer localement d'une ressource population favorable aux militaires constituée d'anciens militaires et de leurs familles. Pour qu'un réseau puisse se constituer de façon opérationnelle, il faudra pouvoir l'animer, proposer des rencontres et l'impliquer sur des opérations.

2.2.3 Les freins

A ce stade, on comprend mieux la problématique de l'implantation locale, on observe l'existence d'atouts pour améliorer les choses, pour autant comment faire pour mobiliser les atouts.

Parmi les freins à l'implantation locale, on trouve l'existence d'éléments de contexte difficiles à modifier, la faible disponibilité des personnels militaires et notamment des cadres, l'habitude prise de fonctionner de

façon autonome en autarcie, la peur des civils et enfin une sorte de complexe d'infériorité des militaires.

2.2.3.1 Les limitations induites par le contexte

Indépendamment des actions menées, certains éléments de contexte continueront à peser sur l'implantation locale des régiments. L'image du 1^{er} RI à Sarrebourg subira la concurrence du 1^{er} RHC présent à une dizaine de kilomètres. On imagine mal que la culture des fantassins se calque dans les prochaines années sur la culture des troupes de marine. Le tempérament des lorrains du nord ne se conformera pas aux tempéraments des bretons ou des languedociens.

En conséquence, il importe de s'adapter au contexte et de ne pas chercher à plaquer un modèle d'implantation locale. C'est d'autant plus nécessaire que l'implantation, c'est à dire cette capacité à vivre en harmonie avec son environnement et notamment la population locale suppose d'abord de s'adapter et d'intégrer les coutumes, les habitudes.

Il faut accepter des formes d'implantation locale peu « expansive » comme celle du 1^{er} RI à Sarrebourg et des formes plus démonstratives comme celle du 8^{ème} RPIMA à Castres, si elles correspondent aux usages locaux.

2.2.3.2 Le problème de la disponibilité

L'absence de disponibilité doit être le problème le plus difficile et le plus frustrant en matière d'implantation locale. Les acteurs concernés savent ce qu'ils pourraient faire ou devraient faire mais ne disposent que de très peu de temps pour le faire. Les temps de commandement sont courts : si l'on veut prendre un peu de temps pour connaître, il ne reste plus beaucoup de temps pour agir. Si l'on intègre ensuite, les temps d'OPEX, les temps d'entraînement et de préparation, les temps de repos, on peut se demander s'il reste encore du temps pour agir. Tous ne vivent pas la brièveté d'un temps de commandement, mais elle s'impose à un grand nombre de cadres.

A cela s'ajoute, plus particulièrement pour la troupe et les sous officiers l'incertitude sur la disponibilité, qui limite la capacité d'engagement. Seront nous encore là à cette date ? Compte tenu des événements mondiaux, ne serons-nous pas appelés dans un mois dans trois mois ? Dans ces conditions comment s'engager sur un cycle de conférences, comment s'engager sur une opération avec l'école ou avec la Mairie ?

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

Le temps constitue un frein majeur pour l'implantation locale parce que la disponibilité pour le sujet est faible et de plus incertaine.

Cette observation justifie la mobilisation de ressources externes qui auront plus de continuité sur le terrain, une clarification des responsabilités dans ce domaine au sein du régiment, le développement de procédure ou de schéma directeur d'intervention qui permettent de structurer les actions et d'échapper partiellement à la contrainte du temps.

2.2.3.3 Le repli autarcique

Traditionnellement les militaires ont été habitués à vivre en « cocon » compte tenu des spécificités de leurs modes de vie. Les femmes de militaires se rencontrent au sein du régiment. Les sports s'organisent au sein du régiment. L'économat permet d'avoir au sein du régiment une supérette où l'on trouve tout.

Cette attitude limite la capacité à s'ouvrir au monde extérieur. L'observation est peut-être caricaturale, mais chaque fois que l'on fait au sein du régiment quelque chose que l'on pourrait faire à l'extérieur on perd une occasion d'établir des relations avec les civils et par conséquent de contribuer à l'implantation locale.

