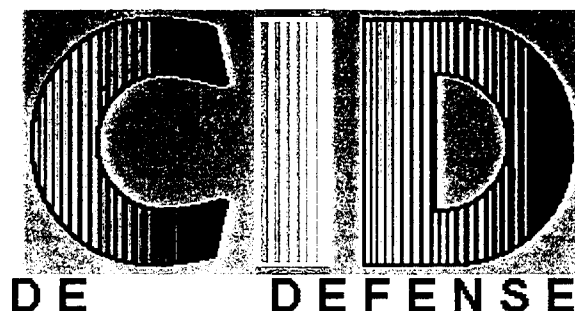


**COLLEGE INTERARMEES**



**DIVISION B**

**ETUDE PARTICULIERE A OPTION**

**« PERSPECTIVES DE CARRIERE DES OFFICIERS A  
L'HORIZON 2015, AU SEIN DES FORCES ARMEES »**

- Chef de bataillon MAITRIER Bernard ( terre )
- Chef de bataillon FATZ François ( terre )
- Lieutenant-colonel SOULET Serge ( air )
- Lieutenant-colonel LAUTIER Jean-Louis ( air )
- Commandant BROUCHIER Michel ( air )

Paris, le 12 mars 1997

## SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	P 3
<b>AVERTISSEMENT AU LECTEUR</b> .....	P 5
<b>PRESENTATION DE L'ETUDE</b> .....	P 4
<b>INTRODUCTION</b> .....	P 6
<b>1 : LA REFORME DE LA DEFENSE : « LE DEFI LANCE AUX ARMEES »</b> .....	P 7
11 : VERS LE FORMAT DE REFERENCE	
12 : LES CONSEQUENCES ET LES DIFFICULTES SOULEVEES	
13 : LES DIFFICULTES PARALLELES	
<b>2 : LES POLITIQUES MISES EN OEUVRE PAR LES ETATS-MAJORS</b> .....	P 20
21 : LA GESTION DES FLUX ET DES CARRIERES	
22 : LES ETUDES EN COURS	
<b>3 : REFLEXIONS</b> .....	P 35
31 : LA GESTION DES FLUX DE DEPART.	
32 : LES REGLES D'AVANCEMENT.	
33 : LE RECRUTEMENT.	
34 : LE DEROULEMENT DE CARRIERE.	
35 : LA SELECTION DES ELITES.	
36 : L'INTERARMISATION DE SPECIALITES.	
<b>CONCLUSION</b> .....	P 39
<b>ANNEXES</b> .....	P40
ANNEXE 1 : Glossaire.	
ANNEXE 2 : futurs déroulements de carrière des officiers de l'armée de terre.	
ANNEXE 3 : déroulements de carrière des officiers de l'armée de l'air.	
ANNEXE 4 : évolutions des tableaux d'avancement.	
ANNEXE 5 : limites d'âge des officiers	
ANNEXE 6 : listes des autorités contactées pour l'étude.	

## AVANT-PROPOS

Quelles seront les perspectives de carrière des officiers à l'horizon 2015, au sein des forces armées ? Question vaste et éminemment complexe que se pose aujourd'hui les responsables du ministère de la défense...

Tel est le sujet d'étude qui a été confié par l'inspecteur général des armées-terre à une équipe de stagiaires du Collège interarmées de défense, en novembre 1996.

Dans des délais extrêmement contraints, ces officiers sont parvenus à dresser, de façon synthétique, un constat de l'existant, des problèmes rencontrés et des projets d'avenir de chacune des armées et de la gendarmerie nationale, en se limitant au domaine de l'emploi et de l'avancement.

Qu'ils en soient chaleureusement félicités.

Le document qu'ils ont élaboré, grâce à la précieuse collaboration des directions et états-majors de la défense est, certes, très succinct, eu égard à l'ampleur des problèmes soulevés. Mais, il constitue assurément une bonne synthèse interarmées et une base de travail utile aux décideurs. Puisse-t-il contribuer à la grande entreprise de réforme de l'outil de défense de la France au centre de laquelle se trouve naturellement l'Homme et en particulier l'Officier.

**Le Colonel THERY**  
**Directeur de recherche de l'EPO B15.**

## PRESENTATION DE L'ETUDE

Dans le cadre des études particulières à option du Collège interarmées de défense, l'inspecteur général des armées-terre nous a confié un mandat visant à étudier les perspectives de carrière des officiers des trois armées et de la gendarmerie à l'horizon 2015.

### Rappel du mandat :

La professionnalisation des armées décidée par le Président de la République est de nature à générer, à plus ou moins long terme, des conséquences sensibles dans le domaine des ressources humaines, notamment au plan des perspectives de carrière. Dans ce contexte, les officiers des trois armées et de la gendarmerie seront plus particulièrement concernés. Ainsi, sauf à accepter l'émergence de difficultés préjudiciables au fonctionnement harmonieux des différents corps d'officiers et donc à la capacité opérationnelle des forces armées, il apparaît nécessaire d'imaginer dès maintenant quelles pourraient être les mesures à prendre pour offrir à ces personnels, des déroulements de carrière satisfaisants.

Dans cet esprit, l'étude qui se limitera aux problèmes de l'emploi et de l'avancement, aura pour objet :

- de dresser un constat de l'existant et des problèmes posés aujourd'hui, au sein de chaque armée et de la gendarmerie et des moyens retenus pour y faire face,
- d'estimer les difficultés susceptibles d'être rencontrées dans les deux décennies à venir,
- de proposer, à cette échéance, des solutions raisonnables à rechercher en tant que de besoin dans un cadre interarmées.

## **AVERTISSEMENT AU LECTEUR**

Compte tenu du volume horaire trop limité en regard de l'intérêt et de l'étendue du sujet à traiter, cette étude ne saurait être exhaustive. Certains points ont volontairement été passés sous silence. Il s'agit principalement de ceux ayant trait aux notations et à la gestion des officiers de corps dont le faible volume ne peut constituer que des cas particuliers ( Corps des commissaires, corps technique et administratif pour l'armée de terre, etc. ).

De plus, suivant les directives orales données par le Général d'armée de Percin, un effort a été porté sur la présentation des principes de gestion actuels et sur la phase de transition.

Enfin, il faut garder présent à l'esprit que les chiffres donnés pour les années à venir ne sont que des estimations fournies par les différentes directions de personnels.

Pour cette étude, l'équipe de stagiaires du Collège interarmées de défense était composée de cinq officiers, deux de l'armée de terre et trois de l'armée de l'air. Cette équipe a consacré 18 demies journées entre le 16 décembre 1996 et le 12 mars 1997.

L'étude s'est déroulée en trois temps :

- un temps de recherche d'informations ( 6 demies journées ) auprès de différents organismes ayant à traiter des personnels des trois armées, de la gendarmerie et du contrôle général des armées ,
- un temps de synthèse et de recherche de complément d'information ( 4 demies journées ),
- un temps de rédaction des conclusions et de préparation de la restitution orale ( 8 demies journées ).

## INTRODUCTION

La réforme de l'outil de défense annoncée le 22 février 1996, par le Président de la République engendre un changement sans précédent au sein de l'institution militaire. Concernant la carrière des officiers des trois armées et de la gendarmerie, ces effets imposent une véritable évolution des mentalités en ce sens que les principes de gestion traditionnels doivent radicalement changer.

En effet, il faudra recruter une nouvelle catégorie d'officiers dont un grand nombre à vocation contractuelle, les former à un métier nouveau et les employer dans un milieu humain différent, constitué de professionnels. Les carrières proposées seront conditionnées par un format restreint nécessitant cependant un taux d'encadrement important. Les perspectives ainsi offertes seront certainement moins prometteuses qu'elles ne l'étaient auparavant. Les départs d'officiers à l'issue d'un certain nombre d'années de service devront faire partie intégrale de la politique des personnels adoptée.

Le succès dans les missions qui sont confiées aux forces armées repose sur l'homme, sa compétence et sa motivation. Cette dernière reste et restera toujours étroitement liée à la considération dont il fait l'objet. La capacité de notre institution à répondre à cette condition, principalement à travers l'adaptation des règles de gestion, traduira le souci des armées de s'adapter au nouveau contexte défini il y a maintenant un an.

Ce mémoire s'articule en trois parties. La première précise les conséquences constatées ou estimées de la réforme tout en rappelant les problèmes permanents ou conjoncturels qui accompagnent la vie de notre institution. La deuxième partie annonce les politiques mises en oeuvre afin de répondre au défi que constitue un tel changement. Enfin, la troisième partie présente les conclusions d'une analyse critique de cette prise en compte du changement puis les réflexions prospectives menées par le groupe.

# PREMIERE PARTIE

## **1. LA REFORME DE LA DEFENSE : « LE DEFILANCE AUX ARMEES ».**

Sur l'ensemble de la réforme annoncée par le Président de la République en février 1996, nous avons retenu, dans le cadre de notre étude, les conséquences majeures suivantes :

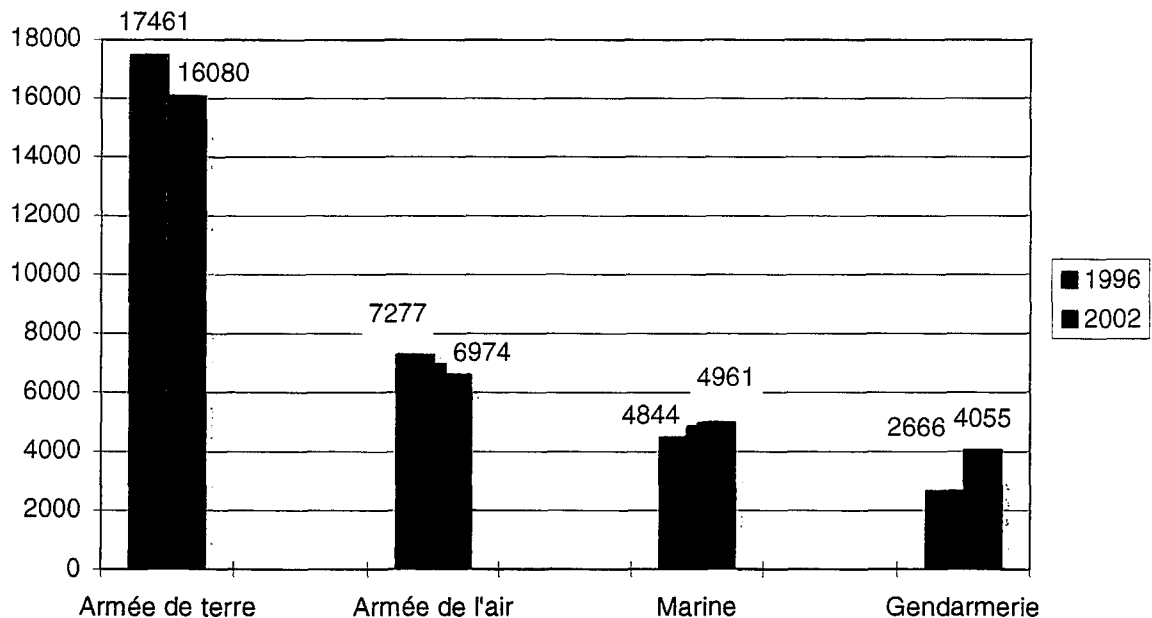
- la diminution du format des armées,
- la professionnalisation,
- la réduction de l'effort financier en faveur de la défense,
- dans une moindre mesure, la restructuration de l'industrie de défense.

Le modèle d'armée devrait être atteint en 2002 avec des aménagements jusqu'en 2015.

Cette réforme s'inscrit dans un environnement économique particulier aux incidences importantes notamment en ce qui concerne les flux de départ des personnels.

### 11. Vers le format d'armée de référence.

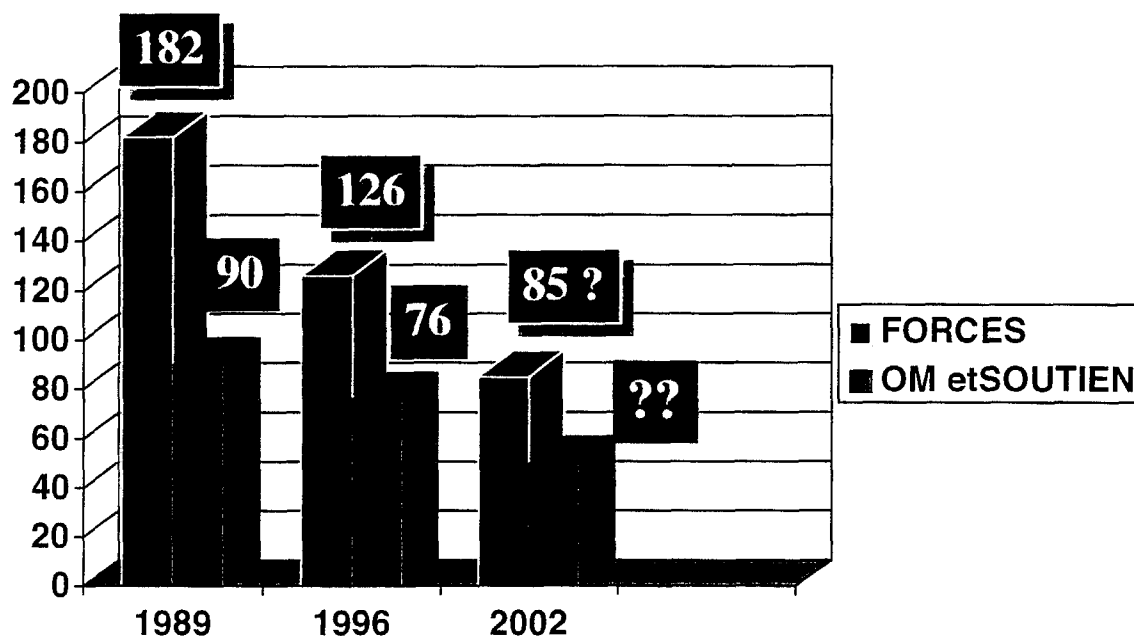
Globalement, l'évolution quantitative des officiers des trois armées et de la gendarmerie est marquée par une variation de -8% pour l'armée de terre, -4,2% pour l'armée de l'air, +2,5% pour la marine, et +50% pour la gendarmerie.



Le détail pour chaque armée est donné ci-dessous.

### 111. Armée de terre

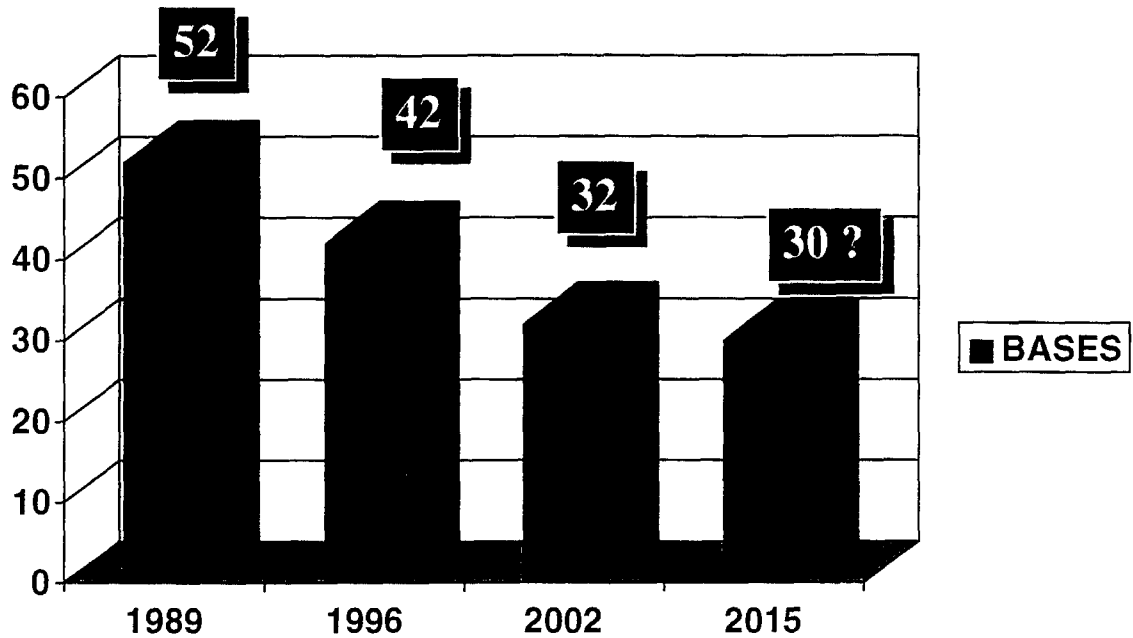
La réduction du format imposé par la professionnalisation s'inscrit dans la continuité d'une diminution du nombre de formations de l'armée de terre conduite depuis 1989. Le schéma ci-dessous l'illustre.



