



MINISTÈRE DES ARMÉES

Liberté
Égalité
Fraternité

Le chef d'état-major des Armées

Paris, le 10 juin 2021

Messieurs les commandeurs,

Avant de l'annoncer publiquement, je tenais à vous informer personnellement de mon départ. Le 21 juillet prochain, je quitterai mes fonctions de chef d'état-major des armées.

Avant toute chose, je veux vous exprimer ma reconnaissance pour la qualité des relations que nous avons entretenues ainsi que pour votre franchise et votre souci permanent de faire avancer les choses. Selon le mot du général Lagarde, vous avez démontré que l'initiative était bien la forme la plus aboutie de la discipline et je vous en remercie.

Parce que la première – et sans doute la plus grande – responsabilité du chef est de donner du sens, j'ai présenté dans ma *Vision stratégique* ce qu'était ma compréhension de notre environnement et de la situation des armées. Surtout, j'ai exposé ce que je considérais comme la clef de voûte de mon action : la singularité militaire. En plein accord avec la ministre des Armées, j'ai ainsi amorcé la restauration et la préservation de cette singularité.

Après quatre années passées à la tête des armées, je suis plus que jamais convaincu que la singularité militaire fonde notre efficacité opérationnelle. Cette dernière est elle-même la condition *sine qua non* de notre capacité à remplir la mission qui nous est confiée : mettre en œuvre la force de manière délibérée pour protéger la France et ses intérêts.

En ce moment particulier, je souhaite évoquer tout ce que nous avons accompli, ensemble, au service des armées et avec le souci constant de leur efficacité.

J'ai élaboré ce concept de singularité militaire avec en tête un objectif à la fois très simple et ambitieux : proposer une clef de lecture qui permette à chacun, au sein des armées, du ministère et – peut-être surtout – au-delà, de comprendre le cap fixé à notre action et qui garantisse la cohérence de l'ensemble des chantiers que nous allions conduire. Je ne me prétends d'ailleurs nullement créateur de cette singularité. Comme l'écrit Saint-Exupéry, « *l'erreur est de croire que n'est pas ce qui ne peut d'abord s'énoncer* ». Tous les éléments de la singularité sont consubstantiels aux armées et j'ai simplement considéré que leur regroupement au sein d'un concept unique faciliterait notre entreprise.

La déclinaison opérationnelle de ma vision stratégique – « ce que nous voulons être » – a pris la forme du *Plan stratégique des armées 2019-2021* – « ce que nous devons faire pour y parvenir », qui recouvre l'ensemble de mes préoccupations liées à la restauration de la singularité militaire dans tous les domaines.

La mise en œuvre de ce plan, dont je vais dresser ici un rapide bilan, est l'œuvre de l'état-major des armées bien sûr, sous la houlette du major général des armées, mais aussi et surtout la vôtre. Je vous

invite à constater avec moi que vos efforts et ceux de l'ensemble de vos subordonnés ont été largement couronnés de succès.

Le premier axe visait à **garantir l'efficacité opérationnelle et gagner aujourd'hui.**

Depuis quatre ans, outre la posture de dissuasion nucléaire, les armées ont assuré en toute circonstance les missions permanentes de sauvegarde maritime et de sûreté aérienne. Les forces de souveraineté et les forces pré-positionnées ont joué un rôle crucial en appui de nos stratégies militaires ainsi que dans le développement de nos activités de coopération et de partenariat militaire opérationnel. Enfin, nous avons maintenu dans la durée un très haut niveau d'engagement, sur les théâtres extérieurs comme sur le territoire national, et ce en dépit de l'épidémie de Covid19.

Nous nous sommes par ailleurs dotés d'un Commandement cyber et d'un Commandement de l'Espace. Les chantiers de modernisation et de transformation du maintien en condition opérationnelle sont désormais lancés et portent déjà leurs fruits au bénéfice d'une disponibilité accrue. Le Service du commissariat des armées, le Service interarmées des munitions et d'autres portent des chantiers majeurs de transformation pour optimiser la chaîne logistique. Nos efforts ont également porté sur des sujets plus méconnus mais tout aussi essentiels. Ainsi, alors que nos engagements se durcissent, l'importance et le rôle des aumôneries vont croissant en termes de soutien aux combattants. C'est la raison pour laquelle nous avons élaboré une *Politique générale des aumôneries*, qui formalise les évolutions de ces vingt dernières années et articule les finalités, les responsabilités respectives et la gouvernance interarmées des aumôneries.

Dans ce domaine de l'efficacité, je considère que notre effort doit continuer à porter sur l'atteinte des cibles d'activité, garantie du niveau de préparation opérationnelle des forces.

