

L'amiral Christophe Prazuck devient le nouveau chef d'état-major de la flotte française. Son prédécesseur, Bernard Rogel, a fait hier ses adieux à la Marine nationale à bord du porte-avions Charles de Gaulle. Une dernière cérémonie à Toulon après celles intervenues quelques jours plus tôt à Brest, Lorient et Cherbourg, où l'amiral a salué une dernière fois ses hommes et femmes en tant que CEMM, poste qu'il occupait depuis septembre 2011.



Les adieux de l'amiral Rogel en Bretagne (© : MARINE NATIONALE)

Bernard Rogel continuera de surveiller de près sa chère marine puisqu'il va maintenant officier à l'Élysée, auprès de François Hollande, en tant que chef d'état-major particulier du président de la République.

Avant de quitter la barre, il s'est longuement exprimé hier dans Cols Bleus, le magazine d'information de la Marine nationale, dont voici l'interview :

COLS BLEUS : Amiral, à l'heure de quitter vos fonctions de chef d'état-major de la marine, quelles sont les grandes tendances que vous voyez se dessiner pour les années à venir ?

AMIRAL ROGEL : J'entrevois cinq tendances déterminantes pour la conduite de nos opérations en mer et pour la préparation de l'avenir. En tant que marins, nous devons être particulièrement sensibilisés à ces tendances.

Premièrement, la multiplication des crises que nous observons aujourd'hui dans le monde (c'est ce que j'intitule la fissuration) s'accompagne dans les zones d'opérations d'un enchevêtrement entre civils et militaires, entre défense et sécurité, entre guerre et paix. On le constate en Syrie, en Ukraine, dans le Sahel, mais également en Méditerranée et tout autour de la péninsule arabique. Pour faire face à cet enjeu, nous devons quitter les logiques passées pour nous projeter dans ce nouveau monde globalisé, fissuré et enchevêtré.

Nous devons apprendre à nous sentir à l'aise avec cet enchevêtrement et nous doter des moyens qui permettront de le prendre en compte : un outil souple et agile, des capacités militaires permettant l'allonge, la supériorité locale et les frappes de précision.

Deuxième tendance, nous assistons depuis quelques années à la contraction des temps médiatique, politique et militaire. C'est un des effets des nouvelles technologies de l'information. Ces technologies permettent une circulation de l'information infiniment plus rapide qu'avant. Cette contraction nous impose de pouvoir agir avec un très haut degré de réactivité et de décider très vite, en disposant d'une connaissance préalable de la zone dans laquelle on intervient.

On l'a vu avec les évacuations de ressortissants en Libye, à l'été 2014 ou au Yémen au printemps 2015. Nous devons donc entretenir en permanence une connaissance détaillée de nos zones d'intérêt. Les opérations permanentes conduites par des unités pré-positionnées en mer contribuent à cette connaissance dans la durée et nous permettent d'intervenir très rapidement en cas de crise. Nos systèmes de commandement (le C2) et d'analyse du renseignement doivent également répondre à cette nécessité de rapidité.

La troisième tendance est ce que j'appelle la dilatation des espaces : ce qui se passe loin de nos côtes nous concerne. La défense de la libre circulation des flux maritimes nous impose d'aller au loin, au plus près ce que j'appelle les verrous (c'est-à-dire les détroits de Malacca, de Bab el Mandeb, d'Ormuz et le canal de Suez), mais aussi en Océan Indien ou dans le golfe Guinée pour y défendre les intérêts de notre pays. En termes de sécurité intérieure, nous devons aussi pouvoir intervenir avant

que la menace n'atteigne nos côtes. Cela appelle un dispositif de défense dans la profondeur capable de voir loin, de se porter au-devant des menaces et d'agir avant qu'elles n'arrivent jusqu'à nous.

C'est un des principes mis en oeuvre avec la Défense Maritime du Territoire (DMT).