En dehors des aspects liés au recrutement, la professionnalisation fait apparaître la difficulté de pallier quantitativement et qualitativement la disparition des officiers appelés dans un certain nombre de spécialités : encadrement des forces, enseignement, santé, juridique, informatique...

### 112. Armée de l'air

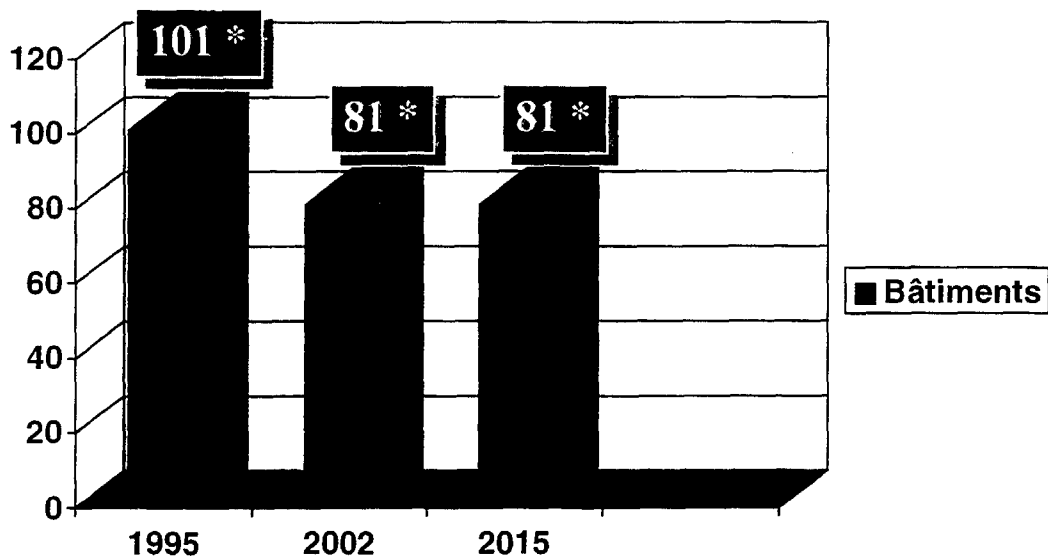
La diminution du nombre de bases s'inscrit aussi pour l'armée de l'air dans la continuité. En effet, depuis 1951, 46 bases ont été dissoutes. Dix l'ont été entre 1989 et 1996. Le format définitif de l'armée de l'air ne sera atteint qu'après 2002 et, pour l'instant il n'est possible que de présenter une estimation de ce dernier à l'horizon 2015.



La particularité de ce resserrement du dispositif repose pour l'instant sur le regroupement des moyens sur un nombre plus faible de bases, et sur la création de détachements air.

### 113. Marine

Du fait de la restructuration, la marine perd principalement vingt bâtiments de surface et un SNLE entre 1997 et 2002. Elle s'est fixée pour objectif d'atteindre au plus vite le format de référence.



\* hors SNLE

## **114. Gendarmerie**

L'augmentation du nombre des officiers ne se traduit pas par un changement de structure notable. Il faut noter cependant l'émergence d'un corps de soutien accueillant les officiers à vocation administrative ou technique excluant toute qualification d'officier de police judiciaire.

## **12. Conséquences et difficultés soulevées.**

Chaque armée et la gendarmerie, face à ces exigences de variation de format, sont confrontées à une double nécessité :

- Adapter sa gestion des flux de personnels à la disparition de la ressource appelée.

- Eventuellement, modifier les principes régissant les parcours professionnels actuels ( cursus, déroulement de carrière ).

Ce chapitre présente une analyse par armée afin de faire ressortir d'une part les difficultés communes, et d'autre part des spécificités.

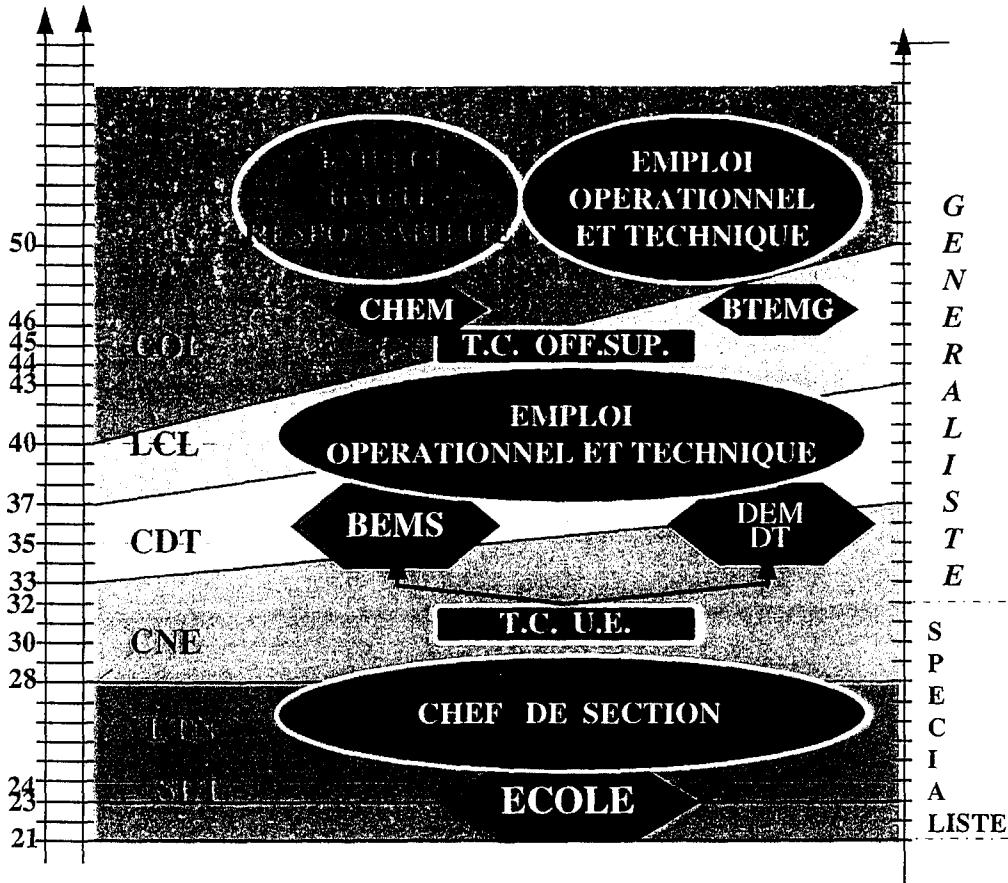
Il faut noter d'emblée que dans le domaine de l'emploi, les temps de commandement étant des points de passage obligés dans la carrière des officiers, la gestion de leur diminution dans les trois armées apparaît comme un des problèmes majeurs à résoudre. L'application des règles d'avancement est un problème connexe qui touche toutes les armées, notamment avec le phénomène croissant des hors créneaux.

## **121. Armée de terre**

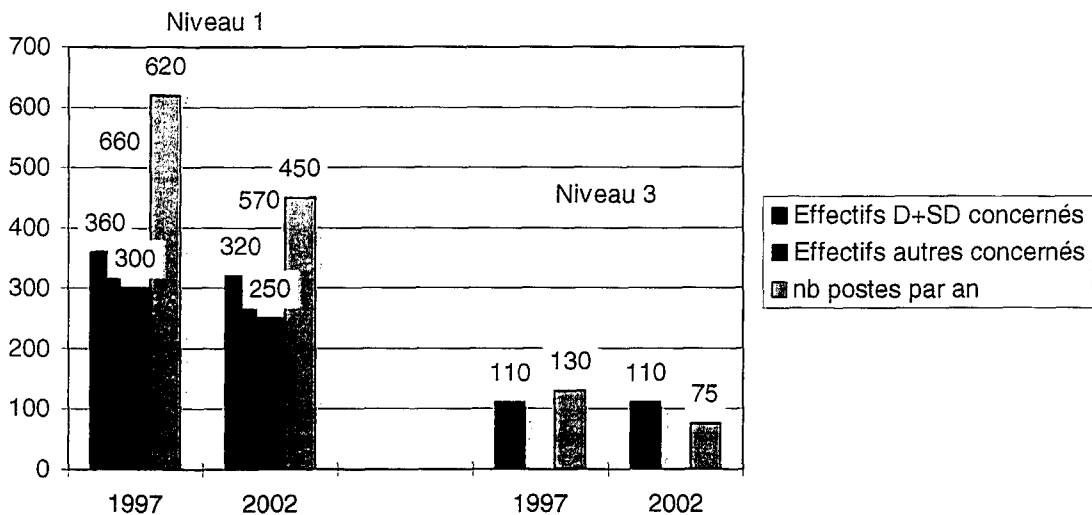
L'armée de terre s'est fixée pour objectif d'atteindre le format de référence en 2002. La politique des flux de personnels mise en oeuvre sera présentée dans la deuxième partie de ce mémoire.

En ce qui concerne l'emploi des officiers, la difficulté majeure consiste à adapter les principes actuels de gestion ; ils se caractérisent aujourd'hui par la prédominance du corps des officiers des armes, le cadre spécial n'étant que marginal. Le déroulement de carrière actuel des officiers visait principalement, jusqu'à ce jour, après un temps de commandement d'unité élémentaire ( niveau 1 ), à pourvoir les postes en régiments et en états-majors en privilégiant le caractère généraliste des officiers.

Le schéma ci-dessous résume cette carrière actuelle.



Or, la restructuration de l'armée de terre conduit à une diminution de 40% des temps de commandement de chef de corps et offre 900 temps de commandement d'unité élémentaire.



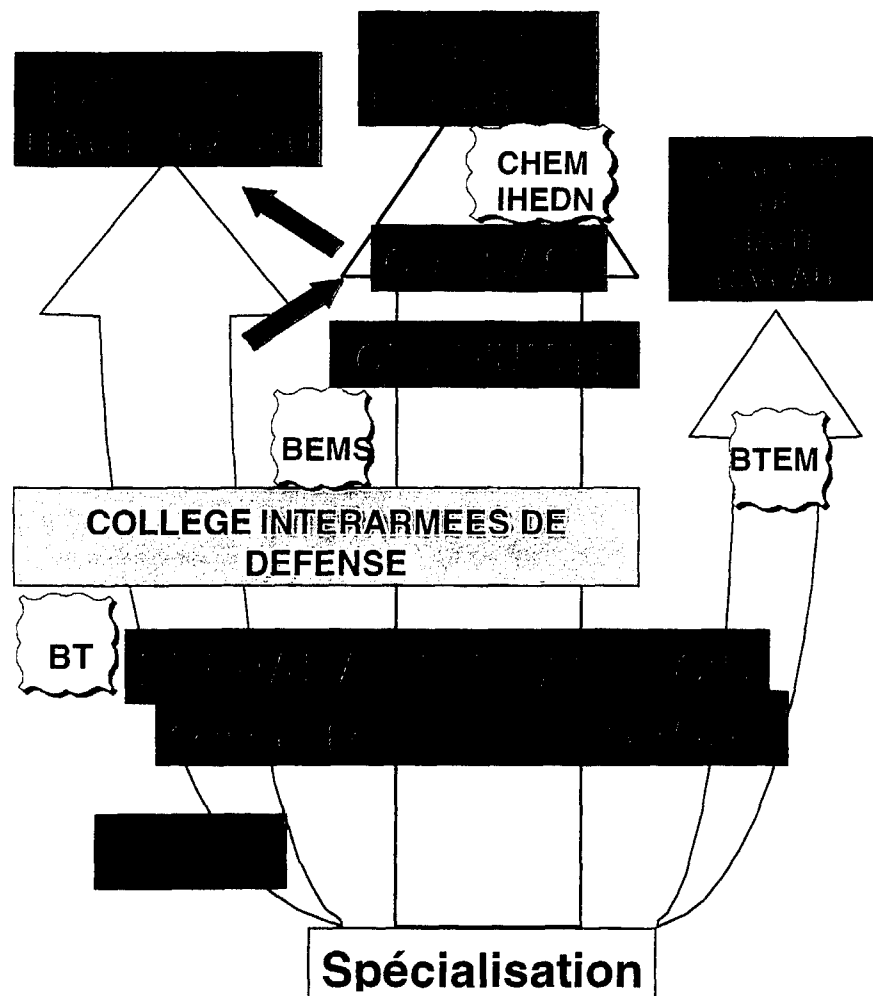
Comparaison effectif officiers postulants / temps de commandement

Le problème réside dans l'inadéquation du nombre des postulants aux temps de commandement des niveaux 1 et 3 aux postes offerts. Par contre, la mise sur pied des états-majors de force, de brigade d'une part et l'hypothèse de réintégration de la structure militaire de l'OTAN d'autre part entraînent une augmentation de besoins particuliers actuellement à l'étude.

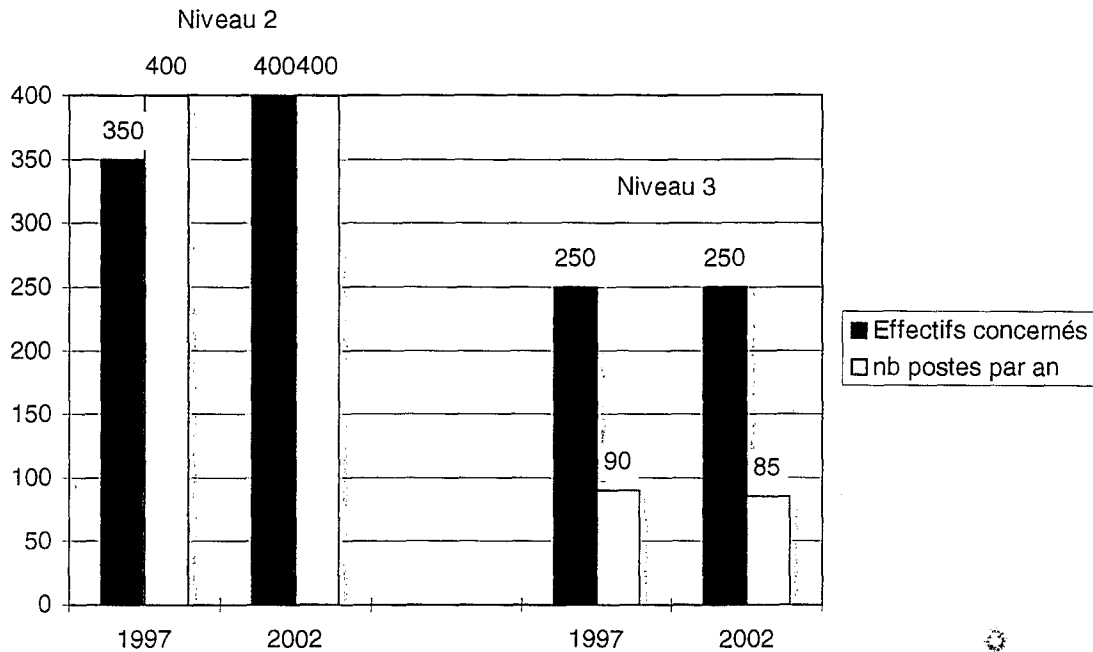
### 122. Armée de l'air

La carrière des officiers de l'armée de l'air se caractérise par la spécialisation des officiers dès leur formation. Les personnels navigants et les personnels non navigants ont des déroulements de carrière difficilement comparables tant en ce qui concerne l'accès aux postes de responsabilité que les limites d'âge définies par des statuts différents.