2.2.3.4 La « peur » du civil

On observe dans le comportement de certains militaires une forme de rejet du civil. Ce rejet est alimenté par plusieurs causes :

- La perception d'une défiance des civils. Les civils n'aiment pas ou craignent les militaires. Cette méfiance des civils à l'égard des militaires a pu exister dans les années 80. Elle s'est aujourd'hui profondément transformée et elle est en cours de transformation. La défiance a disparu pour laisser la place une indifférence plutôt bienveillante.
- La proximité des civils serait source de relâchement et de séduction pour les militaires : à trop voir de civils, la vie militaire par comparaison pourrait sembler insupportable, à trop voir les civils on pourrait être séduit par le retour à la vie civile. Cela paraît un peu simpliste. On perçoit toutefois chez un certain nombre de cadres l'inquiétude de la gestion des ressources humaines et la préoccupation de la fidélisation qui les conduit, au lieu de renforcer l'attractivité de la vie militaire, à mettre des barrières : « N'allez pas voir les civils vous y perdrez votre âme ! ».

Bien entendu la peur du civil limite la capacité à s'ouvrir aux civils.

Cette peur du civil est moins perceptible au 8^{ème} RPIMA où la supériorité affichée par les militaires (ils sont de l'élite) fait moins craindre le contact avec les civils. Il n'y a pas de comparaison possible. On n'est pas du même monde, on a fait des choix et chacun les assume.

2.2.3.5 Les « complexes » d'infériorité

Dans l'attitude des militaires et la peur des civils se révèle peut être le symptôme d'une sorte de complexe d'infériorité. Cette analyse est à rapprocher de l'étude faite par le CRH sur les conditions de vie des EVAT mettant en évidence la difficulté des EVAT de supporter à l'extérieur de l'enceinte militaire le poids de la hiérarchie et l'utilité de la tenue civile qui les affranchit des exigences militaires.

Au sein du régiment, des militaires se vivent en situation d'infériorité : leur grade ne les autorise à aucune initiative, ils ont choisi l'armée faute de pouvoir faire autre chose (c'est ce qu'on leur dit), leurs compétences ne sont pas valorisées. Si des personnes vivent cette situation au sein de l'institution militaire on peut comprendre qu'ils établissent une frontière nette entre le domaine professionnel et le domaine privé et qu'ils ne souhaitent pas plus porter l'uniforme à l'extérieur ou témoigner de leur expérience.

Dans cette perspective, il est intéressant de voir que les hommes du « 8 », qui se perçoivent comme des élites, ont beaucoup moins de difficultés à se montrer en uniforme à l'extérieur.

La préoccupation de l'implantation locale du régiment sera d'autant mieux portée par les hommes et les femmes du régiment qu'ils seront fiers de leur appartenance à l'unité. C'est à dire qu'on leur aura donné des motifs de fierté.

2.3 Les perspectives

Après avoir posé les éléments d'un diagnostic en esquissant des perspectives d'améliorations, cette troisième partie du chapitre consacrée à l'expérience des régiments a pour objectif de dresser des perspectives de progrès ou d'amélioration de l'implantation locale.

En s'appuyant sur l'expérience des régiments anciennement professionnalisés, quelles perspectives retirer pour l'implantation locale ?

A la réflexion, l'analyse permet de dégager une dizaine de règles :

1. Se débarrasser des complexes et ne pas avoir peur d'être présent, de se montrer, de témoigner.
2. Ne pas craindre de s'ouvrir aux civils et de renforcer les liens.
3. Inscrire l'action dans une « stratégie » avec des objectifs : le régiment de la Bretagne ou le régiment du Tarn et de Castres.
4. Associer tous les membres de l'institution militaire dans les actions collectives et dans les initiatives individuelles.
5. Associer les civils aux actions les plus valorisées par les civils notamment l'humanitaire.
6. Innover :
 - Les pratiques traditionnelles s'usent.
 - Les attentes changent.
7. Mobiliser les amicales et les réserves.
8. Bien évaluer les attentes de l'environnement :
 - La perception de l'institution militaire.
 - La perception des civils.
9. Intégrer que l'implantation locale est une démarche à « 2 », les militaires et les civils, pour leur laisser de la place.
10. S'inscrire dans un contexte : on ne peut pas faire à Sarrebourg ce que l'on fait à Castres.