Quatrième tendance: la menace d'aujourd'hui n'efface pas celle d'hier. Elle ne présage pas non plus celle de demain. Afin de faire face à toutes les situations et à toutes les hypothèses d'engagement futur, nous devons disposer d'une palette complète de capacités, nous permettant d'agir en tout temps, en tous lieux, de la sécurité à la défense, sur l'eau, sous l'eau, dans les airs et vers la terre. Une Marine se bâtit sur le long terme. Pour ceux qui se complaisent dans l'immédiateté, cela peut paraître contradictoire avec la contraction du temps que j'évoquais à l'instant. Et pourtant, les décisions capacitaires que nous prenons aujourd'hui nous engagent pour des décennies. A moyen terme et jusqu'en 2040 au moins, elles façonnent la marine et notre capacité à remplir nos missions.

Cinquième tendance, nous évoluons dans un monde complexe qui évolue très vite et que nous devons absolument savoir déchiffrer et anticiper. Cela demande de regarder loin sur l'avant pour tenter d'identifier les ruptures et les continuités. C'est une habitude du marin que de regarder l'horizon et c'est une qualité essentielle aujourd'hui. Plus que jamais, les armées doivent disposer d'une vision stratégique et ne pas se laisser enfermer dans la gestion, certes difficile, du quotidien. Si nous ne le faisons pas, nous gagnerons sans doute les guerres d'aujourd'hui, mais nous perdrons à coup sûr les guerres de demain.

Vous évoquez des ruptures et des continuités. Pouvez-vous nous préciser ce que vous entendez par là ?

Bâtir la Marine de demain est toujours un peu un pari sur l'avenir. Identifier et analyser les ruptures et les continuités qui caractérisent le contexte mondial permettent de limiter les risques que l'on prend en faisant ce pari. J'entrevois aujourd'hui cinq facteurs de rupture et un facteur de continuité.

Première rupture, nous sommes aujourd'hui confrontés à une redistribution des puissances maritimes. Les acteurs de cette redistribution sont les Etats-Unis qui maintiennent leur marine au plus haut niveau, la Russie qui y revient, la Chine qui passe d'une stature régionale à une stature mondiale à une vitesse impressionnante, mais aussi l'Inde, le Brésil, l'Australie ou encore le Japon. Ces pays affirment leur statut de puissance navale, en se dotant d'une flotte nombreuse avec tout ou partie des outils de puissance maritime : porte-avions, frégates, sous-marins. Dans la zone Europe, les budgets de défense ont globalement été réduits depuis la fin de la guerre froide. Seule la France a maintenu sa capacité à agir sur l'ensemble du spectre. La remontée en puissance de la Royal Navy,

prévue par la dernière Strategic Defense and Security Review (SDSR) britannique, me paraît un signe encourageant. Les enjeux maritimes sont ceux de la mondialisation. L'Europe ne peut pas et ne doit pas en être un simple spectateur. Elle doit en être un acteur.

Deuxième rupture que j'entrevois : en très peu d'années, la dépendance de nos économies aux flux maritimes qui l'irriguent (trafic maritime, câbles sous-marins) est devenue quasi-totale : c'est une rupture économique. Elle se traduit par de nouvelles vulnérabilités très fortes : conséquence de la fermeture de détroits, piraterie, gigantisme des navires... La libre circulation de ces « flux sanguins » de la mondialisation est primordiale. Les ressources des océans (produits de la pêche, hydrocarbures, terres rares, énergies maritimes renouvelables...) ont elles aussi une importance croissante pour nos économies : cela explique sans doute la compétition qui se livre actuellement pour la possession de certains espaces maritimes. On observe très clairement une tendance à la territorialisation des espaces maritimes, c'est-à-dire à l'édification de nouvelles frontières en mer. Il existe d'ailleurs un paradoxe entre ce phénomène de territorialisation et la libre circulation de ces flux.

Possesseurs de la deuxième zone économique exclusive au monde, nous serons concernés par ce paradoxe. Cela n'est pas une interrogation, c'est une certitude.

Troisièmement, le changement climatique a d'ores et déjà des conséquences directes en matière de sécurité des espaces maritimes : phénomènes météorologiques extrêmes, mouvements de population à la suite de la désertification, augmentation de la criminalité en mer liée au déplacement de ces populations vers les côtes, nouvelles routes maritimes... Ces phénomènes vont s'amplifier. C'est ce que j'intitule la rupture environnementale.