Le détail des diverses carrières des officiers est présenté en annexe. Une vue synthétique est donnée ci-dessous.



La diminution du nombre de postes de commandement de niveau 2 et 3 perturbera vraisemblablement ces déroulements de carrière. En effet, le nombre de bases et d'unités diminuant, les officiers BEMS ne pourront pas tous accéder à ces commandements. De même, les officiers non-BEMS auront plus de difficultés à accéder aux postes d'adjoints de haut niveau.

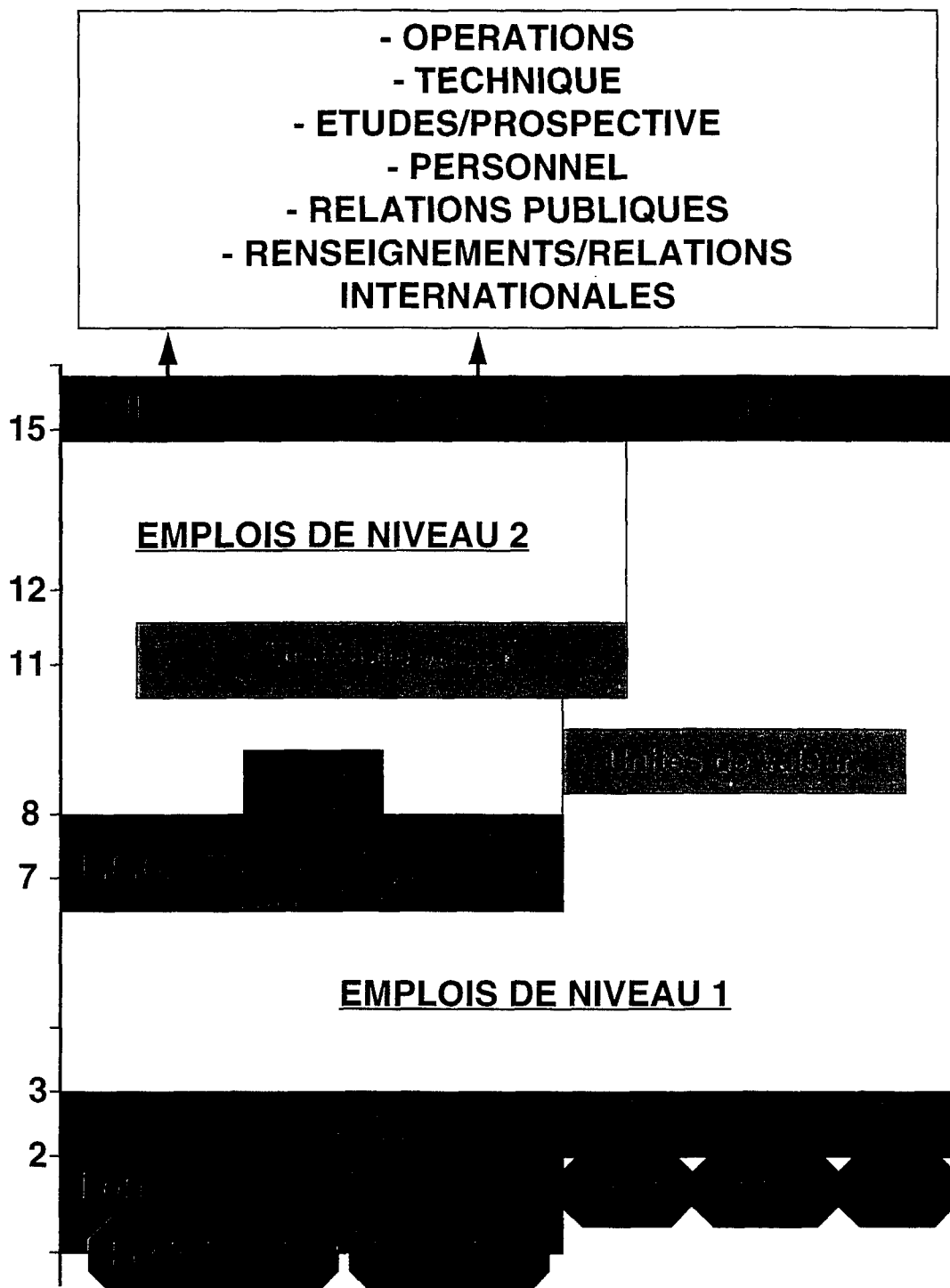


**Comparaison effectif officiers postulants / temps de commandement.**

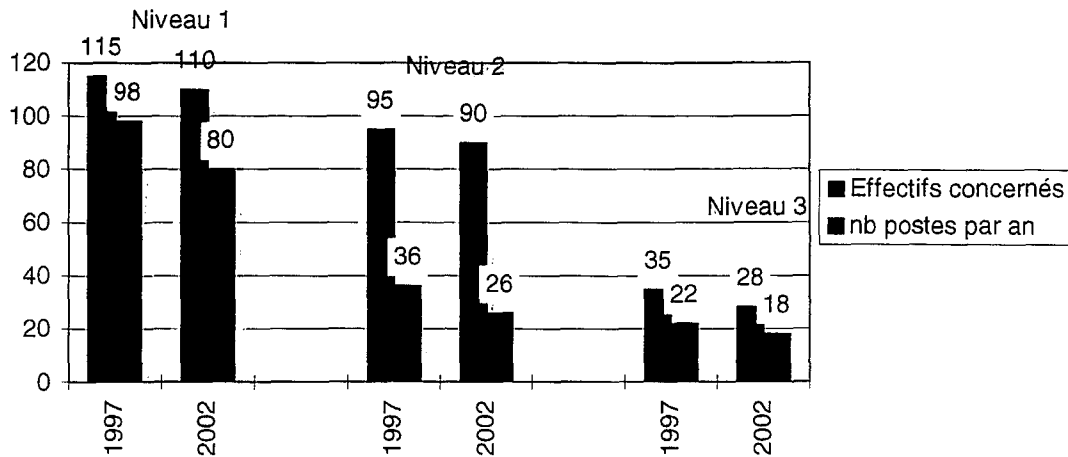
### 123. Marine

La carrière de l'officier de la marine se caractérise par le concept de dominantes opérationnelles ou techniques. Elles touchent des domaines variés tels que la gestion des personnels, le renseignement ou les relations internationales.

L'orientation, en application de ce principe, est prononcée après les commandements de niveau 1 et la gestion des carrières prévoit des passerelles entre les différentes dominantes.



La diminution du nombre de bâtiments entraîne logiquement celle du nombre de postes embarqués et du nombre de postes de commandement à la mer, comme l'illustre le graphique suivant. Cet état de fait peut soulever des problèmes de motivation et d'expérience des futurs décideurs.



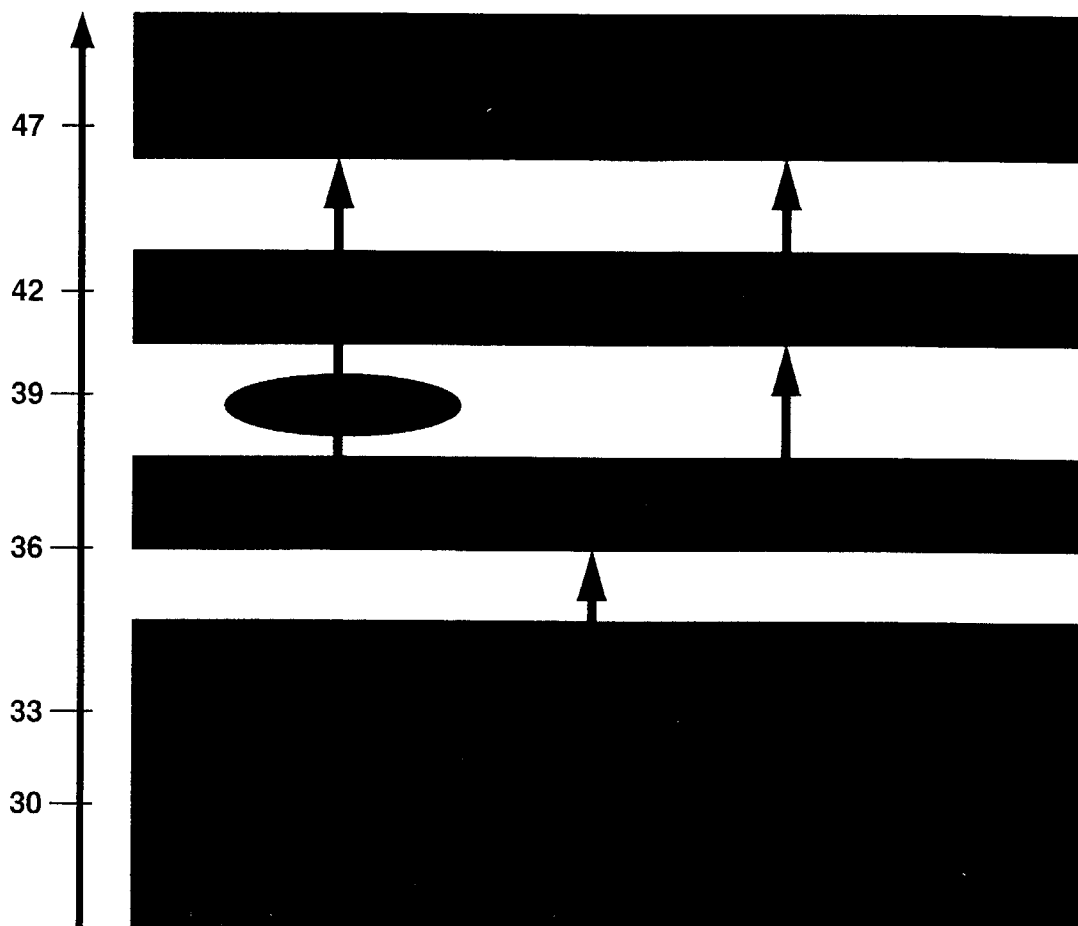
### Comparaison effectif officiers postulants / temps de commandement.

Le retrait du service des sous-marins diesel et d'un SNLE conduit au « reclassement » de près de 60 officiers de cette spécialité.

### 124. Gendarmerie

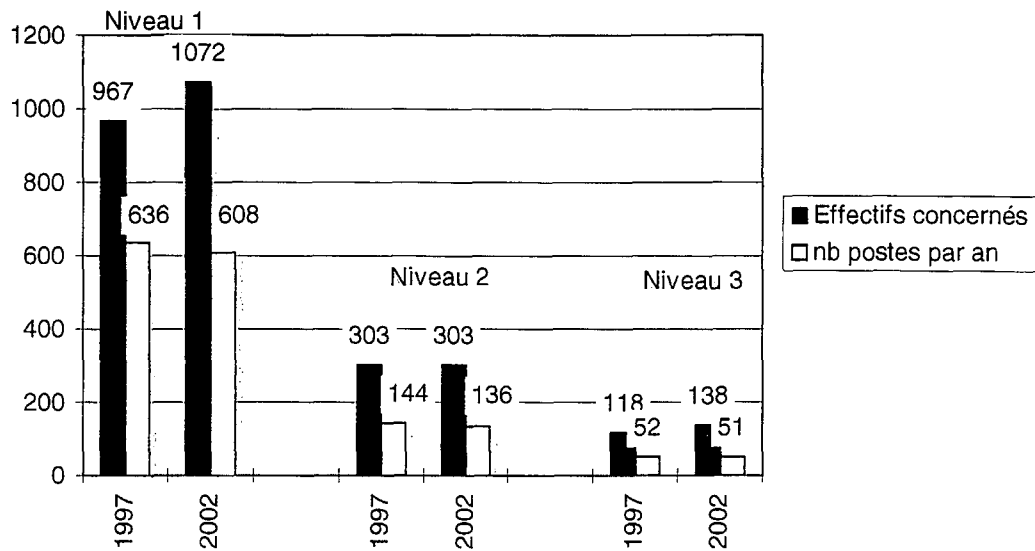
L'emploi des officiers de gendarmerie se caractérise principalement par l'exécution de deux temps de commandement de niveau 1 pour l'ensemble des officiers du groupe I ou du groupe II. L'accès aux postes de responsabilité de niveau 2 n'est pas lié au suivi de la scolarité du Collège interarmées de défense.

Compte tenu de la diversité des recrutements des officiers de la gendarmerie, le schéma ci-dessous se limite à une vision synthétique d'un déroulement de carrière standard. Les indications d'âge correspondent à une moyenne entre celui d'un officier choisissant la gendarmerie à l'issue de sa formation initiale, et celui rejoignant cette institution après un début de carrière dans une autre armée.



L'évolution du nombre des officiers est marquée par une augmentation de 50%, soit 1389 dont 134 dans le corps de soutien. Ceci se concrétise par une hausse du nombre des officiers subalternes obtenue par une requalification des sous-officiers et par une ouverture aux autres armées.

La difficulté majeure réside dans la gestion de l'accroissement du volume des officiers du groupe 1 afin d'éviter le phénomène des hors créneaux. De plus, se pose le problème de l'accès au temps de commandement de niveau 1 pour cette catégorie d'officiers : il ne sera plus possible, à court terme, d'offrir à tous les deux temps de commandement de niveau 1.



Comparaison effectif officiers postulants / temps de commandement.

**En conclusion :**

Il apparaît donc que la variation des volumes d'officiers dans les trois armées et la gendarmerie n'est pas homothétique à celle des temps de commandements des différents niveaux :

- Ceci nécessite pour l'armée de l'air, la marine et la gendarmerie une adaptation des déroulements de carrière.

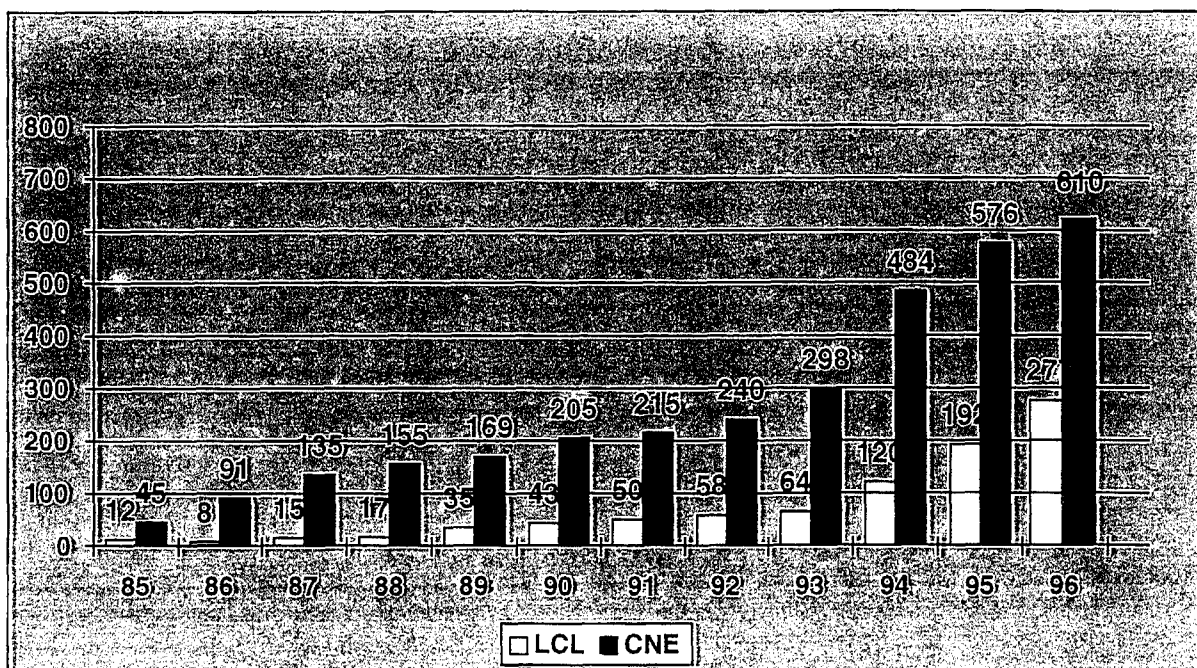
- L'armée de terre, quant à elle, se voit dans l'obligation de définir de nouveaux parcours professionnels.