La confrontation des expériences des régiments met également en évidence la nécessité de s'adapter au contexte.

2.3.1 Se débarrasser des complexes et ne pas avoir peur d'être présent, de se montrer, de témoigner

Pour développer l'implantation locale en permettant à chaque militaire et aux familles de participer à cette démarche il faut être fier du métier que l'on exerce et du service que l'on rend à la nation. Cette fierté n'est pas seulement utile pour l'implantation locale, elle participe également de la cohésion et du moral des unités.

Dans cette perspective, il appartient au chef de corps et aux cadres de valoriser l'action de leurs subordonnés et de leur donner la fierté du métier exercé à l'exemple des parachutistes de Castres ou des marsouins de Vannes.

2.3.2 Ne pas craindre de s'ouvrir aux civils et de renforcer les liens

La perception des civils sur les militaires a changé. Les civils ont eu il y a 20 ans une mauvaise image des militaires pour de multiples raisons idéologiques ou pratiques. Les civils craignaient les débordements des militaires dans leur ville.

En 2002, la perception a changé. Les militaires sont beaucoup plus « rangés » : ils ne traînent plus dans la ville en provoquant des bagarres. Les militaires sont utiles, ils participent à des opérations extérieures de maintien de la paix, ils participent à des opérations humanitaires, ils sont mobilisés pour venir en aide aux populations victimes des catastrophes naturelles. La population est informée de tout cela, l'observe et en tire une opinion plutôt positive des militaires.

En conséquence, le militaire dans le civil ne doit pas se considérer en milieu hostile mais se concevoir dans un milieu où l'on reconnaît sa valeur.

Les civils conservent une réserve respectueuse à l'égard des militaires. Ils restent curieux de connaître ceux qui s'engagent pour la Défense.

2.3.3 Inscrire l'action dans une « stratégie » avec des objectifs

L'implantation locale c'est en pratique un sujet sans limite. On peut y faire de multiples choses en se désespérant de la modicité des ressources que l'on peut y consacrer.

Pour éviter cette frustration, ne pas s'épuiser dans de multiples actions et permettre à chacun de trouver sa contribution il est nécessaire d'avoir une véritable stratégie, traduite en objectifs et partagée au moins par les personnels militaires. Les objectifs et les plans d'action associés seront la colonne vertébrale des multiples actions déléguées assurant tout à la fois leur cohérence et la convergence des résultats.

2.3.4 Associer tous les membres de l'institution militaire dans les actions collectives et dans les initiatives individuelles

Le régiment ne dispose en propre que de très peu de moyens et surtout de temps pour contribuer à l'implantation locale.

Pour parvenir à des résultats, la mobilisation de tous les militaires est un facteur-clé de succès. L'implantation locale, au sein du régiment, c'est l'affaire de tous et à tout moment. Sur ce sujet chacun est gagnant et il y a beaucoup à gagner :

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- Etre reconnu par ses voisins
- Avoir l'assurance que sa famille sera soutenue lors d'une période d'éloignement
- Se reconvertir sur place
- Conserver des liens avec le régiment et avec les anciens militaires

2.3.5 Associer les civils aux actions les plus valorisées par les civils notamment l'humanitaire

L'implantation locale n'est pas qu'une affaire des militaires. L'implantation se réalise à deux, les militaires et les civils.

Pour avancer dans l'implantation locale, il est nécessaire de bien comprendre les civils et de reconnaître leurs attentes. Les civils n'ont sur l'activité militaire pas forcément le même système de valeur que les militaires. Il ne faut pas s'en étonner, les entreprises sont confrontées aux mêmes difficultés avec leurs clients, il faut seulement le savoir et adapter son attitude en conséquence. Les faits d'armes impressionnent certainement les civils. Au quotidien ils apprécient plus sûrement

- la présence des militaires en tenue dans la ville qui leur donne un sentiment de sécurité,
- de pouvoir se « projeter » avec les militaires sur des opérations qu'ils valorisent le maintien de la paix ou l'humanitaire.