Le second axe visait à **renforcer les armées et gagner demain.**

Fait peu courant dans notre histoire récente, les premières annuités de la Loi de programmation militaire 2019-2025 ont été intégralement respectées, ouvrant la voie à un ambitieux processus de réparation et de modernisation. Nos capacités de combat, de protection, d'intervention ou encore de soutien, de mobilité et de logistique ont ainsi bénéficié de cet effort sans précédent. Les grands programmes structurants tels que le SNLE 3G, le PANG, le SCAF et le MGCS sont lancés. En outre, l'ajustement de la Loi de programmation militaire doit nous permettre d'améliorer notre capacité à détecter les menaces et à attribuer les agressions, de consolider certains domaines spécifiques tels que la lutte anti-drones et de mieux préparer nos armées à prendre l'ascendant.

Cette dynamique doit bien sûr être entretenue, avant tout en veillant au respect de la Loi de programmation militaire en cours et en préparant parfaitement la suivante, pour atteindre l'ambition opérationnelle 2030.

Le troisième axe visait à **assurer la performance globale et gagner ensemble.**

Au nom des principes de responsabilité et de subsidiarité, nous avons transformé le commandement des armées. Dans ce domaine, la singularité s'exprime d'abord par la mise en place de niveaux de synthèse, qui s'inscrivent dans une structure pyramidale où chaque chef exerce la plénitude de son autorité. Cette culture proprement militaire s'oppose de manière assez frappante à la culture dite « métier » portée par l'administration, qui privilégie l'expertise et l'écrasement des niveaux de responsabilité, au sein de structures en tuyaux d'orgue. La mise en œuvre du principe de la verticalité

du commandement a ainsi permis à une partie des directions et services interarmées de retrouver le giron du chef d'état-major des armées. Nous avons aussi réorganisé l'état-major des armées et renforcé les prérogatives des commandants de base de défense. La Loi de programmation militaire « à hauteur d'hommes » s'est concrétisée par la mise en œuvre des plans Famille et Hébergement, l'amélioration des équipements individuels du combattant ou celle du soutien de proximité. Enfin, dans le domaine crucial de la réserve, nous avons atteint les objectifs ambitieux en termes d'effectifs et d'emploi que nous nous étions fixés.

Le Service de santé des armées, le Service du commissariat des armées et les autres directions et services, forts des enseignements de leur engagement dans le cadre de la crise sanitaire, vont poursuivre leur transformation et s'aligner encore davantage sur l'ambition opérationnelle 2030 des armées. Sur le sujet toujours sensible du service national universel, nous devons veiller à garder l'initiative, en continuant d'accompagner le processus au niveau interministériel.

Trois stratégies transverses complétaient les axes du plan stratégique.

Dans le cadre de la stratégie **ressources humaines**, nous avons atteint les objectifs de remontée en puissance prévus par la Loi de programmation militaire tout en redéployant près de 3 000 postes pour faire face aux menaces spatiales et cyber. La nouvelle politique de rémunération des militaires constitue à mes yeux une avancée majeure, qui va atténuer le décrochage entre le niveau de vie des militaires et celui des fonctionnaires. Sa mise en œuvre a commencé cette année avec l'indemnité de mobilité géographique des militaires et devrait s'achever en 2023. Outre plusieurs chantiers emblématiques (monument aux morts pour la France en opérations extérieures, homologation de la blessure de guerre par exemple), nous avons accompli des progrès importants dans l'accompagnement de nos blessés, pour leur parcours de soins et leur reconversion.

Les enjeux du recrutement et de la fidélisation restent centraux et nous devons en particulier trouver le moyen d'honorer notre besoin en sous-officiers expérimentés. Il s'agit également de consolider les principes de notre modèle, remis en cause par les principes de la Directive européenne sur le temps de travail et d'être en mesure de faire valoir nos besoins lorsque les travaux sur le système de retraite seront relancés.

À travers la **stratégie relations internationales militaires**, nous avons soutenu l'émergence d'une autonomie stratégique de l'Union européenne, par le biais notamment de l'Initiative européenne d'intervention, du renforcement des missions européennes d'entraînement ou encore des opérations Irini et Agénor. Vis-à-vis de l'Otan, nous avons entre autres contribué aux mesures d'assurance (eFP, tFP) et de manière très significative aux réflexions en cours au sein de l'Alliance. Notre ambition d'africanisation et d'eupéanisation des actions au Sahel a porté ses fruits avec la montée en puissance de la force conjointe du G5 Sahel et de Takuba. Enfin, conformément à la volonté de la France d'éviter l'impasse d'un positionnement sans nuance dans la confrontation entre la Chine et les États-Unis, nous avons approfondi nos partenariats stratégiques en Asie-Pacifique.

Les derniers événements au Sahel montrent toutefois la fragilité des résultats obtenus. En fonction des décisions politiques, nous devons être prêts à accompagner l'évolution de notre posture dans cette région. La présidence française de l'Union européenne doit par ailleurs nous permettre, d'une part, de

consolider la Politique de sécurité et de défense commune et de renforcer la chaîne de commandement des opérations et, d'autre part, de développer des projets capacitaires innovants.