### 13. Difficultés parallèles.

Sous ce terme ont été analysés les problèmes de gestion des officiers antérieurs à la décision de professionnaliser les armées. Ils viennent donc se greffer sur les difficultés liées à la réorganisation de la défense.

#### 131. Armée de terre

Les réductions d'effectifs menées depuis les années 1980 et la conjoncture économique génèrent des difficultés de gestion dans le domaine des flux de départ et de l'avancement. Ceci se traduit par un nombre important et croissant de capitaines et de lieutenants-colonels hors créneaux, comme le montre le tableau ci-dessous.



Evolution des officiers hors créneaux dans l'armée de terre

#### 132. Armée de l'air

##### Les difficultés d'origine interne.

La principale difficulté de gestion du personnel navigant est liée à la durée de formation ( 5 ans en moyenne ), rendant l'anticipation difficile. L'abaissement de l'âge d'entrée au CID et la disparition du niveau escadre posent le problème de l'emploi des officiers supérieurs non brevetés. Ceci peut également générer une

augmentation de lieutenants-colonels hors créneaux. Enfin, un problème de sous effectif se pose dans certaines spécialités du personnel non navigant.

#### Les difficultés d'origine externe.

La possibilité, à l'horizon 2000-2001, d'une reprise de l'activité aéronautique commerciale laisse présager une augmentation des départs de pilotes de tout recrutement, entraînant un sous-effectif temporaire dans cette catégorie de personnel.

### 133. Marine et gendarmerie

Ces deux armées sont touchées également par une diminution des départs volontaires à cause du contexte économique actuel. Elles ne la ressentent cependant pas comme une véritable difficulté.

#### **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :**

**Les difficultés majeures soulevées par la réforme résident dans l'adaptation des carrières à la variation des temps de commandement. De ce constat découlent les principes de formation des officiers pour accéder au niveau 3 de commandement et, par effet induit, les principes d'avancement.**

## DEUXIEME PARTIE

### II. POLITIQUES DES ETATS-MAJORS.

Avant d'aborder les politiques mises en oeuvre par les états-majors pour conduire les évolutions du format des armées et de la gendarmerie, il convient de dresser un bilan des règles régissant l'avancement au grade de commandant et de colonel appliquées par chaque gestionnaire.

**L'armée de terre** utilise tous les créneaux d'avancement au grade de commandant et n'utilise pas le premier créneau de nomination au grade de colonel. L'augmentation annuelle du nombre de capitaines hors créneaux est estimée à une cinquantaine.

**L'armée de l'air** n'effectue aucune nomination au grade de commandant et de colonel en première proposition. La population des capitaines hors créneaux s'élève à plus de 80, soit 9,5% pour des raisons principalement mécaniques et celle des lieutenants-colonels hors créneaux à environ 70, soit environ 11,5% de la population statutairement proposable.

**La marine** n'assure la promotion que d'un nombre très limité de capitaines de corvette en première proposition et d'aucun capitaine de vaisseau dans les deux premières tranches. Le nombre de lieutenants de vaisseau hors créneaux est limité à une quinzaine par an, et ce pour des raisons mécaniques. En revanche, plus de trente capitaines de frégates ne peuvent accéder au grade supérieur du fait du manque de droits budgétaires.

**La gendarmerie** ne nomme aucun chef d'escadron en première proposition et n'utilise que les trois dernières tranches d'avancement pour le grade de colonel. Les hors créneaux représentent un phénomène permanent et s'expliquent par des motifs mécaniques ( 30 à 40 capitaines et lieutenants-colonels soit 5% des capitaines et 9% des lieutenants-colonels).

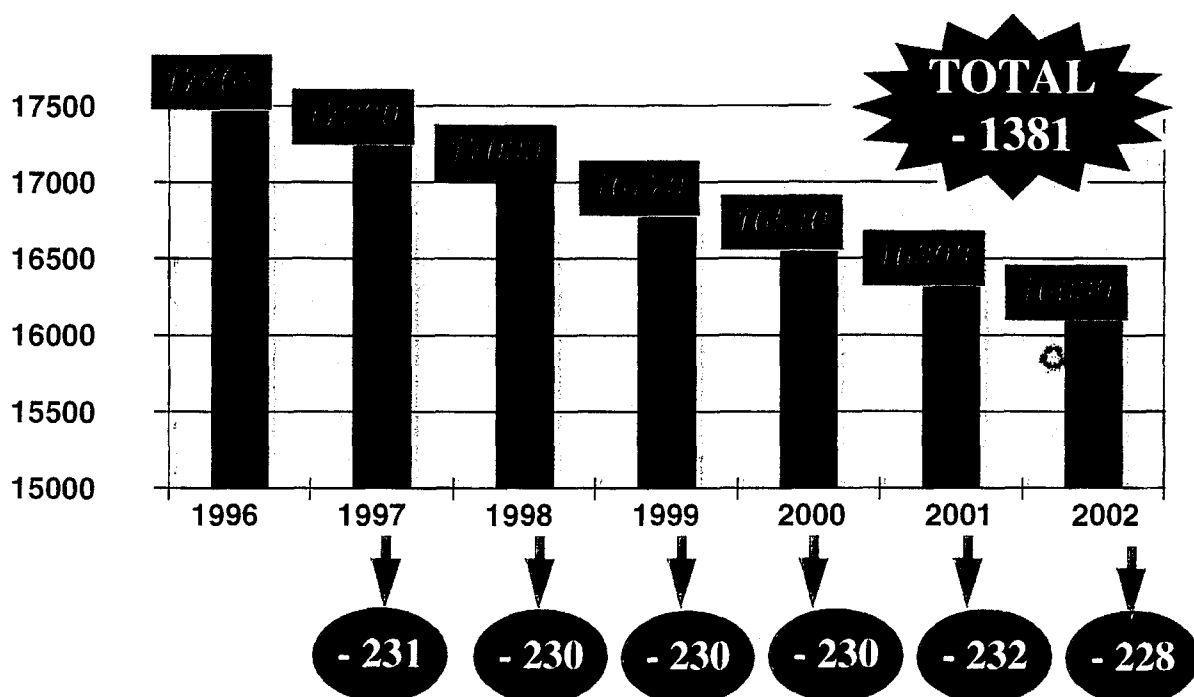
La répartition des différents volumes d'avancement dans les trois armées et la gendarmerie sur les trois dernières années est jointe en annexe.

## 21. Gestion des flux et des carrières.

Il s'agit du chantier majeur pour les trois armées et la gendarmerie. Les paragraphes ci-dessous ont pour objet d'exposer les politiques de gestion des flux (recrutement et départ) envisagées par les différents gestionnaires pour atteindre le modèle de référence à l'horizon 2002.

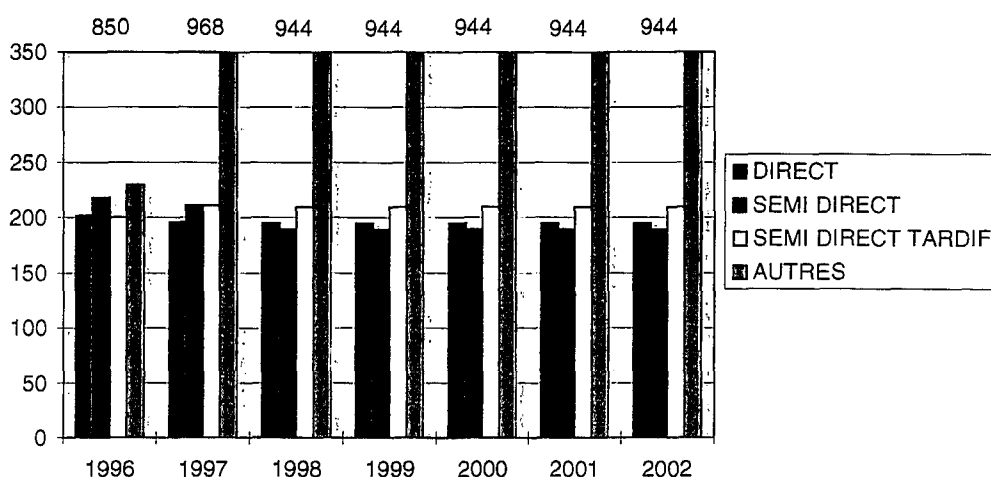
### 211. Armée de terre

L'armée de terre a prévu une diminution régulière de son volume d'officiers entre 1997 et 2002.



Le graphe ci-dessus illustre l'évolution annuelle des effectifs des officiers envisagée. La réduction du format de l'armée de terre conduit à une diminution de 8% du nombre des officiers.

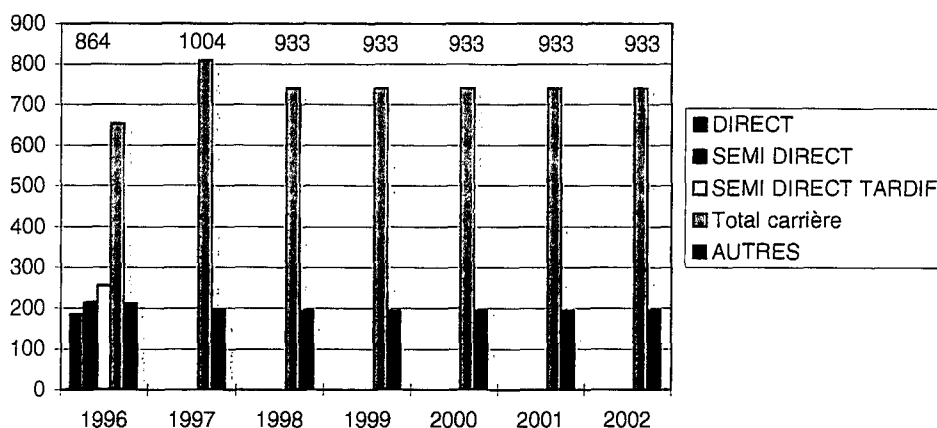
Pour assurer cette décroissance tout en évitant le vieillissement des officiers du groupe I, la politique de recrutement se résume par le graphe suivant :



### Recrutement des officiers de l'armée de terre.

Les volumes des officiers carrière courte sont indicatifs car les modalités de ce recrutement ne sont pas aujourd'hui définitivement arrêtées.

Concernant les départs, autre volet de la politique de gestion des flux, certaines mesures ont déjà été prises : elles se caractérisent principalement par la mise en oeuvre d'une politique incitative. Les études menées ont en effet conduit à estimer qu'une telle politique était nécessaire et suffisante pour assainir la situation du corps des officiers pendant la période de transition ( volume et repyramidage ), comme le montre le tableau ci-dessous.



### Départs des officiers de l'armée de terre.

Le détail des mesures d'incitation au départ est le suivant :

- changement d'armée,
- changement de carrière au titre de la loi 70.2,
- incitation à la reconversion dans le secteur civil après entretien B2P,
- pécules ( 127 en 1996 ),
- article 5 accompagné du pécule ( 405 en 1997 ),
- article 6 accompagné du pécule.

Remarques :

La disparition des officiers appelés, source importante de recrutement semi-direct et ORSA, pose le problème des officiers servant au titre de carrière courte.

L'armée de terre étudie donc une nouvelle politique de gestion et de recrutement afin de disposer d'un volume d'officiers ayant vocation à servir sous contrat : ceci fait l'objet d'un projet interarmées qui sera développé plus loin.

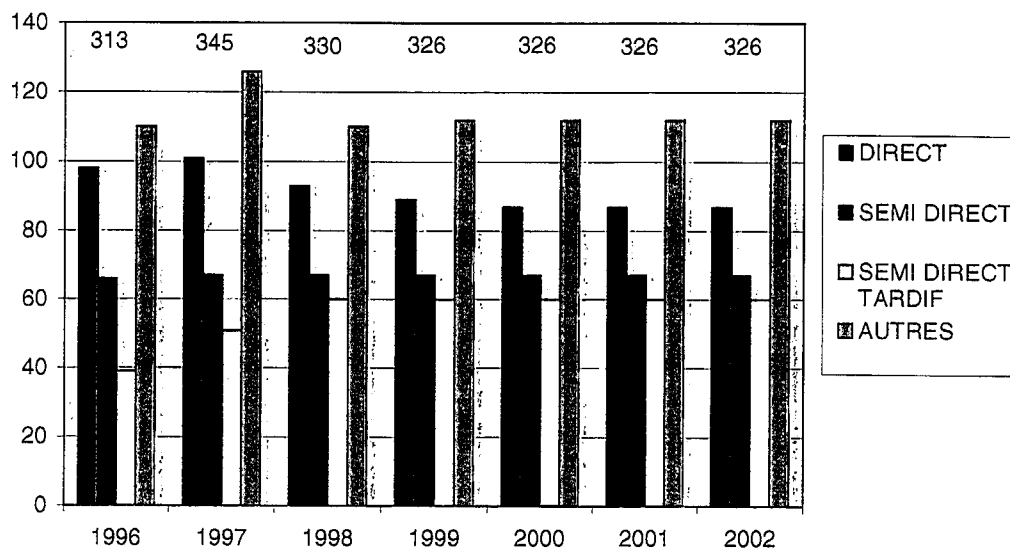
Conclusions sur l'armée de terre :

Globalement, la gestion quantitative des officiers de l'armée de terre peut se définir par un paradoxe entre la nécessité de diminuer le volume global et celle d'augmenter certains recrutements d'officiers ( environ 350 officiers contrat carrière courte ). L'armée de terre a décidé notamment de ne pas diminuer son volume de recrutement direct proportionnellement au taux de diminution de l'effectif de ses officiers ( 8% ). Elle justifie ce choix par le souci de conserver une capacité de sélection de ses élites.

Pour pallier la diminution des temps de commandement de niveau 3, l'armée de terre conduit une étude sur des temps de responsabilité. Ce problème sera examiné au paragraphe 22.

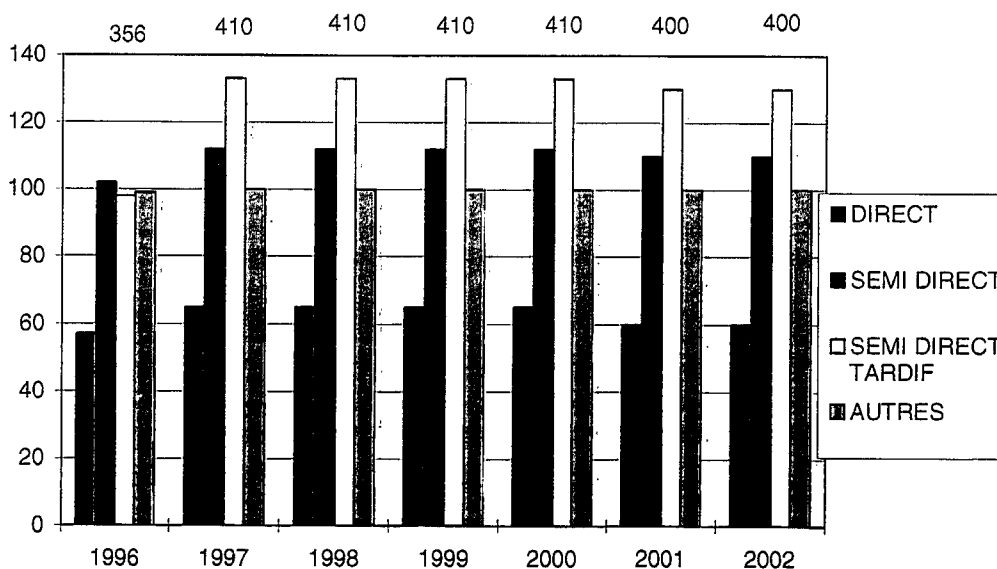
## 212. Armée de l'air

Flux des personnels : Dès à présent, l'armée de l'air a fixé ses flux qualitatif et quantitatif de recrutement à 25% d'officiers directs, à 15% d'officiers semi-directs (accès retardé), à 45% de carrière courte et à 15% d'officiers rang. Le pic de recrutement « autres » de 1997 correspond à une anticipation des départs de personnels navigants à l'horizon 2000.