Quatrième rupture, la démocratisation de la technologie tend à réduire l'avance technologique des Etats sur les groupes criminels et terroristes. Ces derniers deviennent ainsi capables de mettre en oeuvre des modes d'action beaucoup plus violents et plus sophistiqués, dans tous les milieux dont la mer mais aussi dans le cyberspace. Nous devons aussi exercer une veille attentive sur ce que pourraient être les ruptures technologiques dans le futur afin de conserver un avantage dans tous les conflits et éviter une surprise stratégique dans ce domaine. C'est ce que nous faisons au quotidien avec la DGA.

Enfin, cinquième rupture, en même temps que l'on assiste à la remontée des stratégies de puissance, nous assistons également à une augmentation sensible du nombre de crises de moyenne ou de basse intensité dans le monde. Ces crises nous contraignent à être partout en même temps : c'est ce que j'appelle la fissuration du monde. Ceci a des conséquences sur notre aptitude opérationnelle : nous devons être à la fois capables de démultiplier nos efforts pour répondre à ce phénomène et de les

reconcentrer dans l'instant pour réaliser un engagement majeur. Cela demande des systèmes de soutien et de transmissions souples et réactifs.

A côté de ces ruptures, il existe un important facteur de continuité : la mer a toujours été un espace de liberté. Elle offre notamment un libre accès aux zones de crise, en nous permettant de nous affranchir de toutes les contraintes.

Dans ce contexte particulièrement évolutif, quels principes d'action avez-vous fixés à la Marine pour répondre aux enjeux auxquels elle doit faire face ?

J'ai fixé à la Marine six principes d'action. On peut les résumer par l'acronyme VIPERE. Ce sont la vigilance, l'interopérabilité, la permanence, l'endurance, la réactivité et l'excellence.

Premier principe : la Vigilance. Les attentats de 2015 nous ont brutalement rappelé que la menace peut venir de partout, à partir de la mer ou en mer, près ou loin de nos côtes. C'est la mondialisation du terrorisme. Nous devons nous appuyer sur une bonne connaissance de l'environnement afin d'être capable de détecter et d'analyser les signaux faibles. A mon sens, c'est primordial pour contrer cette menace. Le dispositif de défense maritime du territoire et celui de l'action de l'Etat en mer contribuent à répondre à cet enjeu. Nous développons également le renseignement interprofessionnel, qui s'appuie sur des échanges avec tous les acteurs du monde maritime. Nous multiplions les Pelotons de sûreté maritime et portuaire opérés par la Gendarmerie Maritime dans les grands ports de commerce. Enfin, la Marine s'est dotée de moyens de surveillance en mer qui lui permettent d'identifier les comportements suspects. Cette vigilance doit également s'exercer au quotidien pour la protection de nos bases et de nos bâtiments, où qu'ils soient.

Deuxième principe : l'Interopérabilité. La Marine agit parfois seule. Mais nous sommes souvent amenés à inscrire notre action dans le cadre d'une coalition, d'une alliance (l'OTAN ou l'UE) ou d'une coopération bilatérale. Ce cadre d'action répond à une volonté politique, mais aussi à un besoin opérationnel. L'interopérabilité est pour nous une nécessité. Nous devons constamment la développer, notamment avec l'US Navy et avec nos partenaires européens. L'interopérabilité doit également être interarmées et interministérielle.

Troisième principe : la Permanence. Je l'ai évoqué : les opérations permanentes de la Marine contribuent à la connaissance des théâtres, en mer et sur terre. Elles nous permettent d'intervenir dès le début d'une crise mais aussi de maîtriser l'environnement dans nos zones d'intérêt, pour pouvoir agir vite au moment voulu.

Quatrième principe : l'Endurance. Elle repose sur des unités conçues pour opérer loin, longtemps, en équipage et sur une organisation logistique robuste. L'endurance repose aussi sur la force morale et sur la résilience de nos équipages. L'esprit d'équipage est une force : il est synonyme de ténacité.

Cinquième point, la Réactivité. L'imprévisible et l'improbable font plus que jamais partie de notre environnement. Nous devons être de plus en plus capables de remplir des missions autres que celles pour lesquelles nous avons appareillé, sans préavis et sans délai. Ceci nous demande d'entretenir l'extraordinaire capacité d'adaptation que nous possédons aujourd'hui. Bien évidemment, les réseaux de commandement et de contrôle ainsi que ceux d'analyse du renseignement doivent être adaptés à cette vitesse des opérations.