Appuyés sur des relations de confiance entre militaires et civils, il importe aussi de laisser des initiatives aux civils : leur permettre d'avoir des idées, leur laisser la possibilité de s'associer à la réalisation. La nouvelle réserve citoyenne offre la possibilité d'institutionnaliser la relation avec les civils les plus impliqués en reconnaissant leur contribution au profit de la défense et des armées.

2.3.6 Innover

La tradition qui jusqu'à présent guide beaucoup l'action en matière d'implantation locale n'est à l'expérience pas suffisante. Les attentes des civils changent, il importe de suivre les évolutions et de les analyser pour pouvoir s'y adapter.

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

Avec les autorités civiles, on peut s'interroger sur les modalités d'organisation des cérémonies traditionnelles lorsque l'assistance baisse pour adapter les formules aux nouveaux modes de vie des citoyens.

2.3.7 Mobiliser les amicales et les réserves

L'implantation locale du régiment est un sujet qui assez naturellement mobilise les anciens militaires, gardant un lien avec l'armée dans le cadre de la réserve ou dans le souvenir des contributions passées. Manifestant le désir de conserver un lien avec le régiment ou les représentants de l'armée sur place, les réservistes ou les retraités sont par nature un élément d'implantation locale. Ils ont la connaissance du milieu militaire, des habitudes locales et des habitants. Ils ont également la présence, la continuité, et parfois la disponibilité nécessaire pour conduire dans la durée des actions d'implantation locale.

En confiant une contribution de ce type aux réservistes et aux anciens, on leur donne un sentiment d'utilité, qui va au delà du besoin de commémoration et permet de renforcer le lien avec l'armée.

2.3.8 S'inscrire dans un contexte

Reconnaître les spécificités d'une région, d'une ville, d'une situation constitue certainement la première étape de l'implantation locale. On ne peut pas faire à Sarrebourg ce que l'on fait à Castres. L'implantation locale ne saurait donc se résumer à des recettes à appliquer, mais nécessite une réflexion adaptée menant à l'expression d'objectifs spécifiques et à l'élaboration d'un plan d'action.

Pour conclure

De l'expérience des régiments rencontrés on retiendra en première approche des idées à reprendre éventuellement, une problématique à s'intégrer pour aborder l'implantation locale, et des perspectives pour conduire l'action.

1. Les bonnes idées, des initiatives intéressantes, valorisantes :
 - La formulation d'une orientation stratégique pour l'implantation locale : « devenir le régiment de la Bretagne ! »
 - Le travail de proximité avec les médias locaux
 - L'implication des élus pour leur permettre de connaître de l'intérieur et de s'associer à l'implantation locale
 - L'information des notables pour les associer à la Défense
 - La création d'événements pour les notables ou pour la population
 - La structuration et la mobilisation et l'animation du réseau des « civilo-militaires »

Mais aussi

- L'existence de réticences au sein de l'institution militaire concernant la participation à ces démarches
- L'attitude favorable des civils par rapport aux militaires, même si les attentes qu'ils projettent sur le régiment ne coïncident pas avec les missions propres du régiment.

2. La problématique de l'implantation locale

L'implantation locale est un sujet flou, mal identifié, étendu aux enjeux incertains que l'on aborde avec des moyens, en apparence, dérisoires. Dans ces conditions on peut légitimement baisser les bras et se dire à quoi bon.

Pourtant les enjeux sont importants sinon vitaux pour la Défense, l'Armée de Terre, pour le régiment, pour les personnels militaires et pour le bassin d'implantation.

Il existe des atouts forts pour aborder l'implantation locale :

- Une attitude favorable de la population civile et des attentes que l'on peut partiellement satisfaire
- La stabilisation des personnels militaires et anciens militaires induite par la professionnalisation
- L'existence d'un réseau de réservistes et d'anciens susceptibles d'être mobilisé sur le sujet
- L'existence d'importantes marges de redéploiement des moyens consacrés à l'implantation locale

Il faut aussi ne pas sous estimer les freins de contexte et culturels :

- L'existence de contextes plus ou moins propices
- La faible disponibilité des militaires, responsables ou simples exécutants pour se mobiliser sur le sujet
- La peur du civil qui limite les capacités d'ouverture
- Parfois l'existence d'une forme de complexe d'infériorité

