



Etat-Major des Armées

Comité Social d'Administration de Réseau

Déclaration Liminaire

13 octobre 2026

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs,

Ce comité social d'administration (CSA) de réseau de l'état-major des armées revêt une dimension particulière. Il clôt notre première mandature : quatre années durant lesquelles nous avons partagé les transformations de notre ministère, confronté nos analyses et porté les préoccupations des personnels civils dans un environnement stratégique qui n'a cessé de se dégrader. L'heure est au bilan, et à la reconnaissance du travail accompli collectivement.

L'UNSA Défense salue la qualité du dialogue entretenu dans cette instance. Les échanges ont parfois été exigeants, les positions naturellement différentes, mais le cadre est resté respectueux et constructif. Nous en remercions sincèrement la présidence, ses collaborateurs et l'ensemble des acteurs qui y ont contribué.

Neuf réunions auront jalonné cette mandature, consacrées à des transformations majeures : DRM, DMAé, CICOS, organisation en Afrique et, plus récemment, fonction RH avec la démarche ADP-PC. Elles nous ont permis de comprendre les orientations retenues, d'exprimer nos réserves et, parfois, de faire évoluer certaines approches.

Mais un dialogue social ne se mesure pas au nombre de réunions tenues ou de dossiers présentés : il s'apprécie aux engagements respectés, aux difficultés effectivement résolues et aux progrès ressentis par les agents.

C'est probablement l'enseignement à retenir pour la prochaine mandature : un dialogue de qualité ne doit pas seulement permettre de comprendre les décisions ; il doit aussi contribuer à les améliorer.

Ces quatre années ont aussi profondément modifié notre environnement : retour de la guerre sur le continent européen, menaces hybrides et cyber, tensions internationales, nécessité de renforcer nos capacités militaires. Notre pays consent un effort de défense considérable, dont l'UNSA Défense comprend pleinement les enjeux. Mais la puissance militaire d'une nation ne repose pas uniquement sur ses équipements : elle dépend tout autant des compétences, de l'expérience et de l'engagement des femmes et des hommes qui assurent quotidiennement le fonctionnement des armées.

C'est dans cet esprit que nous revenons sur la notion de « RH de guerre », désormais présente dans les réflexions de notre ministère. Elle traduit une évolution stratégique importante, mais appelle une question essentielle : quelle place entendons-nous réellement donner aux personnels civils dans cette préparation ? Ils ne sont pas une simple ressource d'accompagnement. Ils participent directement à la continuité des missions, à la maintenance des capacités, au renseignement, au soutien, à l'expertise technique et à la permanence des savoir-faire. Leur stabilité professionnelle, leur connaissance des organisations et leur capacité de transmission sont des atouts précieux pour la résilience de nos armées. Encore faut-il que cette contribution soit intégrée à part entière aux orientations RH de l'EMA.

Quels métiers civils seront considérés comme stratégiques ? Comment anticiper les besoins en compétences, organiser leur transmission et fidéliser ceux qui les détiennent ? Et surtout, comment préparer une RH de guerre quand certaines filières peinent déjà à stabiliser leurs ressources humaines par temps de paix ?



Les éléments présentés aujourd'hui sur les effectifs et les recrutements donnent tout leur sens à cette interrogation. Les situations sont contrastées selon les organismes : les recrutements progressent dans certaines catégories, mais des difficultés persistent pour pourvoir certains emplois et conserver les compétences. À la DMAé, l'administration souligne elle-même les limites rencontrées pour recruter les apprentis qu'elle a pourtant contribué à former : trois recrutements à l'issue de quatorze contrats d'apprentissage. Comment investir dans la formation de jeunes professionnels, leur transmettre des compétences parfois rares, puis ne pas pouvoir leur proposer de poursuivre leur engagement au sein de notre ministère ?

La question dépasse l'apprentissage : elle interroge la cohérence de notre politique d'attractivité et de fidélisation.

Car derrière les tableaux d'effectifs, il y a des femmes et des hommes qui ont parfois consacré l'essentiel de leur vie professionnelle à notre ministère, accompagné les réorganisations, absorbé l'évolution de leurs métiers et transmis leurs savoir-faire. Leur attente est légitime : que leur expérience compte encore, que leurs compétences soient reconnues et qu'ils puissent progresser sans avoir le sentiment d'avoir atteint trop tôt un plafond invisible.