Sixièmement, l'Excellence. Elle est imposée par la nécessaire réactivité évoquée auparavant. Nous devons cultiver l'excellence dans tout ce que nous entreprenons et cela dans tout le spectre des opérations, de la basse à la haute intensité. Cela suppose des qualités morales : la combativité, le courage, l'esprit d'équipage (je viens de l'évoquer), l'humilité... Cela suppose également des compétences. Cela suppose enfin un entraînement, une préparation opérationnelle de qualité.

Pouvez-vous nous dresser un bilan de vos cinq années passées à la tête de la Marine ?

Nous venons de vivre cinq années particulièrement denses car nous avons dû mener de front les travaux du Livre Blanc puis de la LPM ; faire face à un rythme opérationnel particulièrement soutenu ; continuer la modernisation de la Marine en termes de bâtiments, d'organisation et d'infrastructures ; adapter notre système de ressources humaines pour le rendre apte à passer d'une gestion d'effectifs à une gestion de compétences. Nous sommes arrivés, ensemble, par notre travail et notre réflexion, à lancer dans les meilleures conditions la Marine du 21ème siècle, qui sera nécessaire à notre pays pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. N'oublions jamais que notre finalité est non seulement de servir notre pays mais aussi de préparer son avenir.

Ces cinq années ont donc tout d'abord été marquées par les travaux sur le Livre blanc de 2013. Pour la première fois, ce document a totalement intégré la dimension maritime des enjeux de défense et de sécurité. Il a été suivi par la préparation de la loi de programmation militaire (LPM) 2014-2019, actualisée en juillet 2015. Le modèle d'une marine complète, capable d'opérer sur tout le spectre des missions, a été confirmé à cette occasion. Cela montre que le travail d'explications sur les enjeux maritimes a porté ses fruits. Il doit bien sûr être poursuivi car la compréhension de ces enjeux dans le grand public reste perfectible. Nous avons ensuite décliné ces grandes orientations dans le plan stratégique « Horizon marine 2025 », qui est le fil directeur de la marine pour la conduite de sa transformation et dont chaque marin doit se sentir un indispensable acteur.

Pourquoi 2025 ? Parce que, comme je l'ai expliqué, nous devons nous projeter dans le futur afin de bâtir la marine la plus efficace possible pour réussir à répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. Cet horizon temporel de dix ans me paraît le minimum. En dessous, nous sommes trop influencés par le quotidien. J'aurai aussi bien pu l'appeler « Horizon 2040 » !

C'est un plan qui était complexe à monter car avec la modernisation tant attendue de la marine ce sont toutes nos structures qu'il convenait de modifier : bâtiments, infrastructures portuaires, ressources humaines, équipements, soutien ... L'ampleur de cette transformation me fait dire que ce plan est pour la Marine une révolution plus qu'une simple évolution.

L'état-major de la Marine et l'ensemble de la Marine l'ont traité comme une vraie opération militaire. Analyse, prise de risques initiaux, contrôle de l'avancement des opérations, analyse fonctionnelle sans concessions, tout y est passé avec énergie, avec détermination, avec conviction. Une difficulté supplémentaire était de faire tout cela avec une activité opérationnelle intense qu'il convenait de ne pas perturber et un déménagement de l'état-major historique de la rue Royale vers Balard.

Nous pouvons être fiers du résultat obtenu ensemble.

Aujourd'hui, ce plan, qui nous permettra à l'horizon 2025, d'avoir une marine toujours crédible et mondiale, est parfaitement sur les rails. Jusqu'à maintenant, et depuis 2013, la feuille de route est parfaitement respectée avec notamment l'arrivée des nouveaux bâtiments et la remontée du MCO qui nous permet de maintenir les missions à la mer. Tant que la trajectoire budgétaire définie par la LPM est respectée, comme c'est le cas actuellement, nous saurons parfaitement le gérer.

Ce plan « Horizon 2025 » s'articule autour de quatre piliers, pouvez-vous nous les détailler ?

Non, je ne les détaillerai pas totalement, car il faudrait alors augmenter singulièrement la taille de Cols Bleus, mais je voudrais souligner certains points particuliers.

