Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 136 (1991)
Heft: 11

Artikel: Officiers instructeurs : quelle formation, quelle reconnaissance?
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-345145

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 408.1590

Officiers instructeurs

Quelle formation, quelle reconnaissance?

par le colonel EMG Jean-François Chouet

Nouvelle armée, nouvelle mission, nouveaux effectifs, nouvelles écoles, instructeurs de milice, places d'armes performantes, conduite-management, motivation copain-copain, on n'en finit pas d'allonger la liste des objets sur lesquels planchent un nombre impressionnant de têtes pensantes. Quelle débauche d'énergie! Quelle course-délai pour tenter de ficeler avant la fin de l'année un paquet qui devrait permettre au Conseil fédéral de prendre, avant la fin 1993, une décision sur cette fameuse «Armée 95» et de rédiger, à l'intention des Chambres, un message aussi convaincant que limpide et bien structuré!

Pendant ce temps, l'état-major qui dirige la section des sciences militaires de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (exilée à Wädenswil) élabore une conception nouvelle de la formation des instructeurs. On se souvient peut-être que, dès son entrée en fonction, l'actuel chef de l'instruction avait voulu voir prolonger le temps de formation des cadres de carrière selon l'équation simple: *formation plus longue = meilleure formation.* Equation n'est d'ailleurs pas le mot juste, celle-ci – contrairement à celle de l'ellipse – n'ayant à ce jour pas été scientifiquement démontrée. Nous aurons l'occasion sans doute de revenir sur le contenu de cette réforme.

Hors des études actuellement conduites, une appréciation de la situation actuelle de l'instructeur sur le marché du travail nous paraît digne de quelque attention. Et quelques réflexions sur les buts à atteindre ne nous semblent, de surcroît, pas déplacés.

1. L'état actuel

La profession d'instructeur n'est actuellement reconnue ni par l'Office fédéral de l'industrie, des arts & métiers et du travail (OFIAMT), ni au titre des diplômes universitaires. Cela peut paraître curieux, s'agissant d'un métier qui requiert de ceux qui le pratiquent autant de qualités techniques, pédagogiques, humaines et d'organisation.

Cet état de fait, pour regrettable qu'il soit, s'explique cependant assez bien. En effet, l'OFIAMT reconnaît les professions faisant l'objet d'un apprentissage et que sanctionnent des examens fédéraux débouchant sur un certificat fédéral de capacité. Les autres titres professionnels ne peuvent être acquis que par l'obtention d'un diplôme universitaire, éventuellement assorti d'examens complémentaires.

La profession d'instructeur (officiers et sous-officiers confondus) ne répond à aucun de ces deux critères. En effet, l'Ordonnance du DMF concernant la nomination et la formation des instructeurs du 25 août 1977 fixe, en son article premier, les conditions suivantes d'admission dans le corps des instructeurs:

Pour être admis dans le corps des instructeurs, il faut:

a. Etre officier ou sous-officier de l'armée et avoir payé les galons de lieutenant ou de caporal;
b. Etre bien qualifié militairement;
c. Jouir d'une réputation irréprochable;
d. Avoir une bonne culture générale et une formation professionnelle complète;
e. Savoir une deuxième langue officielle (?!?!... Réd.)
f. Etre déclaré apte par le Service médical de l'administration à être admis dans la Caisse fédérale d'assurance et, par le Service de santé (OFSAN, Réd.)*, à exercer la profession d'instructeur.*

L'article 2 précise ce qu'il faut entendre par «culture générale» et «formation professionnelle» en indiquant qu'il s'agit d'études universitaires complètes (diplôme, licence), de diplôme d'une école technique supérieure reconnue par la Confédération, de brevet de maître secondaire ou d'instituteur primaire (avec deux ans de pratique), de maturité avec deux ans d'acti-

vité touchant à l'instruction ou d'un certificat de fin d'apprentissage (CFC) avec deux ans de pratique au moins.

La formation de l'instructeur, laissée pour une part à l'appréciation de son chef d'arme ou du chef de l'instruction, ne débouche *ni sur un certificat fédéral de capacité, ni sur un diplôme technique ou universitaire.* En sorte que, très logiquement sur le plan juridique, ce métier n'est officiellement *ni reconnu, ni protégé.*

La conséquence principale qui en découle est que le passage de l'instructeur dans l'économie privée est rendu difficile et que, corollairement, le métier des armes constitue dans ce pays une sorte de ghetto. Ce qui est un monde pour une armée de milice!

2. Les bases légales

La loi fédérale sur la formation professionnelle du 19 avril 1978 fixe notamment:

Art 1
(...)
b. la formation professionnelle de base et le perfectionnement des connaissances professionnelles dans l'industrie, l'artisanat, le commerce, la banque, les assurances, les transports, l'hôtellerie et la restauration, les autres professions assurant des services ainsi que dans l'économie familiale:
(...)
Dans les professions relevant de l'éducation (...), la formation de base et le perfectionnement ne sont pas régis par la présente loi.
(...)