**Recrutement des officiers de l'armée de l'air.**

Sans changement de la situation économique, les départs sont évalués à un volume annuel de 400, sous réserve du maintien des mesures incitatives.



**Départs des officiers de l'armée de l'air.**

En ce qui concerne les déroulements de carrière, l'armée de l'air a identifié des postes de commandement d'unités équivalents pour les officiers sortant du CID :

- groupements école,
- centre de détection et de contrôle,
- chef pilote en centre d'essai en vol.

Conclusions sur l'armée de l'air :

L'armée de l'air, appliquant déjà le principe des officiers carrière courte pour ses pilotes principalement, ne procède qu'à des ajustements.

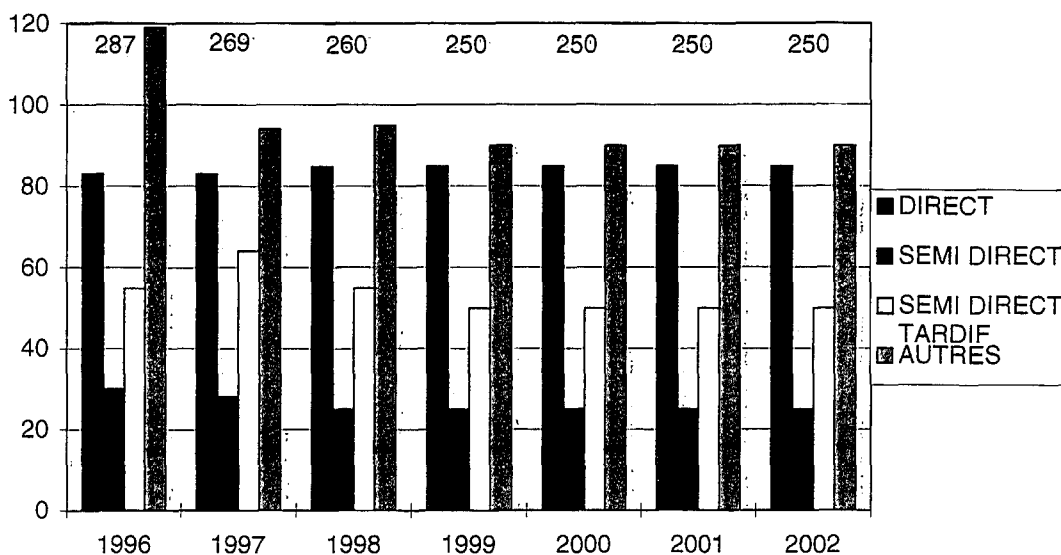
L'armée de l'air diminue son recrutement direct dans une proportion supérieure ( environ 11% ) à celle de la déflation fixée par la réforme ( 4,2% ). En contre partie, elle augmente son recrutement semi-direct tardif.

### 213. Marine

La marine va augmenter son taux d'encadrement à l'occasion de la professionnalisation des armées. Pour cela, le corps des officiers va s'accroître globalement d'environ 120. Cependant, deux catégories seront en sureffectif : les officiers sous-marinières et les pilotes de l'aéronavale. Ce sureffectif ne sera pas résorbé par des mesures incitatives au départ mais par la fin de contrats courts, un effort sur le changement de spécialité et sur l'aide à la réinsertion.

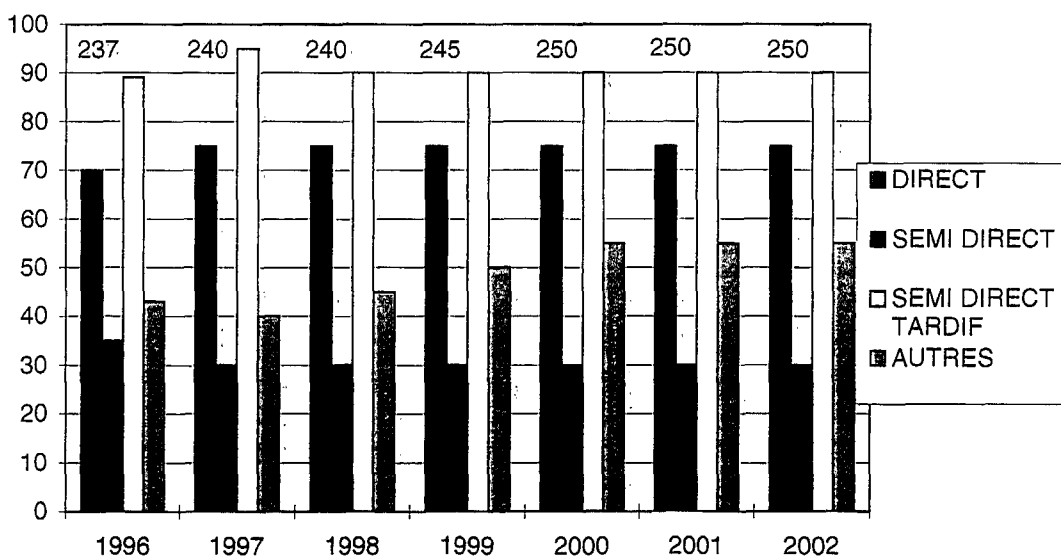
Le recrutement direct à l'Ecole Navale n'évoluera pas, restant légèrement supérieur à de 80 ( 2/3 au titre opérationnel technique, 1/3 au titre scientifique technique ). Le recrutement semi-direct de l'Ecole Militaire de la flotte va diminuer d'environ 15%. L'augmentation du nombre d'officiers s'appuiera sur les deux autres types de recrutement ( semi-direct tardif et carrière courte ) et sur un renforcement en officiers contractuels au titre de l'article 98-1.

Le tableau ci-dessous montre l'ensemble de ces évolutions :



**Recrutement des officiers de la marine.**

La féminisation du corps des officiers devrait atteindre 10%. L'estimation d'un taux de départ élevé à 15 ans de service de cette population serait un des éléments permettant de gérer le problème des hors créneaux.



**Départs des officiers de la marine.**

### Conclusions sur la marine :

L'état-major de la marine offrira à terme un à trois postes embarqués à ses officiers.

Afin de pallier le manque de postes de commandement à la mer, des postes de responsabilité à terre équivalents sont définis ; ainsi, pour 35 officiers brevetés de l'EMS2, 10 seulement commanderont à la mer. En outre, le départ de 50 officiers du contingent et un aménagement des plans d'armement des bâtiments garantiront un temps d'embarquement pour tous les officiers.

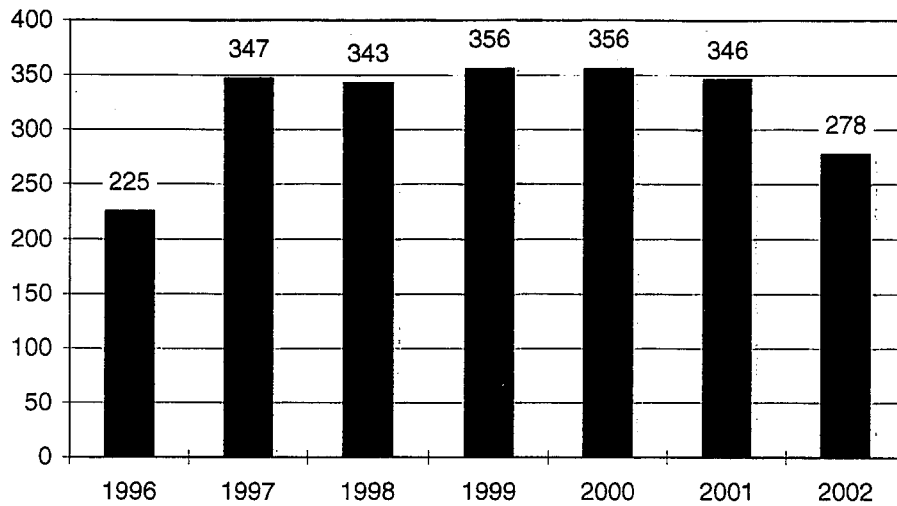
### 214. Gendarmerie

La gestion des flux se traduit, pour la gendarmerie, par une montée en puissance des effectifs en officiers, en faisant effort pendant la période de transition.

Le souci principal du gestionnaire, pendant cette période, est d'assurer la requalification des sous-officiers dans le corps des officiers en évitant le phénomène des hors créneaux pour le grade de capitaine. En effet, cette requalification a pour conséquence d'accroître de façon notable le volume des officiers du groupe I pouvant prétendre au grade de chef d'escadron.

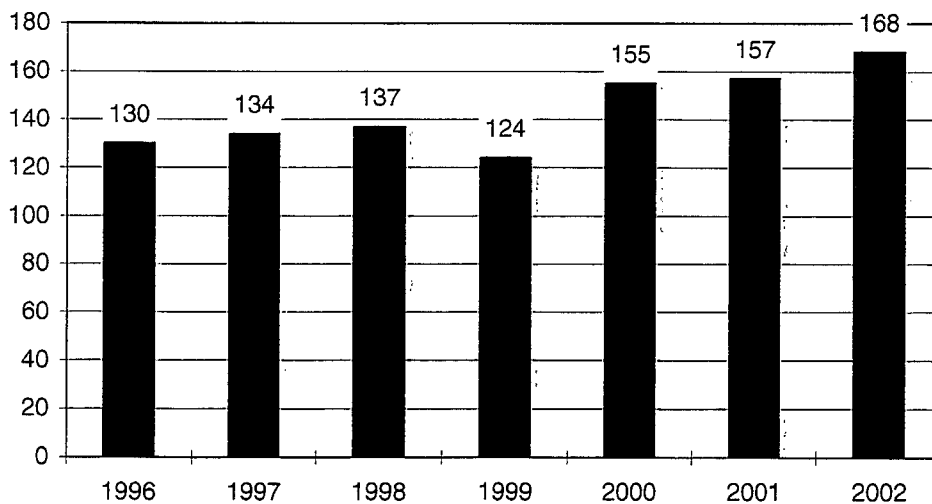
La solution retenue est donc de faire accéder ces personnels à l'épaulette à un âge tel qu'ils auront atteint la limite d'âge de capitaine avant dix ans d'ancienneté dans ce grade.

L'évolution des flux d'officiers de la gendarmerie est illustrée par les deux tableaux suivant. Compte tenu de la grande diversité des recrutements, les chiffres indiqués sont globaux, toutes origines confondues.



**Recrutement des officiers de la gendarmerie.**

Le modèle de référence sera atteint à la fin de la période de transition. A l'issue, le rythme de recrutement se stabilisera à environ 280 officiers par an.



**Départs des officiers de la gendarmerie.**

Les perspectives de carrière sont identiques pour les directs et semi-directs sous réserve de l'âge et font l'objet d'entretiens d'orientation réguliers.

L'emploi des officiers de gendarmerie se caractérise par deux temps de commandement d'unité élémentaire dont obligatoirement une compagnie de gendarmerie départementale. Dans la période de transition, les « requalifiés » n'auront pas les fonctions liées à leur grade pour les commandements de niveau 1 et les officiers des autres recrutements n'effectueront qu'un seul temps de commandement de ce niveau ( nota : la durée du temps de commandement est de 3 à 4 ans ).

**En conclusion :**

Les politiques de gestion de flux présentent des logiques différentes suivant les armées :

- la marine conserve son volume de recrutement direct au même niveau puisque qu'elle ne perd pas d'officiers,

- la gendarmerie adapte ce recrutement à sa montée en puissance,

- l'armée de l'air répercute franchement sa décroissance en officiers sur son recrutement direct,

- l'armée de terre, quant à elle, garde élevé son recrutement direct, profitant de la réforme pour augmenter considérablement son taux d'encadrement aujourd'hui nettement inférieur aux autres armées occidentales. Il est notable que sa politique de gestion des flux mise essentiellement sur une réussite des incitations au départ.

Pour les trois armées et la gendarmerie, le recrutement « autre » ( officiers carrière courte notamment ) demeure ou est appelé à devenir la variable d'ajustement.

## **22. Etudes en cours.**

Elles font apparaître des points communs aux trois armées dans le domaine du recrutement, de l'avancement et de la gestion spécifique des officiers brevetés. La réforme des armées entraîne en effet la disparition des officiers appelés ainsi que celui du recrutement ORSA associé, et la diminution du nombre des temps de commandement.

### **221. Etude interarmées :**

Le remplacement de la ressource appelée et ORSA associée est marqué par une recherche de solution interarmées portant sur la définition du statut de l'officier carrière courte. Plusieurs solutions sont à l'étude ; les deux plus attrayantes sont :

- l'adaptation du statut actuel des ORSA,
- le recrutement d'officiers engagés selon le même principe que les militaires du rang et les sous-officiers.

En ce qui concerne le recrutement des officiers carrière courte, plusieurs voies sont explorées :

1 : Au titre de l'article 98.1 : dans le cadre du recrutement des grands spécialistes, ces personnels seraient recrutés d'emblée pour remplacer la ressource qualifiée et très qualifiée. Ils serviraient sous contrat pour une durée maximale de dix ans.

2 : Recruter des personnels « préformés » par une formation payée selon le principe des bourses d'étude : cela pose le problème du coût de ces bourses et par voie de conséquence de celui de la limitation du volume recruté. La durée des contrats des personnels concernés par ce recrutement serait de 15 ans au maximum.

3 : Recruter les candidats en situation d'échec au concours de recrutement direct et semi-direct et a priori motivés, malgré leur échec, par un engagement.

4 : Recruter dans les grandes écoles avec un cursus de formation analogue à celui des EOR actuels ( PMS et EOR adaptés ). L'attribution du grade serait effectuée en fonction des compétences, du niveau de formation et de la durée du volontariat ; la période passée sous les drapeaux pourrait, par un protocole particulier, servir de stage de qualification dans le cursus de formation des grandes écoles.

En ce qui concerne les temps de commandement de niveau 3, les armées sont confrontées à la définition de temps de responsabilité équivalents. Excepté pour l'armée de terre qui envisage toujours de confier des temps de commandement de niveau 3 à des officiers non brevetés de l'EMS2, l'obtention de ce brevet doit devenir une condition indispensable pour commander à ce niveau.

L'avancement au grade de colonel ou de capitaine de vaisseau se heurte aux restrictions budgétaires et à la difficulté de garantir l'accès à ce grade à tous les officiers brevetés de l'EMS2.

## **222. Armée de terre**

Les études sur les flux des personnels après 2002, c'est-à-dire une fois le modèle de référence atteint, définissent les recrutements d'officiers sur un volume total de 800 répartis par quart ( direct, semi-direct, semi-direct tardif et carrière courte. ) L'armée de terre est tout particulièrement concernée par le projet des officiers servant sous contrat.

Il convient de noter que les cursus « carrières courtes » ne s'appliqueraient pas aux officiers du recrutement direct et semi-direct du fait des statuts actuels des officiers de carrière. De plus, l'armée de terre compte sur « l'écrémage » naturel par la loi 70.2 et la reconversion dans le civil pour assurer un flux de départ suffisant au milieu de la pyramide.

Un autre domaine de réflexion concerne l'étude d'un nouveau déroulement de carrière des officiers, que la nouvelle adéquation officiers/temps de commandement impose.

Le principe de base du projet réside donc dans un rééquilibrage des différents corps avec émergence du cadre spécial en tant que corps d'experts. Les officiers auraient la garantie d'un déroulement de carrière équivalent à compétence et qualifications égales, dans le respect des conditions statutaires propres à chaque corps.