C'est pourquoi l'UNSA Défense entend aborder, dans une réflexion sereine et ambitieuse, l'accès des personnels civils aux emplois de responsabilités au sein de l'EMA. Notre état-major bénéficie de l'expérience de personnels militaires d'active et de réserve ; leur connaissance des opérations, des organisations et du commandement est une richesse incontestable, et nous n'entendons nullement remettre en cause cet apport. Mais dans une institution qui sait reconnaître l'expérience acquise au long d'une carrière militaire, ne pourrions-nous pas porter la même ambition pour les parcours civils ? De nombreux cadres civils disposent d'une expertise ministérielle approfondie et d'une connaissance durable des organisations, qui pourraient être davantage valorisées dans le pilotage, l'expertise supérieure ou l'encadrement stratégique. Lorsque la nature des missions ne requiert pas de statut militaire, pourquoi ne pas examiner plus systématiquement l'ouverture de ces emplois aux personnels civils ?

Il ne s'agit pas d'opposer deux populations qui concourent aux mêmes missions, mais de permettre à chacune d'exprimer tout son potentiel, dans une complémentarité réellement traduite dans les parcours. L'UNSA Défense demande que l'EMA engage une réflexion sur la cartographie des emplois de responsabilités, les perspectives offertes aux cadres civils et les parcours permettant d'y accéder. Ce serait un signal fort de confiance envers des personnels qui ont choisi de servir durablement notre institution.

Cette reconnaissance professionnelle ne saurait être dissociée de la reconnaissance financière. L'effort budgétaire consenti pour la défense est nécessaire, mais il rend d'autant plus difficile à comprendre le sentiment de décrochage d'une partie des personnels civils. Dans un contexte d'incertitudes économiques, de pression sur le pouvoir d'achat et de dépenses contraintes croissantes, la stagnation de la valeur du point d'indice pour les agents concernés et les limites des dispositifs indemnitaires pèsent sur des agents dont les responsabilités ne cessent pourtant de progresser. Le coût des carburants en est une illustration concrète : pour de nombreux personnels affectés sur des emprises militaires éloignées des transports collectifs, le véhicule personnel est une nécessité, et les prix à la pompe, ajoutés aux dépenses de logement, d'énergie et de transport, réduisent leur revenu réellement disponible. Ces réalités ne peuvent être absentes de notre réflexion sur l'attractivité et la fidélisation.

L'UNSA Défense mesure que l'EMA ne dispose pas, à lui seul, des leviers pour revaloriser le point d'indice ou réformer les grilles statutaires. Mais en sa qualité d'employeur, il lui appartient de faire remonter ces difficultés et de défendre des mesures de reconnaissance adaptées aux compétences et aux responsabilités de ses personnels civils. Les efforts consentis pour attirer de nouveaux talents ne s'accompagnent pas toujours d'une reconnaissance équivalente des agents déjà en poste, alors que fidéliser un personnel expérimenté est tout aussi stratégique que réussir un recrutement. Nous ne contestons ni les droits ni les avantages légitimement acquis au titre de parcours professionnels différents ; nous rappelons que l'équité, la lisibilité



des rémunérations et la reconnaissance des responsabilités sont des conditions essentielles de la cohésion professionnelle. La fidélisation ne peut être un simple objectif affiché dans un plan ministériel : elle doit devenir une réalité perceptible dans la carrière et sur la feuille de paie des agents. À ce titre, nous souhaiterions connaître la place réellement réservée aux personnels civils de l'EMA dans le plan de fidélisation à 360 degrés et les propositions que notre employeur entend porter auprès de la DRH-MD.

Cette réflexion sur les compétences et les carrières prend une dimension supplémentaire avec le développement de l'intelligence artificielle. Les transformations numériques engagées dans nos organismes vont modifier profondément les méthodes de travail, les métiers du renseignement, les fonctions de soutien et les compétences attendues. L'UNSA Défense y voit une opportunité, à condition qu'elle soit anticipée et accompagnée : nous ne pouvons pas nous satisfaire d'une modernisation technologique qui laisserait certains personnels face à l'obsolescence progressive de leurs compétences. La stratégie RH doit précéder, ou au moins accompagner, la transformation des outils. Quels dispositifs de formation et d'évolution professionnelle l'EMA entend-il développer pour que les agents de toutes catégories s'approprient ces technologies ? Comment favoriser les reconversions et les parcours de seconde carrière, notamment dans la donnée, le numérique et l'intelligence artificielle ? L'enjeu n'est pas seulement de disposer d'outils plus performants, mais de permettre aux personnels de continuer à trouver leur place, leur utilité et leurs perspectives dans les organisations de demain.