Art 8[3]
Les prescriptions relatives à l'apprentissage ne sont applicables qu'aux professions pour lesquelles un règlement d'apprentissage a été édicté.

Art 12[1]
Le département (DFEP) édicte les règlements d'apprentissage pour les diverses professions. Ces règlements fixent en particulier la dénomination de la profession (...)

Art 13
Des règlements d'apprentissage ne sont édictés que pour les professions qui présentent une diversité suffisante dans les connaissances pratiques et théoriques à acquérir, ne peuvent être apprises par une simple mise au courant, permettent le passage d'une entreprise à une autre et offrent en général des possibilités d'avancement.

En application de cette loi, le Conseil fédéral prenait l'Ordonnance sur la formation professionnelle du 7 novembre 1979. En son article 2, celle-ci stipule:

L'Office fédéral de l'industrie, des arts & métiers et du travail publie périodiquement une nomenclature des professions et des titres tenue à jour. Elle contient:
a. Les professions qui font l'objet d'examens professionnels et d'examens professionnels supérieurs selon les articles 51 ss de la loi (...)

3. Procédure

Deux raisons majeures font que la profession d'instructeur ne tombe pas dans le champ d'application de la loi sur la formation professionnelle de 1978:
- d'une part, il s'agit au premier chef d'une profession d'éducateur (le chef de l'instruction dixit) qui est exclue par l'article 1, alinéa 3;
- d'autre part, la formation spécifique de l'instructeur n'est pas directement utilisable dans une entreprise autre que l'armée; elle ne répond donc pas au critère de mobilité fixé à l'article 13 de la loi.

Sur le plan purement légal donc, la prise en considération de la profession d'instructeur par l'OFIAMT impliquerait une modification de la loi de 1978. Principalement dans les deux articles cités ci-dessus, mais aussi dans un certain nombre d'autres. Il y aurait lieu, par conséquent, de procéder à une refonte substantielle de l'ordonnance de 1979.

L'ensemble de ces opérations, depuis le projet de loi soumis à la consultation des organismes intéressés jusqu'à la promulgation de l'ordonnance d'application, en passant par les débats et l'adoption parle-

mentaires et le délai référendaire, durerait, dans le meilleur des cas, cinq ans. Sans pour autant que soit changé quoi que ce soit à la formation actuelle des instructeurs, ni à leur statut au sein de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, ni probablement à leur image de marque face à l'économie et aux administrations privées.

Il faut être bien conscient que la modification de la seule ordonnance ne permettrait pas d'inscrire l'instructeur au «tableau d'honneur» de l'OFIAMT. C'est en effet dans la loi elle-même que se trouvent les barrages. Et la modification d'une loi de cette nature implique la participation et le consensus de tous les partenaires sociaux et politiques. Or, en l'état actuel tout au moins, il y a fort à parier que bien peu d'entre eux se soucient de mettre en valeur le métier des armes, si ce n'est sous la forme de bonnes paroles distillées dans certains discours patriotiques.

4. Conclusion intermédiaire

Il ressort des quelques considérations juridiques évoquées que:

- la profession d'instructeur n'est pas, a priori, une profession «universitaire»; le diplôme délivré à l'issue de l'Ecole militaire II de l'EPFZ n'a d'aucune façon valeur de licence; ce métier n'a donc pas droit à la reconnaissance et à la protection du titre réservées aux médecins, avocats, ingénieurs, etc.;
- la profession d'instructeur n'a pas les caractéristiques requises pour être reconnue et protégée par l'OFIAMT; il lui manque en particulier la propriété d'être «interchangeable»;
- l'aménagement des dispositions légales en la matière (loi de 1978 et ordonnance de 1979) demanderait un gros travail, beaucoup de temps, et surtout une volonté politique farouche en faveur de quelque 1600 citoyennes et citoyens actifs, électoralement sans intérêt, sur un total dépassant les deux millions.

Avant d'aller plus loin, il convient de garder ces réalités bien présentes à l'esprit.

5. Que souhaiter?

Sur la base des conclusions intermédiaires auxquelles nous sommes parvenus, mais aussi sur la base de l'expérience du métier, il importe maintenant de se demander sur quelle voie il conviendrait de

L'officier de carrière, un enseignant qui doit se montrer capable de motiver ses «élèves», même si le tableau noir est une plaque de blindage...

s'engager. En d'autres termes: la reconnaissance du métier d'instructeur par la loi, donc l'OFIAMT, est-elle nécessaire ou même souhaitable?