3. Des orientations pour aborder l'action en matière d'implantation locale

Dans ce contexte, pour aborder les actions en matière d'implantation locale quelques pistes s'esquissent :

- Se débarrasser des éventuels complexes et s'ouvrir aux civils
- Etablir une stratégie d'action
- Faire partager les enjeux et les objectifs à tous les membres de l'institution militaire et, pourquoi pas, aux civils les plus impliqués
- Innover si nécessaire pour prendre en compte les attentes de la population et de ses représentants
- Mobiliser les civilo-militaires
- Laisser des initiatives aux civils

3 IMPLANTATION LOCALE DES REGIMENTS : RECOMMANDATIONS

Ce troisième chapitre s'attache à mettre en forme les idées qui se dégagent de l'expérience pour proposer des actions plus concrètes.

Ces recommandations commencent par une question : l'implantation locale est-ce un véritable enjeu pour la Défense et l'armée de terre ? Nous avons identifié des éléments d'enjeux sur le sujet, les responsables partagent-ils ces points de vue ?

Sous réserve de la réponse qui sera apportée, nous formulons des propositions pour le niveau national en vue de mettre en valeur et de structurer les approches en termes d'implantation locale. Indépendamment des options qui seront retenues au niveau national, nous suggérons des dispositions pour les chefs de corps qui souhaiteraient s'investir sur le sujet.

3.1 L'implantation locale des régiments est-elle un enjeu pour la Défense et l'Armée de terre ?

Sans apporter les réponses qui ne nous appartiennent pas, nous voudrions enrichir le questionnement des sujets connexes à l'implantation locale :

Comment créer et entretenir le lien Armée - Nation sans s'appuyer sur l'ancrage territorial et la présence des militaires, en tant qu'institution ou en tant que personne physique, auprès des civils ? La préoccupation du lien Armée - Nation n'est-elle pas la formulation au niveau national de la préoccupation de l'implantation au niveau local ?

Comment et pourquoi constituer les nouvelles réserves actives et surtout citoyennes ? L'implantation locale ne constitue-t-elle pas un sujet privilégié pour constituer la réserve citoyenne et lui donner une finalité opérationnelle ? Comment maintenir durablement les liens avec les anciens militaires affectés à la réserve, si on les cantonne dans des activités qu'ils savent marginales et peu utiles ? Au regard de leur statut civil et militaire, ces personnels n'ont-ils pas vocation par nature à contribuer à l'implantation locale ?

L'implantation locale des régiments n'ouvre-t-elle pas des perspectives en matière de gestion des ressources humaines ? Parallèlement aux actions menées au niveau national pour recruter ou reconvertir, n'existe-t-il pas un cadre d'action au niveau local, non seulement pour agir, mais aussi pour construire un environnement favorable ?

3.2 Recommandations au niveau national

En invitant les responsables à valider ces enjeux ainsi que la formulation du concept, nous proposons cinq pistes d'actions au niveau national :

- ↪ Susciter et favoriser l'élaboration de stratégies ou schéma directeur d'implantation au niveau local
- ↪ Formuler ou mettre en valeur un cadre d'emploi permettant d'activer les forces « civilo-militaires »
- ↪ Créer un lieu de gestion et de capitalisation des expériences en matière d'implantation locale et de relations avec les civils
- ↪ Repenser éventuellement la localisation des unités pour permettre un meilleur équilibrage sur le territoire,
- ↪ Valoriser la réalité militaire.

3.2.1 Faire partager la préoccupation de l'implantation locale

Avant de se lancer dans des actions conduisant à formaliser et valoriser le concept d'implantation locale, à la lumière des questions posées, il est nécessaire de s'approprier et de valider l'approche. Cette proposition se traduit par le plan d'action suivant

- Valider le concept et les enjeux :
 - o reconnaître l'existence et l'importance des enjeux,
 - o évaluer la capacité du concept d'implantation locale à rendre compte des enjeux ; la notion d'intégration serait-elle plus signifiante ?
- Valoriser le concept et notamment communiquer dessus
- Traduire le concept dans la réalité des organisations : Instituer en marge de la commission Armées Nation, un comité « implantation locale », identifier des instances de réflexions, de propositions et de conduite de l'action sur le terrain.
- Inscrire la qualité de l'implantation comme un point-clé de performance : l'Armée de l'Air, qui est concernée par le sujet pour ses bases aériennes, est en train d'inscrire dans le tableau de bord des

Commandants de base des indicateurs pour évaluer la qualité de l'intégration dans l'environnement et la pertinence des actions conduites.