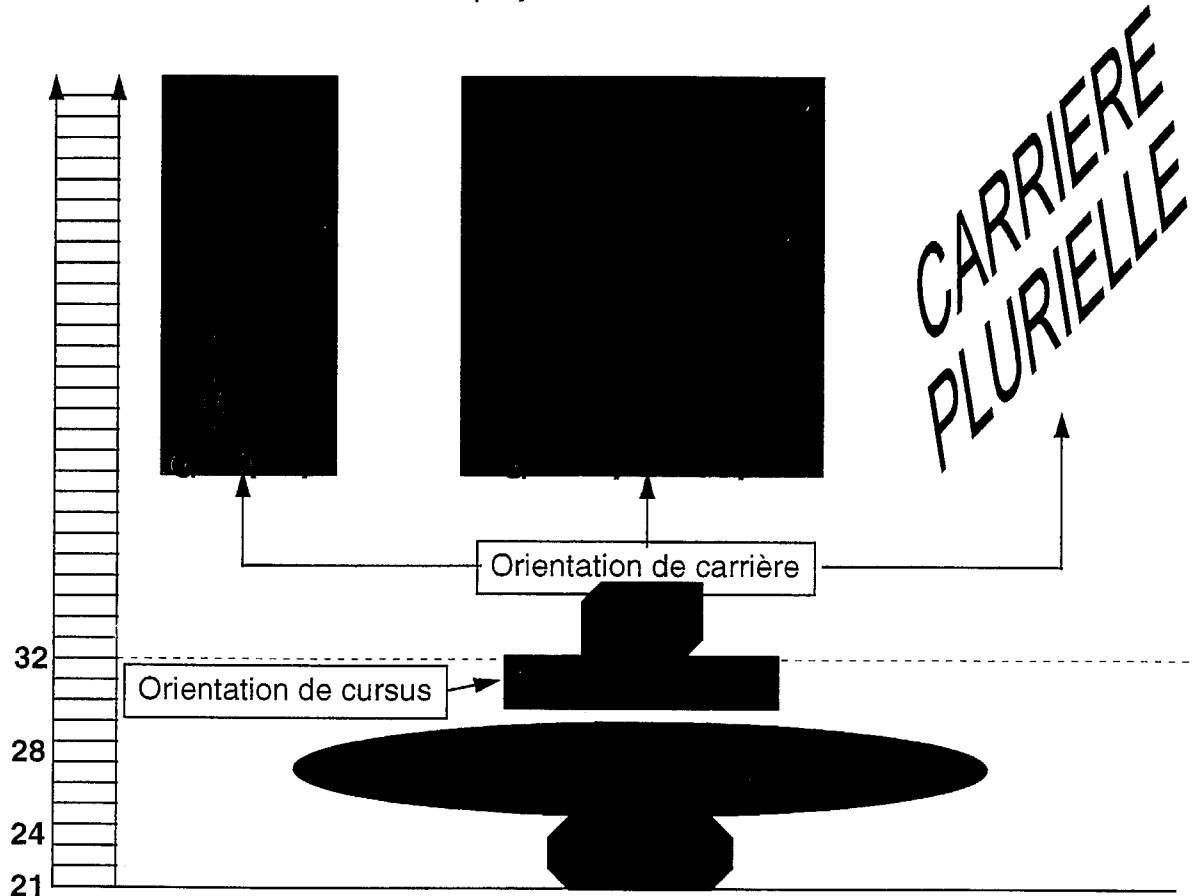
Ainsi un officier de recrutement « direct » ou « semi-direct » aura une carrière divisée en deux temps :

- une première carrière uniquement dans le C.O.A., jusqu'au temps de commandant d'unité élémentaire inclus. Une première orientation ( orientation de cursus ) déterminera alors la formation retenue pour la suite ( voie état-major ou voie enseignement militaire supérieur scientifique et technique. )

- Une deuxième carrière, soit dans la voie commandement, soit dans la voie expertise, en fonction d'une deuxième orientation ( orientation de carrière ) à l'issue du diplôme d'état-major, soit une carrière hors de l'armée ( carrière plurielle ). Les officiers orientés vers la voie expertise passeront alors du C.O.A. dans le cadre spécial.

Dans le C.O.A., les officiers effectueront donc temps de troupe et temps de commandement. Dans le C.S., les officiers n'effectueront plus de temps de troupe obligatoire ( car dans ce corps les statuts ne l'imposent pas ) et effectueront des temps de responsabilité, définis comme présentant « les mêmes risques qu'un temps de commandement ».

Le schéma ci-dessous illustre ce projet :



Il faut noter qu'au niveau unité élémentaire, les temps de commandement disponibles seront réservés, en priorité, aux officiers issus des recrutements direct et semi-direct.

### **223. Armée de l'air**

Le recrutement ne pose pas de problème particulier. Des réflexions sont menées suivant des orientations variées ; parmi celles-ci, le recrutement de civils pour tenir certains postes et l'interarmisation de certains métiers sont envisageables.

Dans le domaine de l'emploi des officiers, la suppression d'une exigence de spécialité pour de nombreux postes offrirait une certaine souplesse dans la gestion. D'autre part, la création de postes de responsabilité tels que «adjoint au commandant de la base» attribués à des officiers brevetés est étudiée afin de préserver un nombre suffisant de temps de troupe aux officiers supérieurs.

Concernant l'aviation civile, son besoin en cadres ayant suivi une formation supérieure pourrait être mis à profit pour établir des protocoles d'accords de reconversion d'officiers. De même, le partage avec des sociétés privées des coûts de formation de pilotes serait envisageable en échange de garanties d'embauche à l'issue de carrière courte.

### **224. Marine.**

Comme l'armée de terre, la marine étudie le recrutement des officiers «carrière courte» et porte toute son attention dans la recherche de spécialistes jusqu'à ce jour appelés du contingent. De plus, la marine dispose d'une ressource excédentaire ( sous marinière et pilotes de l'aéronavale ) qui peut bénéficier d'une requalification vers des emplois dans des spécialités déficitaires.

Afin de sélectionner au mieux ses élites, la DPMM étudie un projet de «voies qualifiantes» et d'un «assessment center». Le principe consiste à opérer la sélection d'une élite en plaçant des officiers à potentiel élevé à des postes permettant de juger de leur aptitude tout au long de leur carrière. En fin de parcours, la création d'un centre de formation / sélection est à l'étude pour extraire les futurs chefs de la marine à partir d'une élite présélectionnée par le principe de la voie qualifiante.

## **CONCLUSIONS DE LA DEUXIEME PARTIE :**

**Les trois armées sont confrontées à des problèmes d'ampleur différente.**

**Toutes sont impliquées dans la mise en place d'un recrutement d'officiers à vocation « carrière courte » et dans la définition d'un statut satisfaisant pour ces officiers.**

**En ce qui concerne les déroulements de carrière, l'armée de l'air, la marine et la gendarmerie peuvent, sans changement profond, adapter l'existant aux nouvelles exigences. L'armée de terre se voit obligée d'imaginer un nouveau parcours professionnel qu'elle a choisi de définir sans remettre en cause les statuts actuels.**

**Enfin, il est à noter que l'application des règles d'avancement diffère, parfois radicalement, selon les armées.**

## **TROISIEME PARTIE :**

### **3. REFLEXIONS.**

Dans cette partie, l'équipe de stagiaires du CID livre son analyse, ses interrogations et ses suggestions à l'issue de cette étude sur les perspectives de carrière des officiers à l'horizon 2015.

Cette démarche n'a pas la prétention d'apporter des solutions à des problèmes que d'autres, beaucoup mieux placés que nous, étudient avec plus d'éléments et de compétences. Cependant, notre regard permettra peut-être de dégager quelques pistes de réflexion nouvelles.

#### **31. La gestion du flux de départ :**

Les armées réussiront-elles à atteindre en quantité ( volume des officiers ) et en « qualité » ( catégories excédentaires ) les buts qu'elles se sont fixés pour 2002 ? Les aides et incitations au départ seront-elles reconduites budgétairement et continueront-elles à intéresser les personnels ?

La politique envisagée table uniquement sur les mesures incitatives au départ de la loi de programmation 1997-2002 pour régler le problème. Or, l'environnement économique jouant également un rôle important dans les réticences des officiers à quitter l'institution, ce principe de base retenu présente des risques.

De plus, faire reposer en partie les départs sur le bénéfice de la loi 70-2 ne paraît pas raisonnable compte tenu de la tendance actuelle à diminuer le nombre de fonctionnaires et de « la main mise » sur la fonction publique que pourrait représenter cette solution aux yeux des syndicats.

#### **Solutions éventuelles :**

- Détacher des personnels en secteur civil sous forme de protocoles d'accord temporaires ( principe analogue à l'article 98-1 ). Ceci aurait l'avantage de permettre à des officiers d'acquérir une expérience professionnelle valorisante et utile aux armées dans certaines spécialités ( finances, contrôle de gestion, droit, affaires civiles, etc. ).

- Retraite à jouissance immédiate : le fait d'attendre 25 ans de service pour bénéficier de la retraite freine certains départs. Envisager une réforme afin de faire bénéficier des officiers plus jeunes ( 15 ou 20 ans de service ) d'une retraite à jouissance immédiate pourrait favoriser les départs. Cependant une telle mesure

nécessite au préalable une étude d'impact financier et une étude comparative d'efficacité par rapport aux autres mesures incitatives au départ des officiers.

- Généraliser le principe du B2P actuellement appliqué par la marine aux autres armées et à la gendarmerie, afin d'aider les officiers à quitter éventuellement l'institution au bon moment.

La résolution de ce problème permettrait de mettre en oeuvre une nouvelle politique d'avancement. Il semble en effet dommageable au corps des officiers de ne pas utiliser l'ensemble des possibilités offertes par les statuts dans le domaine de l'avancement : le décalage avec la fonction publique l'illustre.

### **32. Les règles d'avancement :**

Les tableaux de répartition des volumes d'avancement joints en annexe montrent une grande disparité au sein des armées et la gendarmerie dans l'application des règles d'avancement. De plus, la notion de créneaux utiles, et donc celle de créneaux d'avancement non utilisés, soulèvent des interrogations.

Il est choquant de constater que certaines armées ne nomment aucun commandant en première proposition ou qu'il faille attendre la deuxième voir la troisième proposition pour que les meilleurs passent colonel ou capitaine de vaisseau. Cela revient à dire soit que les créneaux sont structurellement mal placés, soit qu'ils ne peuvent plus être utilisés pour des raisons conjoncturelles durables. Dans les deux cas, une réflexion profonde semble opportune.

En tout état de cause, les modalités d'application des règles d'avancement relèvent d'un statut particulier propre à chaque armée. Ce statut particulier n'étant pas une loi, des aménagements et éventuellement une harmonisation interarmées sont envisageables.

Dans cette optique, afin de sélectionner une élite indispensable à l'institution, le principe de la répartition « gaussienne » de l'avancement paraît un objectif raisonnable à atteindre. A ce titre, le principe de l'existence d'officiers hors créneaux doit être considéré comme le reflet d'une gestion saine et basée sur le mérite.

Enfin, la promotion d'une élite jeune ( nommée en première proposition ) permettrait de réduire le décalage de dix ans entre l'institution militaire et la fonction publique.

### **33. Le recrutement.**

La politique de recrutement direct des deux armées qui subissent une diminution du nombre d'officiers montre deux approches différentes.

L'armée de terre maintient son niveau de recrutement direct en dépit d'une diminution de 8% et le justifie à travers les besoins suivants :

- L'augmentation du taux d'encadrement. Celle-ci répond à une nécessité évidente au regard du taux d'encadrement des armées étrangères mais résulte aussi de l'absence d'une loi de dégageant des cadres.

- La création de nombreux postes en états-majors OTAN si la France réintègre la structure militaire de cette organisation.

- La mise sur pied des états-majors de forces.

- La nécessité de conserver un volume suffisant d'officiers à potentiel élevé pour une bonne sélection des élites.

En dépit de toutes ces justifications, certaines de nos interrogations liées au fait que les réductions du nombre de formations et des effectifs ne se répercutent pas au niveau du recrutement direct demeurent. En effet, des risques nous paraissent inévitables :

- Une dégradation de la motivation des officiers n'accédant pas aux postes de commandement.

- L'écrasement du corps des sous officiers pris en tenaille entre un corps d'officiers gonflé et un corps d'engagés volontaires important.

- Le blocage de l'avancement si le flux des départs prévu n'est pas respecté.

L'armée de l'air semble suivre une démarche inverse : elle diminue son recrutement direct dans des proportions nettement supérieures à celle de la diminution globale de son volume d'officiers. Certes, elle n'a pas besoin d'augmenter son taux d'encadrement, mais elle serait, elle aussi, concernée par une augmentation des postes à fournir dans les états-majors multinationaux.

### **34. Le déroulement de carrière :**

Dans les trois armées, une certaine similitude dans le déroulement des carrières est acquise. Elle se situe au niveau des 10 à 12 premières années de la carrière consacrées à la vie opérationnelle et la mise en pratique de la formation initiale.

Tout en restant dans la voie du commandement, ne serait-il pas raisonnable d'envisager le suivi d'une dominante particulière à l'issue de cette phase ? Cela se traduirait par un double « cursus » : commandement et semi spécialité, c'est-à-dire

exploitation de connaissances et d'aptitudes particulières dans un domaine défini. Ainsi, l'officier occuperait alternativement des postes en milieu opérationnel et en état-major ou en administration centrale dans un domaine précis.

Même si une formation à définir s'imposait, ce genre de procédé rentabiliserait les investissements réalisés, conférerait une crédibilité plus grande face à certains interlocuteurs civils et diminuerait les temps d'adaptation nécessaires à chaque affectation à un poste nouveau.

Cela bouleverserait bien entendu la conception selon laquelle « un chef doit tout savoir ». Cependant la complexité des domaines auxquels le militaire s'intéresse, le caractère professionnel que doivent revêtir chaque fonction ou dominante et la confrontation avec les spécialistes extérieurs à la défense imposent une maîtrise et une compétence que cette méthode permettrait d'acquérir.

Ce système présenterait de plus l'avantage, par rapport à une voie d'experts sans passerelle avec une voie commandement, de ne pas scinder totalement le corps des officiers en deux parties, préservant ainsi la cohésion de ce dernier.

### **35. La sélection des élites :**

L'état-major de la marine entrevoit la sélection de ses élites sous un angle original ( cf § 224 ). Cette approche semble séduisante et l'étude de sa généralisation aux autres armées semble intéressante. Cependant, à terme, les postes qualifiants risquent d'être identifiés par la population concernée ; ceci peut entraîner une démotivation ou une surmotivation selon les cas. Ainsi, cette voie, si elle est identifiable, ne doit pas être figée.

La crainte d'introduire un concours ou une sélection formalisée supplémentaire dans des carrières déjà pavées de nombreux obstacles peut disparaître si ce « centre d'appréciation » présente les fonctions et caractéristiques suivantes :

- Le but est de former puis d'apprécier l'officier face à des situations données.

- Il aboutit à une évaluation afin d'aider à la sélection des officiers en complément de la notation traditionnelle.

- Ce centre, enfin, se placerait à un niveau de carrière déterminé en fonction des particularités et des besoins de chaque armée.

### **36. L'interarmisation de spécialités :**

La mise sur pied, principalement dans les trois armées, de voies à dominante ou d'expertise conduit à s'interroger sur l'opportunité de définir certains postes ou fonctions en interarmées. Cette interrogation ouvre le champ à des études particulières spécifiques.

## CONCLUSION GENERALE

Ce travail ne prétend en aucun cas offrir des solutions aux problèmes complexes qu'étudient des bureaux spécialisés dans chaque armée. Il a simplement permis, grâce à la diversité des membres de notre groupe et au recul offert par le CID, de dresser, de manière la plus objective possible, un bilan de la situation actuelle et des mesures envisagées pour satisfaire aux exigences de la réforme des armées.

L'étude critique livrée en fin du mémoire reflète notre souci de contribuer à l'élaboration de politiques de gestion aptes à proposer des déroulements de carrière répondant aux aspirations des générations montantes.