Le premier pilier est « Agir ». Pendant que nous réalisons ce grand carénage, les opérations de la marine se poursuivent. Si la multiplication des missions nous oblige à faire des choix au quotidien, tout le monde s'accorde pour reconnaître la qualité de nos interventions. Je peux vous affirmer que la Marine nationale jouit d'une grande crédibilité partout dans le monde. Dans le même temps, la réalisation des plans contenus dans ce pilier nous permet de garantir que ce niveau de crédibilité sera maintenu dans la prochaine décennie.

Le volet « Bâtir » correspond à la construction et à la modernisation de nos moyens ainsi que des moyens d'accompagnement. Là encore, nous sommes très exactement sur la feuille de route. D'ici la fin de la LPM, 17 nouveaux bâtiments de surface et un sous-marin de type Barracuda auront été livrés à la Marine : 6 FREMM, 4 B2M, 4 BSAH, 2 patrouilleurs légers guyanais, un Polar logistic vessel. Nous n'avions pas connu un tel tempo d'admissions au service actif depuis vingt ans. L'arrivée de ces nouvelles capacités s'accompagne d'indispensables changements dans les domaines des infrastructures, des ressources humaines, du MCO, des doctrines d'emploi...

Amiral, quels sont également les impacts en termes de RH ?

Dans le domaine des ressources humaines, qui sera l'un de nos principaux challenges, ma préoccupation principale a été de passer d'une gestion d'effectifs, qui appartient désormais au passé, à une gestion de compétences. Mon but est de faire comprendre à chaque marin que nous sommes dans un contrat gagnant-gagnant : j'ai besoin de fidéliser leurs compétences au sein de la marine. En contrepartie, je dois valoriser leur carrière. Nous avons par exemple mis en place une équivalence entre diplômes militaires et civils ce qui permet aux marins d'aborder une seconde carrière dans les meilleures conditions. Nous avons également voulu mettre plus de transparence dans la gestion pour que chaque marin soit acteur de sa carrière : c'est l'objet de la réforme des autorités gestionnaires d'emploi (AGE) que nous avons mis en place l'année dernière et qui semble donner satisfaction à tous. Enfin, j'ai également souhaité renforcer notre identité à travers des mesures comme la journée du marin, que les membres du CFMM m'ont aidé à imaginer ou le renforcement du dialogue interne. C'est le volet « Etre marin ». Les marins sont notre très grande richesse. Après quarante ans de carrière, je suis arrivé à cette certitude que l'esprit d'équipage est pour la marine un ciment indispensable : nous devons le faire vivre et le développer.

« Adapter » : c'est le dernier pilier de ce plan « Horizon 2025 », pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

Cela concerne nos organisations qui doivent évoluer pour s'adapter à la réalité du monde. Bien sûr le principal challenge, outre celui de la réorganisation de l'état-major au format Balard, était d'accompagner les réformes du ministère et en particulier de résoudre les dysfonctionnements issus de la mise en place de services communs dans le domaine du soutien. Nous avons désormais des protocoles avec tous les services interarmées qui nous permettront d'être plus efficaces ensemble. C'est ainsi que nous avons par exemple résolu la crise de l'habillement. Il faut continuer à progresser dans le domaine des infrastructures « Vie » et dans la lutte pour faire baisser la charge administrative. S'adapter, c'est aussi préparer nos ports pour l'arrivée des nouveaux bâtiments : partout des travaux sont en cours pour l'arrivée des FREMM et des Barracuda. Les réseaux électriques de nos bases, très anciens pour la plupart, sont en cours de rénovation. Le programme de



déconstruction des vieilles coques a été revitalisé. S'adapter c'était aussi repenser notre système de protection-défense après les attentats de 2015. Là encore nous avons été capables de trouver extrêmement rapidement des solutions pour faire face aux nouvelles menaces. Notre corps des fusiliers marins est en cours de renforcement ; partout, y compris dans les unités isolées, des mesures urgentes de renforcement de la protection des personnels ont été mises en place. C'est un effort qu'il conviendra de poursuivre.

Il y a un domaine important qui ressort des quatre piliers. C'est celui de la coopération internationale. Pour quelles raisons précisément ?