Avec la **stratégie innovation**, nous avons progressivement structuré la communauté de l'innovation des forces. En gagnant en agilité et en instaurant des relations étroites et fructueuses avec l'Agence de l'Innovation de Défense, nous nous sommes placés en position de gagner la bataille de l'accélération du tempo opérationnel et nous recueillons déjà les premiers fruits de cette stratégie volontariste. Cela doit nous amener à poursuivre nos efforts.

Le passage à l'échelle et la recherche d'agilité dans tous les domaines d'innovation resteront des axes d'amélioration dans la durée.

Une fois donné le cap et tout en suivant soigneusement la progression de nos travaux, il me restait à me consacrer à la part la plus essentielle de ma fonction : le commandement des opérations. Situé à la jonction des niveaux politique et militaire, le chef d'état-major des armées entretient une relation particulière avec le Président de la République. Il m'est ainsi revenu la responsabilité de traduire la vision politique et stratégique du chef des armées en actions opérationnelles. Il ne me semble pas inutile de rappeler ici le principe qui guide l'action de tous les militaires et civils des armées au quotidien : donner à nos forces les moyens d'être les plus efficaces possible. Car c'est là notre seule raison d'être : l'engagement opérationnel, duquel découle tout le reste. Tous les militaires qui œuvrent en administration centrale ou dans les grands états-majors le savent bien, eux qui sont passés par les unités opérationnelles et qui, pour la plupart, y retourneront.

Commandant des opérations militaires, j'ai ressenti ma plus grande fierté. Celle-ci trouvait sa source dans notre excellence opérationnelle, dans les remarquables résultats obtenus sur les théâtres et surtout dans l'état d'esprit dont tout cela témoignait. Durant ces quatre dernières années, les trois armées, les directions et les services ont connu un rythme d'engagement tout à fait exceptionnel, au Sahel avec Barkhane, au Levant avec Chammal, avec les missions Clémenceau, sur le territoire national avec Sentinelle et Résilience, pour ne citer que les opérations les plus emblématiques.

Commandant des opérations militaires, j'ai également connu les moments les plus difficiles, lorsque la mort et les blessures frappaient nos rangs. Je conserve, gravé dans ma mémoire, le souvenir précis de chacune des fois où nous avons perdu l'un ou l'une de nos camarades. J'ai une pensée pour chacun de nos frères d'armes tué ou blessé en opération, une pensée aussi pour leurs familles endeuillées et meurtries.

Votre action résolue, la mobilisation formidable des énergies et des volontés au sein des armées ont permis d'initier et de conduire le processus de réparation et de modernisation de nos capacités et de notre organisation. C'est ce processus qui débouche aujourd'hui sur une efficacité opérationnelle accrue. Je quitte mes fonctions avec la conviction que nous avons œuvré avec intelligence et enthousiasme au service de la France. Seule en Europe à mettre en œuvre un modèle complet, l'armée française est une armée d'emploi, qui fait chaque jour la démonstration éclatante de ses compétences et de son professionnalisme. Nous pouvons et nous devons en être fiers.

Ma lecture de la réorganisation de l'ordre du monde et des bouleversements qui vont l'accompagner ne m'incite pas forcément à l'optimisme. Je suis convaincu que le rôle des armées est appelé à s'accroître encore, dans un environnement toujours plus instable. Cela ne donne que plus de sens et d'importance à tout ce que nous avons accompli ces dernières années.

Au moment de conclure, je voudrais citer ces mots de Paul Claudel : « *Ne croyez pas ceux qui vous disent que la jeunesse est faite pour s'amuser. La jeunesse n'est point faite pour le plaisir, elle est faite pour l'héroïsme* ». Nous le savons, nous qui avons été jeunes. En tant que commandeurs, votre première responsabilité est d'avoir charge d'âme. Vous avez la charge de cette belle jeunesse qui, chaque jour, brave les a priori et les clichés générationnels pour s'engager au service d'une cause qui la dépasse, sans se préoccuper au fond des moyens qu'on lui confie. Et c'est donc à nous que revient cette responsabilité : mettre nos jeunes militaires dans les meilleures conditions possibles, pour demain remplir la mission, défendre la France.

Expression sans doute la plus absolue de la singularité, l'exercice de l'autorité militaire procède de l'acceptation de la dépendance mutuelle, qui lie le chef et ses subordonnés : c'est lorsqu'il s'en remet aux compétences et aux savoir-faire de ses subordonnés que le chef atteint la plénitude de son commandement. C'est là l'expérience que j'ai faite dans l'exercice de mes fonctions de chef d'état-major des armées : à travers cet abandon librement consenti, je m'en suis remis à vous, en totale confiance.

Pour cela et pour le reste, je vous suis infiniment reconnaissant.

Général d'armée François Lecointre
Chef d'état-major des armées

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical and diagonal strokes, enclosed within a rectangular box.