Nous vivons aujourd'hui une période transitoire qui engendre un besoin de clarté, de communication et de cohérence des décisions prises. Ainsi, nos réflexions traduisent-elles peut être des pensées parfois dérangementes, utopiques ou difficilement applicables aux vues des statuts et des règles qui régissent les carrières. Elles expriment cependant la volonté de pérenniser les valeurs fondamentales que représentent notamment les principes de considération et de respect de l'Homme, garants de la force et de la cohésion de notre institution.

# ANNEXES

**ANNEXE 1** : Glossaire.

**ANNEXE 2** : futurs déroulements de carrière des officiers de l'armée de terre.

**ANNEXE 3** : déroulements de carrière des officiers de l'armée de l'air.

**ANNEXE 4** : évolutions des tableaux d'avancement.

**ANNEXE 5** : limites d'âge des officiers.

**ANNEXE 6** : listes des autorités contactées pour l'étude.

# ANNEXE N°1

## GLOSSAIRE

**B2P** : Bilan prospectif professionnel

**BEMS** : brevet de l'enseignement militaire supérieur

**BT** : brevet technique

**BTEM** : brevet technique d'état major

**CS** : Cadre spécial ( concerne l'armée de terre )

**DEM** : diplôme d'état major

**DT** : diplôme technique

**EMS 2** : enseignement militaire supérieur du 2° degré

**EOR** : élève officier de réserve

**Officier groupe I** : officier subalterne

**Officier groupe II** : commandant, lieutenant-colonel

**Officier groupe III** : colonel

**PMS** : Préparation militaire supérieure

**Recrutement « autres »** : officiers carrières courtes, ORSA, officiers issus du rang

**Recrutement direct** : Saint Cyr, Ecole navale, Ecole de l'air, 15.3, polytechnique

**Recrutement semi-direct** : EMIA, EMA, EMF, 15.2

**Recrutement semi-direct tardif** : officiers issus du corps des sous-officiers

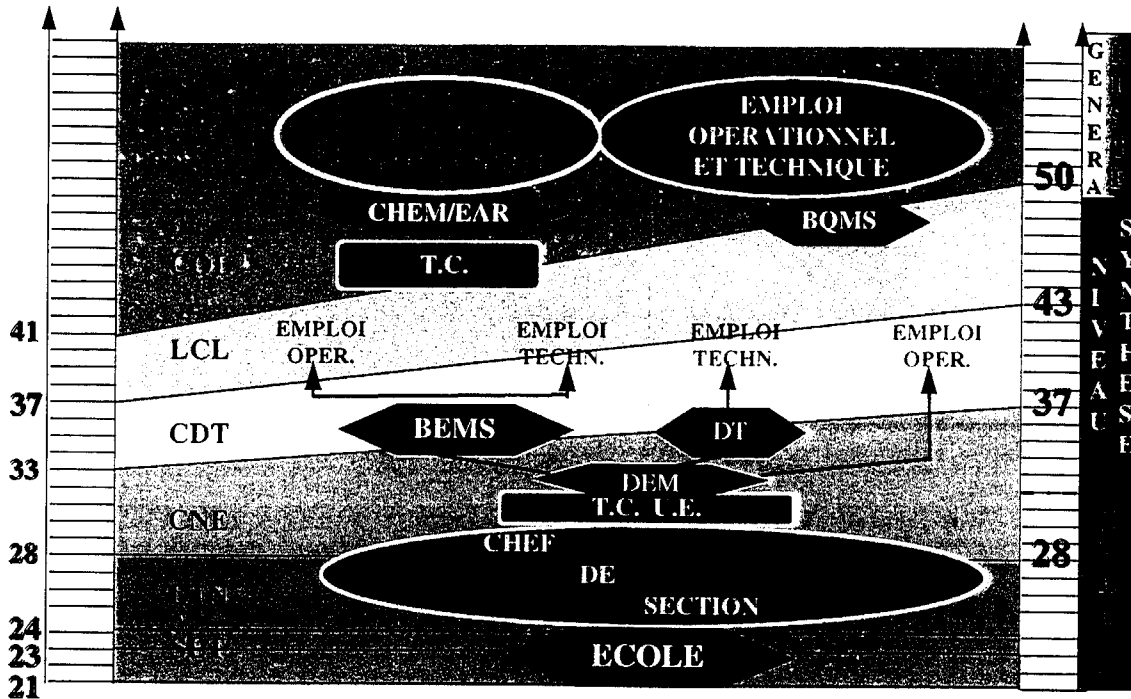
**TC niveau 1** : temps de commandement d'UE, de petits bâtiments,

**TC niveau 2** : temps de commandement d'escadron, de bâtiments

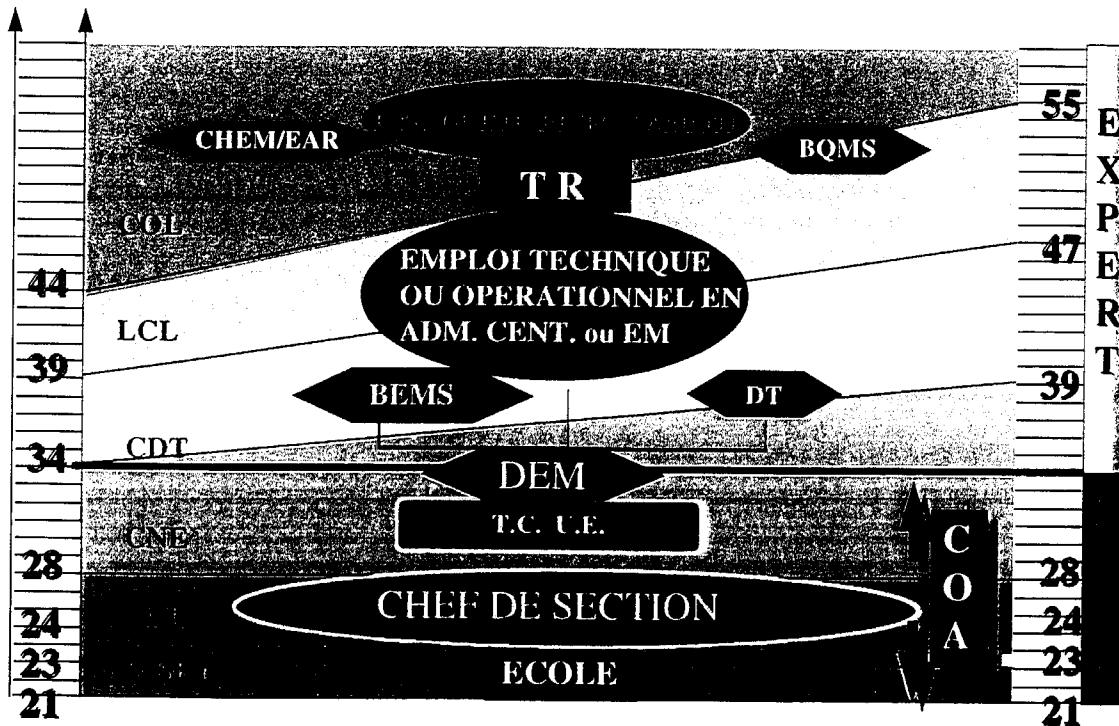
**TC niveau 3** : temps de commandement de chef de corps, de bases, de bâtiments

**UE** : unité élémentaire

## ANNEXE N°2

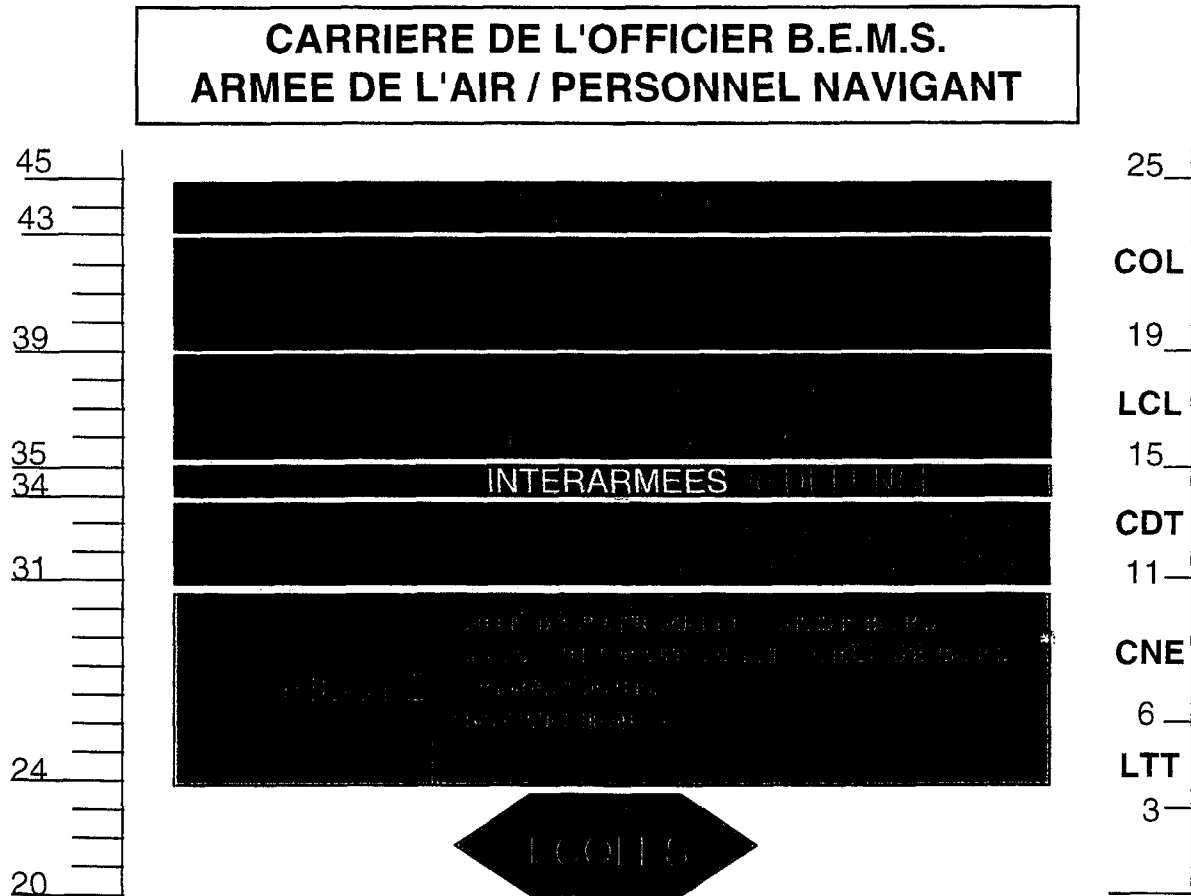


Déroulement futur de carrière dans le C.O.A. de l'armée de terre



Déroulement futur de carrière dans le cadre spécial de l'armée de terre

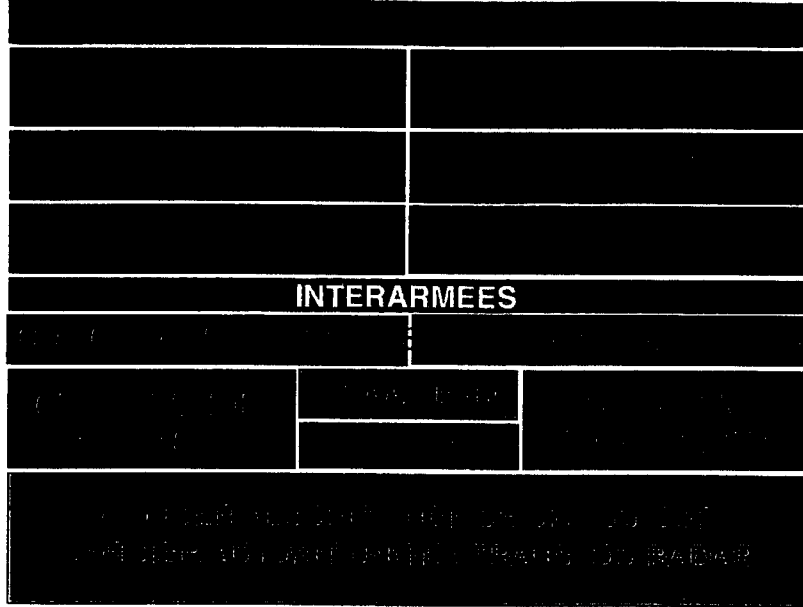
# ANNEXE N°3



La carrière de l'officier PN non-BEMS présente trop de diversités pour être synthétisée sous la forme d'un unique tableau.

**CARRIERE DE L'OFFICIER B.E.M.S.  
ARMEE DE L'AIR / OFFICIER MECANICIEN**

45  
42  
39  
36  
35  
33  
29  
24  
20

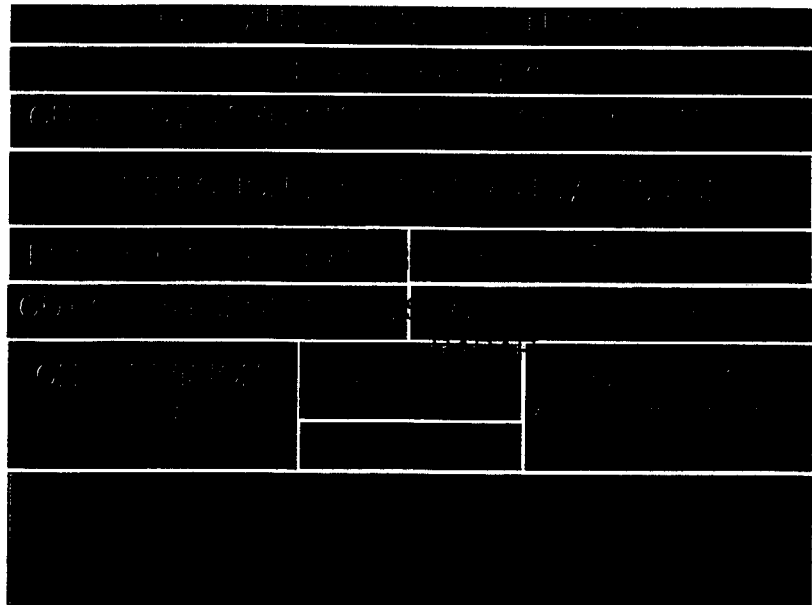


COL  
23  
LCL  
17  
CDT  
13  
CNE  
7  
LTT  
3



**CARRIERE DE L'OFFICIER NON B.E.M.S.  
ARMEE DE L'AIR / OFFICIER MECANICIEN**

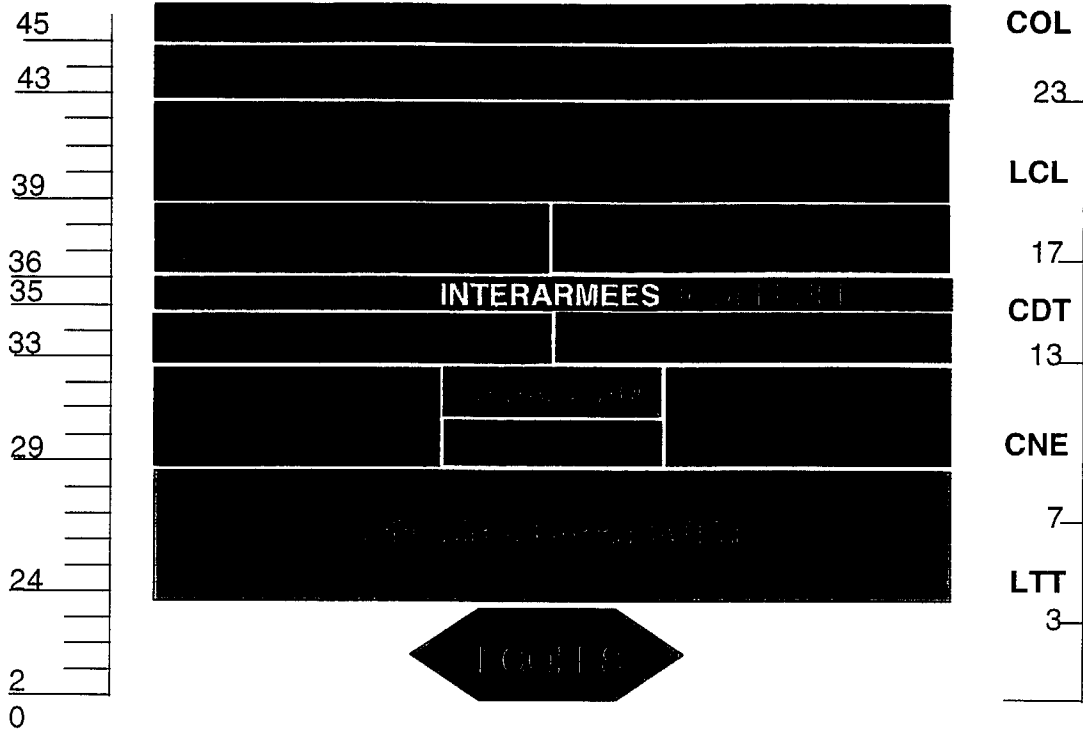
45  
43  
41  
38  
36  
34  
29  
24  
20