3.2.2 Susciter l'élaboration de stratégies d'intégration et la formalisation de schéma directeur d'implantation locale

Dans ce domaine on peut envisager plusieurs pistes d'action :

- Intégrer dans la formation prise de poste des commandants de régiment et des responsables plus particulièrement impliqués sur le sujet une sensibilisation aux enjeux, la mise en main de méthodologie de conduite de l'action :
 - Elaborer un schéma directeur
 - Répartir les rôles
 - Animer le travail des subordonnés
 - Piloter les actions avec des indicateurs
 - Evaluer la qualité de l'implantation locale
- Mettre à disposition un guide méthodologique
- Mettre en place des appuis à la région Terre : former des « spécialistes - conseillers » capables d'aider les responsables du régiment à aborder les sujets, à comprendre le positionnement, à fixer des objectifs, à détecter les actions les plus pertinentes à mettre en place.

3.2.3 Valoriser et activer les forces « civilo-militaires »

Sur ce sujet, il paraît opportun d'établir un lien entre l'implantation locale et la fonction des réserves ainsi que des amicales. Dans ces domaines, il faut suggérer de clarifier les rôles que pourraient tenir les personnels ou les structures en matière d'implantation locale.

- Ajuster avec le concept d'emploi des réserves et notamment de la réserve citoyenne
- Revoir le rôle des amicales ; il existe apparemment plusieurs conceptions du rôle des amicales. Peut-on proposer une évolution du rôle des amicales, pour les repositionner sur des fonctions plus utilitaires ?

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

3.2.4 Créer un lieu de gestion et de capitalisation des relations avec le monde civil

En fonction du niveau d'importance accordé à l'implantation locale, et compte tenu des exigences propres à la réalisation des actions dans ce domaine, il pourrait être utile de :

- Repérer les bonnes pratiques et les idées innovantes
- Diffuser les bonnes pratiques
- Informer les militaires sur l'opinion et les attentes des civils sur les militaires
- Créer et diffuser des outils de mesure des attentes des civils et de la qualité de l'implantation

3.2.5 Repenser éventuellement la localisation des unités pour faciliter l'implantation

Sans ignorer les difficultés qui s'attachent à l'abandon d'un site d'implantation ou à un redéploiement des unités sur le territoire, l'étude met évidence les effets de la concentration des unités sur un territoire et de concurrence qui en découle. La saturation d'un territoire limite les capacités d'intégration et de relation avec les civils. En pratique, même si l'on observe un effet de concurrence entre le 1^{er} RI et le 1^{er} RHC, le départ de l'une de ces unités ne manquerait pas de créer des difficultés économiques et démographiques importantes.

3.2.6 Valoriser la réalité militaire, pour permettre aux acteurs de s'ouvrir sans complexe aux réalités civiles

Pour pouvoir contribuer à l'implantation locale, les militaires ont besoin de se sentir valorisés. Cette opération dépasse largement le cadre de l'implantation locale. Il est bon toutefois de rappeler l'importance du moral pour la performance des militaires.

3.3 Recommandations au niveau local

Indépendamment des options qui pourraient être prises au niveau national et viendraient soutenir ou faciliter l'action du niveau local, l'expérience des régiments rencontrés permet de dégager quelques orientations :

1. Préserver une certaine continuité de l'action entre les commandements
2. Se doter d'un cadre pour l'action
3. Se doter d'une instance de pilotage de l'action
4. Mobiliser les personnels sur le sujet
5. Mobiliser et organiser les civilo-militaires
6. Laisser des initiatives aux civils.

3.3.1 Préserver une certaine continuité

Les changements brutaux d'orientations laissent penser que l'implantation locale n'est qu'une affaire de personne et non une démarche de l'institution pour répondre aux attentes de la population environnante.