C'est important car c'est cette coopération nous permet d'être plus efficaces, plus réactifs, bref plus opérationnels. Important car il nous permet de développer des partenariats stratégiques : nous ne serons pas capables de faire face seuls à tous les enjeux maritimes. Important enfin parce qu'il nous oblige à regarder le monde tel qu'il est et pas comme on voudrait qu'il soit.

Partout, nous avons renforcé des liens avec nos principaux partenaires. Avec les Etats-Unis, nous sommes arrivés au plus haut point jamais atteint en termes d'interopérabilité et d'intégration de nos forces. Avec toutes les nations européennes, au premier rang desquelles le Royaume-Uni et l'Allemagne, ainsi que les nations du bassin méditerranéen, nous avons progressé dans l'intégration de nos forces. Dans le golfe de Guinée, une étroite collaboration entre nos partenaires africains et quelques pays européens (Royaume Uni, Danemark, Espagne, Portugal) nous permet aujourd'hui d'espérer à court terme y faire reculer l'insécurité. En Méditerranée, le dialogue 5+5 entre les nations du nord (Portugal, Espagne, Malte, Italie, France) et du sud (Mauritanie, Maroc, Tunisie, Algérie, Libye) nous permet de mettre en place des solutions adaptées aux problèmes rencontrés. Et je n'oublie pas tous les partenariats que nous développons sans cesse avec, entre autres, l'Australie, l'Arabie Saoudite, le Brésil, le Japon, l'Inde, la Malaisie, la Norvège...

Enfin, notre crédibilité opérationnelle et notre niveau d'engagement aujourd'hui contribuent au succès de notre industrie à l'export. La Marine fait partie de « l'équipe France ». Nous devons continuer à accompagner ce mouvement, en faisant en sorte de respecter l'équilibre entre les impératifs opérationnels et ceux de l'export. Je sais que certains, peu nombreux je l'espère, s'interrogent sur l'engagement de la marine en soutien de nos industriels. A ceux-là, je voudrais dire que le soutien de notre économie est indispensable pour garantir les budgets de défense dans le futur. Par ailleurs, à chaque fois que nos industriels remportent un contrat c'est le maintien de leurs compétences à notre profit qui progresse.

Comment voyez-vous l'avenir de la Marine ?

Nous devons l'aborder avec une totale confiance. Évoluer dans le milieu marin a développé chez nous des qualités essentielles, qui sont autant d'atouts pour relever les défis de demain. L'esprit d'équipage, qui est une force pour traverser le mauvais temps. La ténacité, parce qu'un marin n'abandonne jamais : s'il abandonne, il meurt. La sincérité, parce qu'en mer, on ne triche pas avec les éléments. Enfin, la capacité d'adaptation, aptitude indispensable dans un environnement stratégique sans cesse mouvant.

Le principal enjeu que je vois pour les années à venir sera celui des compétences. La marine est une armée de haute technologie. Alors que son outil se transforme en profondeur, elle devra continuer à générer les compétences dont elle aura besoin demain, en s'appuyant sur la qualité de son recrutement et sur la fidélisation des marins.

Cela tombe bien, c'est l'amiral Prazuck, qui est le directeur du personnel militaire de la Marine, qui me relève. Il prend la manoeuvre, comme on dit chez nous. Je lui accorde la plus grande confiance pour tenir la barre de la marine et pour poursuivre notre plan. Autour de lui, se tiendront l'amiral de Tarlé à l'inspection générale et les vice-amiraux d'escadre Béraud comme major général et Dupuis à la tête de la DPMM. Le comité directeur de la marine est vraiment entre de bonnes mains !

Au moment où je m'apprête à quitter le bord, je voudrais dire aux marins que nous avons aujourd'hui et que nous aurons demain une très belle marine. Ils en sont les acteurs et les bâtisseurs. Je les invite à continuer à déployer autant d'intelligence et d'enthousiasme qu'ils l'ont fait jusque-là et à canaliser leur énergie vers les opérations. J'y inclus les indispensables métiers du soutien et des services interarmées, ainsi que la préparation de l'avenir.

Pendant ces cinq ans, ma plus grande fierté aura été les femmes et les hommes de notre marine.

Propos recueillis par la rédaction de Cols Bleus, juillet 2016