Une chose, me semble-t-il, apparaît d'emblée claire: *il faut sortir l'officier et le sous-officier de carrière de leur ghetto* moral et économique. Il ne faut plus qu'à l'avenir, l'on puisse dire que l'on entre dans l'armée comme on entre en religion. Il faut donc souhaiter d'abord que le titre conféré à l'instructeur ait valeur aux yeux de l'économie privée.

Cela posé, il ne faut pas se bercer d'illusions: aucune banque ne requiert les services d'un as du lance-mine, aucune chaîne de magasins n'utilisera valablement les compétences d'un spécialiste de l'identification d'avions, aucun directeur de théâtre n'emploiera le plus doué des commandants de tir. Mais il y a pire: rien ne dit qu'une entreprise de télécommunications engagera un instructeur des transmissions, qu'une usine d'armement fera son profit d'un instructeur d'artillerie ou qu'un grand restaurant se fera un plaisir d'employer un instructeur des troupes de soutien dans sa cuisine.

Car il est très frappant de constater à quel point la presque seule compétence qui soit reconnue (et encore, pas toujours) aux instructeurs est celle de conduire des hommes. Cela amène bien des chefs d'entreprise à ne leur proposer des postes que dans le domaine du personnel. Et les succès ne sont pas légion, tant il est vrai que tout un pan de formation – dans le domaine juridique et sociologique – fait défaut à la majorité des instructeurs. Le droit du travail, notamment, est inconnu de ceux qui n'ont pas eu à l'étudier antérieurement.

Faut-il alors souhaiter une simple modification de la loi, sans véritable portée pratique mais qui aura pour seule vertu d'insérer le mot «instructeur» entre «installateur sanitaire» et «isoleur, calorifugeur-tôlier» dans la liste de l'OFIAMT? Honnêtement, il est bien difficile de le penser.

Ce qu'il faut souhaiter, c'est que le titre de sous-officier ou d'officier instructeur recouvre

- une formation professionnelle *plus complète que celle que peut acquérir un cadre civil;*
- un individu suivant en permanence l'évolution de son métier militaire, mais aussi de sa profession ou formation civile initiale, et donc susceptible d'être immédiatement «opérationnel» hors de l'armée.

C'est à ce titre que d'«autres solutions» sont proposées dans les lignes suivantes.

6. Autres solutions

Il y a lieu ici, et sans aucune nuance péjorative, d'opérer une distinction entre officiers et sous-officiers instructeurs. A cela, deux raisons au moins:
- d'une part, la formation civile des sous-officiers instructeurs est beaucoup plus homogène que celle des officiers. En effet, la quasi-totalité d'entre eux détient un certificat fédéral de capacité et a exercé, pendant deux ans au moins, une autre profession;
- d'autre part, la mission fondamentale du sous-officier diffère de celle de l'officier instructeur.

Pour les sous-officiers

De cette constatation résulte le fait que, pour les sous-officiers instructeurs, le problème est relativement plus simple à résoudre que pour les officiers. Ayant acquis une véritable formation professionnelle civile assortie d'un certain nombre d'années d'expérience, les sous-officiers sont au départ mieux armés pour
- soit mettre en valeur leurs compétences «civiles» dans le cadre de leur activité d'instructeurs militaires;
- soit réintégrer la carrière civile si celle des armes ne résiste pas à l'épreuve du temps.

Concrètement, cela revient à dire que, même après cinq ans d'activité dans des écoles militaires, un boulanger ou un serrurier reprendra plus facilement sa place dans la vie civile qu'un licencié en sociologie, un juriste ou même un ingénieur qui n'a pas suivi de très près l'évolution de sa spécialité.

L'officier de carrière, un exemple pour ses recrues. Le colonel EMG Henri Daucourt lançait des défis à ses recrues lors des courses de patrouilles

Toutefois, et pour ne pas créer d'inégalités, deux mesures devraient être prises à l'égard des sous-officiers instructeurs. Les voici brièvement suggérées:

a. Tous les deux ans, et jusqu'au moment où il a atteint sa cinquantième année, le sous-officier instructeur devrait être astreint à un recyclage de 1 à 2 mois dans la branche dans laquelle il a accompli sa formation civile. De la sorte, son engagement dans l'armée conserve cet aspect de volontariat qui fait la grandeur du métier. Au surplus, il lui est possible de comparer périodiquement les conditions matérielles qui lui sont faites dans le corps d'instruction avec celles dont bénéficient ceux qui ont poursuivi leur carrière civile.
b. L'accomplissement de l'Ecole centrale des sous-officiers instructeurs devrait donner droit à une mention «instructeur» ajoutée au titre professionnel civil acquis précédemment. Un simple complément à l'ordonnance de 1979 le permettrait.