C'est bien d'avoir des idées nouvelles, mais il convient également de s'assurer que les successeurs pourront s'inscrire dans cette démarche.

Il est nécessaire d'abandonner des actions qui ne semblent plus adaptées ou dont les résultats sont difficiles à évaluer, auparavant il est utile de s'assurer que cela ne va pas trop dérouter ceux qui en avaient pris l'habitude.

3.3.2 Se doter d'un cadre pour l'action : une « stratégie », un schéma directeur comportant :

Pour garantir la continuité et s'adapter aux attentes des partenaires locaux, il peut être utile de se doter d'un cadre pour l'action ou schéma directeur, permettant de justifier les choix ainsi que les modalités retenues pour guider l'action. Ce cadre pourrait également servir de « feuille de route » initiale aux successeurs assurant la continuité nécessaire entre deux commandements.

Ce cadre pourrait comporter les éléments suivants :

- Une analyse de l'existant pour pouvoir se situer dans la continuité :

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

- les actions conduites, actions permanentes, actions récurrentes, actions ponctuelles et les résultats obtenus
- le niveau d'implantation, d'intégration
- l'état d'esprit de la population
- Une analyse du contexte pour bien prendre en compte tous les éléments externes concourant à l'implantation locale :
 - la géographie, l'histoire, l'économie de la zone,
 - l'image du régiment.
- Le choix et la définition de priorités et d'objectifs clairement énoncés :
 - les populations cibles,
 - les effets recherchés.
- Un plan et un programme d'action :
 - les actions majeures et les cibles,
 - la répartition par acteur,
 - un calendrier,
 - l'identification des moyens nécessaires.

3.3.3 Se doter d'une instance de pilotage de l'action

La mise en place d'une instance de pilotage de l'implantation locale et de la mise en œuvre du schéma directeur éviterait l'isolement du commandement sur le sujet, préserverait une certaine continuité par la présence de personnes ayant une plus grande permanence, et favoriserait la participation des différents acteurs au sein du régiment et à l'extérieur.

Présidée par le chef de corps, cette instance aurait pour but :

- de participer à l'élaboration de la stratégie,
- de contribuer à préserver la continuité de l'action,
- de relayer en ouvrant sur des représentants du personnel, des civils et des « civilo-militaires »,
- de suivre la mise en œuvre du schéma directeur ou des plans d'action, et permettre en l'absence du chef de corps d'assurer un suivi minimum.

Le comité de pilotage pourrait se réunir deux ou trois fois par an :

- 1 fois pour fixer les objectifs et établir ou ajuster le programme d'action annuel ou pluri annuel,
- 2 fois pour suivre la mise en œuvre des actions et évaluer les résultats obtenus.

3.3.4 Mobiliser les personnels sur le sujet

Le comité de pilotage pourrait être aussi moyen de sensibiliser et d'associer le personnel en vue d'une meilleure mobilisation. L'étude le met en évidence, face à un domaine d'action aussi vaste la mobilisation de tous pour de petites ou de grandes actions est nécessaire. L'adhésion et la participation des personnels à la réussite de l'implantation locale sont un levier d'action majeur.

Dans cette perspective plusieurs actions sont à prévoir :

- Une action de fond pour mettre en valeur le personnel et le placer en situation de communiquer avec fierté de son métier et des missions auquel il contribue
- Des actions de sensibilisation pour mettre en valeur et faire partager les enjeux de l'implantation locale.
- La mise en valeur des initiatives les plus valorisantes pour le régiment

3.3.5 Mobiliser et organiser les « civilo-militaires »

Les représentants des civilo-militaires, président de l'amicale ou président de l'association de réservistes, trouveront naturellement leur place au sein du comité de pilotage.

Les civilo-militaires devraient être sensibles par construction sur le sujet de l'implantation. En revanche, il est important de leur fournir un cadre général d'objectifs ou d'actions leur permettant de s'impliquer à la mesure de leurs disponibilités et de leurs compétences. L'existence d'un dispositif de suivi des actions devrait permettre d'évaluer les résultats obtenus et de maintenir la bonne mobilisation des acteurs.

Dans le travail avec les civilo-militaires, il est important de pouvoir impliquer et déléguer.