Les transformations administratives méritent la même exigence d'accompagnement et d'évaluation ; la démarche ADP-PC, évoquée depuis cette mandature, en est une illustration. Nous prenons acte des difficultés initiales identifiées dans le transfert des dossiers et des corrections apportées. Pour autant, la nouvelle organisation de la fonction RH de proximité de l'EMA Petit Employeur ne peut être appréciée au seul regard de son déploiement. Le transfert de sept postes (ETP), dont quatre seulement étaient pourvus à la date de préparation de cette séance, appelle une vigilance particulière quant à la capacité du dispositif à répondre durablement aux besoins des agents et des employeurs. L'UNSA Défense attend que la convention de service annoncée fasse l'objet d'un suivi régulier, fondé sur des indicateurs compréhensibles : délais de traitement, qualité des réponses, identification des interlocuteurs, suivi des dossiers complexes et capacité à résoudre les difficultés. Nous demandons surtout que les représentants du personnel soient associés à cette évaluation : une réforme RH n'est pas réussie parce qu'elle est administrativement achevée, mais parce qu'elle améliore effectivement le service rendu.

Le bilan du télétravail présenté aujourd'hui appelle également quelques observations. Désormais installé dans les pratiques de plusieurs organismes du réseau EMA, il donne lieu à des situations différentes selon les directions et les missions exercées. Nous comprenons les contraintes de protection de l'information et les impératifs opérationnels, mais elles ne doivent pas empêcher une réflexion sur la cohérence des pratiques et l'égalité de traitement des agents placés dans des situations comparables. Le télétravail participe aujourd'hui à l'attractivité de l'employeur public et apporte, lorsque les missions le permettent, une réponse partielle aux contraintes de mobilité et au coût des déplacements domicile-travail. L'UNSA Défense appelle donc de ses vœux une prochaine mandature qui permette de mieux apprécier les conditions d'accès au télétravail et l'évolution des pratiques, sans méconnaître les spécificités de chaque organisme.

Nous insistons également pour que la politique d'emploi des personnes en situation de handicap ne soit pas appréciée au seul regard des objectifs de recrutement : l'accès aux formations, aux mobilités, aux promotions et aux emplois de responsabilités constitue une ambition tout aussi importante. Une carrière ne doit pas être moins ouverte au motif qu'un agent est en situation de handicap.

Enfin, la reconnaissance de l'engagement professionnel passe aussi par l'attention portée aux difficultés administratives du quotidien. L'UNSA Défense pense à la prise en charge des frais de repas lors de certaines



formations ou missions effectuées dans la garnison, lorsque l'organisation ne permet pas aux agents d'accéder effectivement à une solution de restauration adaptée. Un agent qui se forme pour répondre aux besoins du service ne devrait pas supporter cet investissement qui se traduit par une charge financière supplémentaire. Nous attendons que cette difficulté soit examinée avec les services compétents, afin de rechercher des solutions lisibles et équitables. La DMAé a déjà trouvé des solutions adaptées.

Monsieur le Président,

Au moment de conclure cette première mandature, l'UNSA Défense revient à l'essentiel.

Si ces quatre années ont été largement consacrées à accompagner les transformations de l'EMA, nous souhaitons que les quatre prochaines permettent à l'EMA d'accompagner avec la même ambition les parcours, les compétences et la reconnaissance de ses personnels civils. Notre ministère sait investir dans ses équipements, anticiper les menaces et préparer les capacités dont les armées auront besoin demain ; il doit porter une ambition comparable pour les femmes et les hommes qui contribuent chaque jour à leur fonctionnement.

Les personnels civils ne demandent ni privilège ni reconnaissance de circonstance : ils demandent que leur engagement, leur expérience et leurs responsabilités trouvent une juste traduction dans les perspectives professionnelles qui leur sont offertes. Nous sommes tous attachés à la réussite des missions de l'état-major des armées, qui repose sur une complémentarité indispensable entre personnels militaires et civils. Mais cette complémentarité ne doit pas seulement se constater dans les missions accomplies : elle doit aussi se retrouver dans la confiance accordée, les responsabilités confiées et la reconnaissance apportée.

Car préparer les armées aux défis de demain, c'est aussi reconnaître pleinement celles et ceux qui leur permettent, chaque jour, de remplir leurs missions.

C'est avec cette conviction, et avec l'esprit constructif et exigeant qui caractérise son action, que l'UNSA Défense abordera la prochaine mandature.

Monsieur le président, mesdames, messieurs nous vous remercions de votre attention et pour les réponses qui seront apportées à cette déclaration en séance.