Ces deux mesures étant prises, les sous-officiers instructeurs bénéficieraient à la fois de l'avantage d'un titre professionnel civil conservant sa valeur par le recyclage, et de celui d'une valorisation supplémentaire de ce même titre par l'acquisition des connaissances, notamment pédagogiques, propres à l'instructeur et officiellement reconnues.

Pour les officiers

En ce qui concerne les officiers, le problème est plus complexe puisque, à l'heure actuelle, leur formation civile englobe tous les niveaux, du CFC au doctorat. Or, notre système de promotion et d'affectation ne tient aucun compte du niveau des études accomplies avant d'entrer dans l'instruction: qu'il ait été au départ employé postal, mécanicien diplômé, comptable, maître coiffeur, instituteur ou docteur en philosophie, l'officier instructeur se lance dans cette carrière avec des chances égales à

celles de ses camarades de devenir officier EMG, commandant d'école ou général à deux ou trois étoiles.

Il y a donc lieu, pour cette catégorie d'instructeurs, de procéder à une certaine égalisation au niveau de la formation. Et comme il est a priori exclu de niveler par le bas, c'est bien à une formation universitaire qu'il faut penser[1]. Reste à savoir si cette formation doit être donnée dans le cadre de l'armée ou dans un cadre purement civil antérieur à l'entrée dans l'instruction. Les deux solutions sont concevables[2].

L'important est que l'officier instructeur soit titulaire d'une véritable licence universitaire reconnue dans d'autres milieux que l'armée ou l'administration militaire. Il pourrait, par exemple, s'agir d'une licence «ès sciences sociales» à laquelle, par l'intermédiaire de cours spécifiques donnés durant l'Ecole militaire II, il serait adjoint une mention. Par exemple mention «technique militaire», «pédagogie militaire», «études stratégiques», etc.

Comme proposé pour les sous-officiers, les officiers instructeurs devraient être astreints à suivre tous les deux ans un mois ou deux de recyclage en entreprise jusqu'à leur cinquantième année.

7. Conclusion

Cette brève étude montre qu'une manipulation de la loi fédérale sur la formation professionnelle de 1978 et de son ordonnance d'application coûterait cher en temps, en travail et en compromis pour arriver à une solution sans grande portée pratique pour les instructeurs.

Il convient donc d'aménager les modalités d'engagement des sous-officiers instructeurs pour leur permettre de demeurer compétents (et donc compétitifs) dans leur profession de base, tout en leur assurant, par les qualifications techniques, méthodiques et pédagogiques dispensées par les écoles militaires, un «plus» valorisant sur le plan civil.

Quant aux officiers, il convient d'exiger d'eux une formation de niveau universitaire sanctionnée par une licence qui leur ouvre aussi – même après avoir exercé durant plusieurs années le métier d'instructeur – des perspectives de carrière civile. Par souci d'équité, il faudrait alors que les études universitaires, antérieures à l'entrée dans l'instruction, soient justement compensées par la Confédération, moyennant que l'instructeur s'oblige à demeurer en service un nombre déterminé d'années. Les écoles militaires auraient alors pour objectif de compléter lesdites études en leur apportant ce qui est spécifiquement nécessaire au métier des armes.

Certes, les titulaires de diplômes universitaires ne sont pas nécessairement aujourd'hui les meilleurs instructeurs. Il convient alors de reconnaître tout aussi volontiers qu'une licence n'a jamais empêché qui que ce soit d'instruire convenablement.

Il devient impérieux, répétons-le, de sortir les instructeurs de leur ghetto. Et pour cela, les journées des parents ne suffisent pas.

J.-F. C.

---

[1] C'est dans ce sens que sont conduites les études de réforme des Ecoles militaires de l'EPFZ. Elles ne semblent toutefois pas aller, pour l'instant, jusqu'au bout.

[2] Dans un séminaire de l'Ecole militaire III datant de 1986, le colonel EMG Juilland écrivait notamment: «Satisfaire aux critères de sélection pour devenir officier de milice est une condition nécessaire mais nullement suffisante pour devenir officier instructeur. Les activités de l'officier de carrière sont singulièrement plus complexes et plus exigeantes que celles d'un officier de milice.(...)
»Les officiers instructeurs sont modèles, points de référence et garants de la continuité, voire même de la doctrine au sein d'une armée non permanente dirigée par des cadres non professionnalisés.
»La mission des officiers instructeurs dépasse en fait largement celle d'un corps d'enseignants spécialisés. L'officier instructeur incarne le soldat exemplaire dans le domaine de l'éthique, du savoir, du savoir-faire et de la conduite militaire. Il est le modèle auquel peut se référer le milicien. Il a l'expérience qui fait défaut à celui qui n'a pas fait du métier des armes sa profession.»