3.3.6 Laisser des initiatives aux civils

Cela ne peut probablement pas se faire immédiatement. Il faut apprendre à se connaître, il est nécessaire de repérer les responsables civils les plus compétents et les plus motivés par le sujet. Mais dès que la confiance et la compréhension mutuelle seront obtenues, il pourra être opportun de laisser une certaine place à l'initiative des civils, pour participer aux actions

Implantation locale des régiments.....V. BERRETTE, B. de SAINT VINCENT

de militaires mais aussi pour trouver des moyens de mettre en valeur ou de soutenir les militaires dans leur action.

Pour conclure, sur les recommandations au niveau local, la première chose pour les responsables, et notamment le chef de corps sera de gérer leur temps pour arriver à mettre en place tout ce dispositif. Peut-être devront-ils envisager de mettre en place progressivement la démarche sur plusieurs temps de commandement.

CONCLUSION

Au terme de cette étude nous voulons renouveler nos remerciements à ceux qui nous ont accueillis, si bien guidés sur ce sujet de l'implantation locale et, par leurs expériences, ont directement contribué à la réalisation de cette étude.

Indépendamment des dispositions qui seront prises par les responsables, nous souhaitons avoir mis en évidence les enjeux de ce sujet pour la défense comme pour les militaires sans ignorer les difficultés rencontrées et en particulier la contrainte de temps. Nous avons été sensibles à la faible disponibilité des responsables pour aborder et prendre en charge ce sujet. Cette observation nous a conduit à mettre en évidence que l'implantation locale n'est pas une affaire de moyen, c'est une affaire de stratégie et de volonté collective. Dans cette perspective, c'est une approche qui n'est pas étrangère à la culture militaire.

L'implantation locale, c'est, dans un contexte différent, faire à Castres à Carcassonne, à Angoulême, ou ailleurs ce que les militaires français font au Kosovo, en Bosnie ou en Côte d'Ivoire.

L'implantation locale c'est vivre en harmonie avec son environnement et notamment avec la population. Dans ce cadre, en fonction du contexte on peut se fixer comme objectif de parvenir à l'indifférence des populations, ou bien, avec un niveau d'exigence supérieur, d'obtenir le soutien de la population locale, l'objectif ultime pouvant être de devenir un élément d'identification essentiel pour la population. Vivre en harmonie avec l'environnement doit :

- permettre au régiment et à ses personnels de vivre agréablement dans le bassin d'implantation qui leur est affecté,
- faciliter pour l'armée de terre la gestion des ressources humaines en contribuant par attractivité à susciter du volontariat et par intérêt à favoriser les reclassements dans le civil,
- permettre à la Défense d'être en phase avec les citoyens et de leur faire partager la fierté d'être français, l'utilité de l'effort de défense et leur responsabilité dans ce domaine.

En pratique, l'expérience le montre, l'implantation c'est très compliqué, il y a plein de choses à faire, plein d'acteurs, pleins d'initiatives et de modes d'action et très peu de moyens pour intervenir. A première vue l'implantation locale relève de la « mission impossible ».

Pourtant l'analyse le montre, il existe aujourd'hui des atouts pour qui s'engage à relever le challenge :

- La population civile est dans l'ensemble plus favorable aux militaires et en attente d'informations, de contacts et d'association,
- L'existence autour de régiments, d'un réseau d'anciens ou de réservistes prêts à se mobiliser sur le sujet ; la professionnalisation va progressivement renforcer autour du régiment ce réseau avec des militaires reconvertis qui, s'ils n'ont pas gardé un trop mauvais souvenir, seront à même de contribuer à l'implantation locale,
- Une meilleure utilisation des ressources actuellement mobilisées pour l'implantation locale permettrait d'obtenir des résultats bien meilleur.

Pour y parvenir, les régiments ont aujourd'hui deux défis :

1. Donner aux personnels la fierté de leur métier et des missions qui leur sont confiées,
2. Faire disparaître la peur du civil.

Pour le reste, une fois acquise l'adhésion des personnels aux enjeux de l'implantation locale, l'action n'est pas tant affaire de moyen, mais plus de stratégie et de volonté de se faire connaître, de partager et d'associer les civils à la vie du régiment.