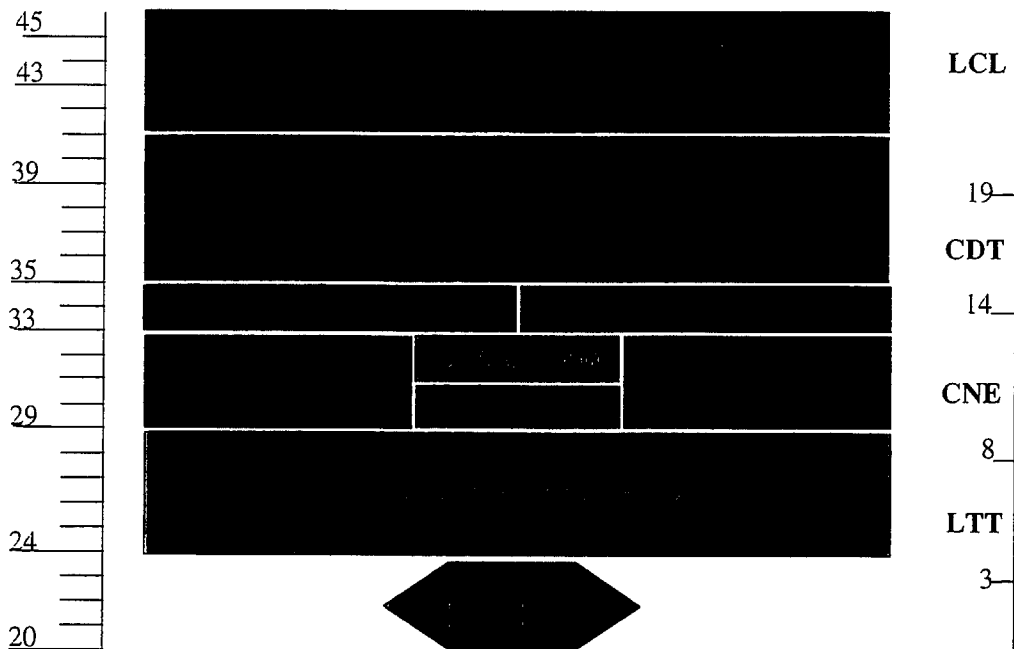
COL  
26  
LCL  
18  
CDT  
14  
CNE  
7  
LTT  
3



**CARRIERE DE L'OFFICIER B.E.M.S.  
ARMEE DE L'AIR / OFFICIER DES BASES**



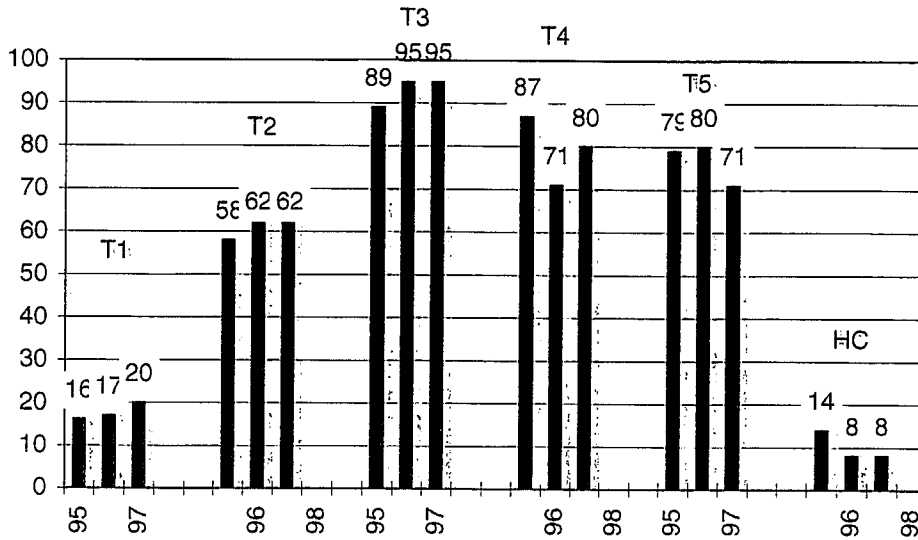
**CARRIERE DE L'OFFICIER NON B.E.M.S.  
ARMEE DE L'AIR / OFFICIER DES BASES**



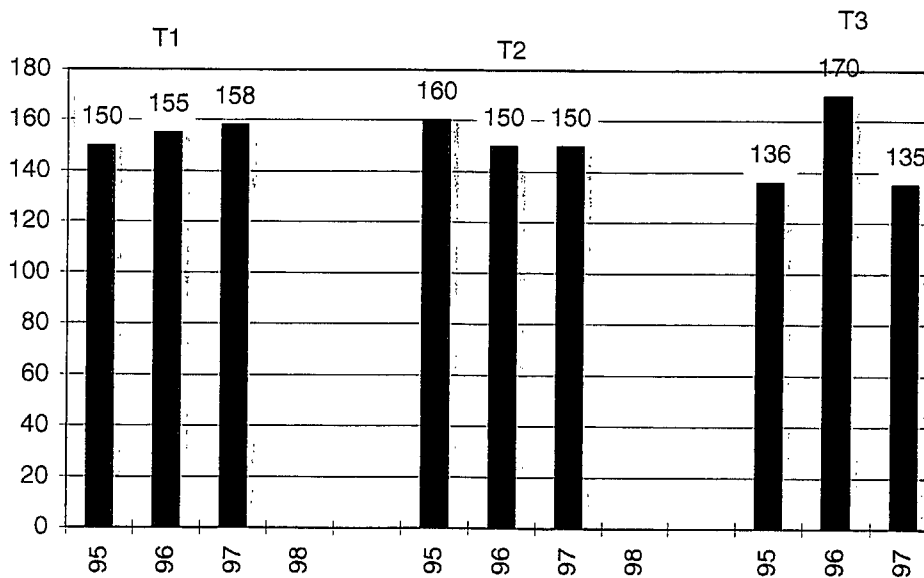
# ANNEXE N°4

## Evolution des tableaux d'avancement par armée et pour la gendarmerie :

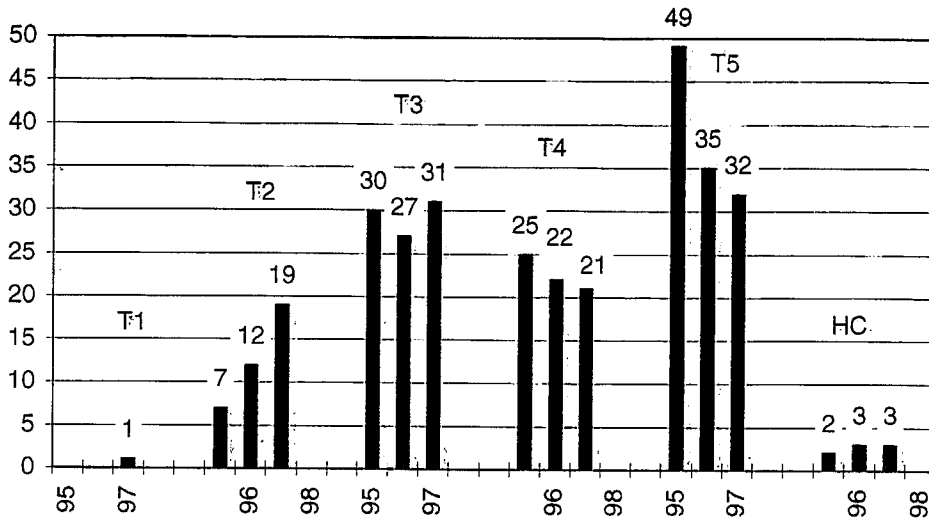
### Armée de terre



**Avancement du grade de capitaine à commandant.**

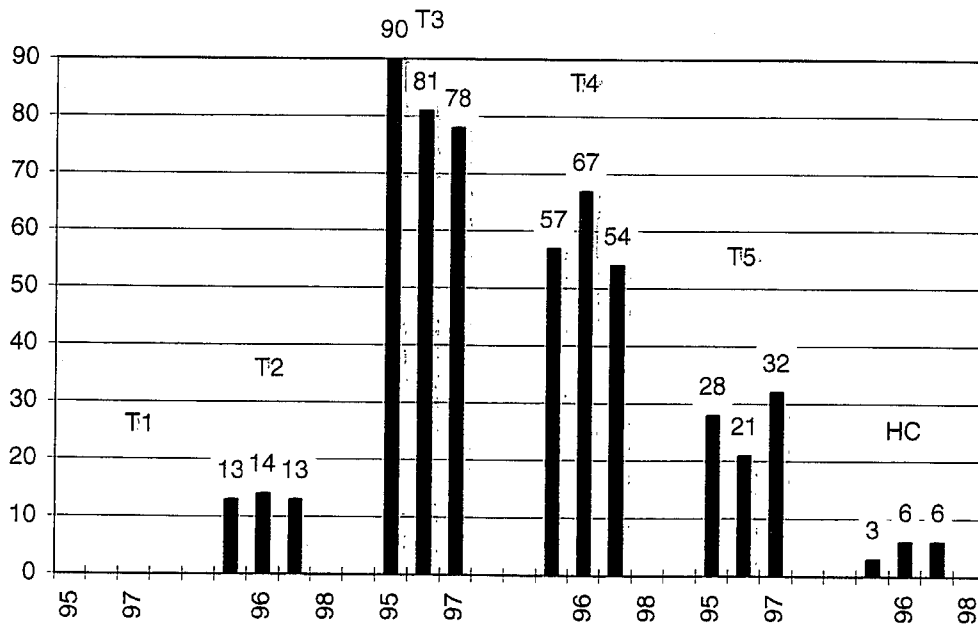


**Avancement du grade de commandant à lieutenant-colonel.**

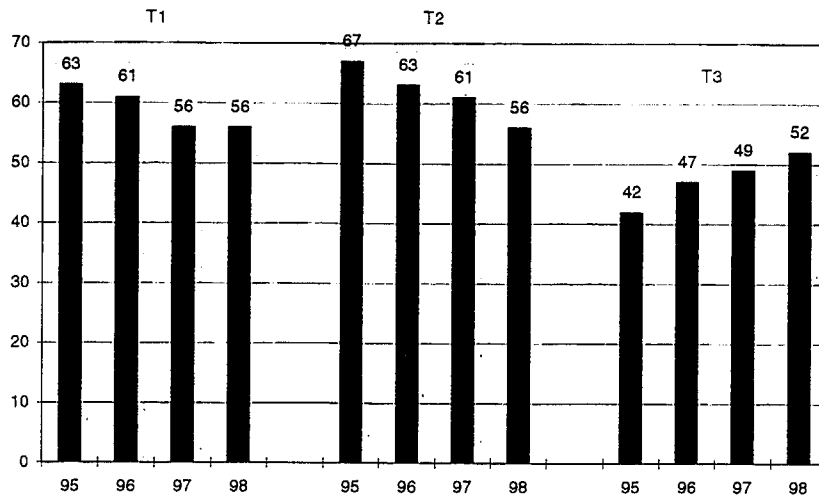


Avancement du grade de lieutenant-colonel à colonel.

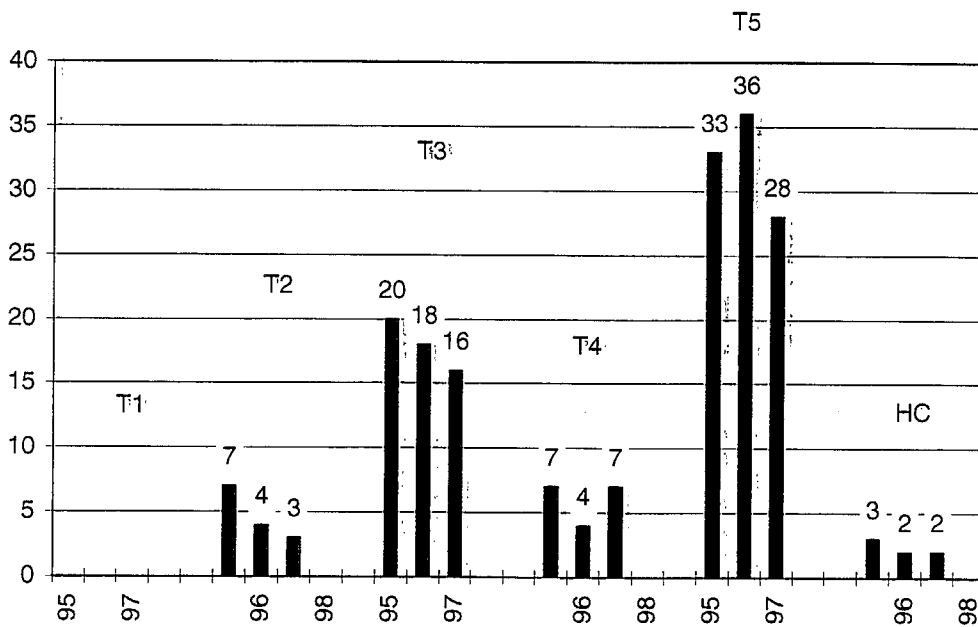
Armée de l'air



Avancement du grade de capitaine à commandant.

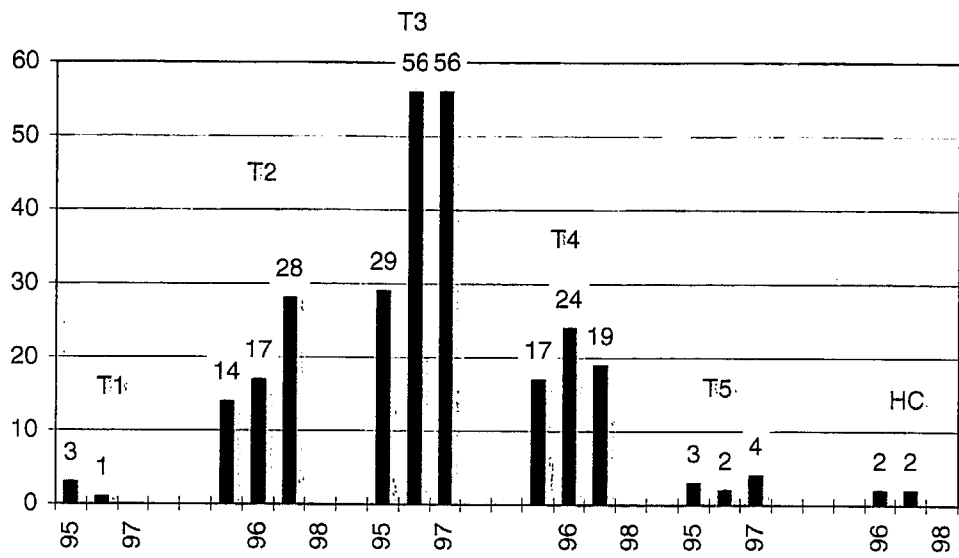


Avancement du grade de commandant à lieutenant-colonel.

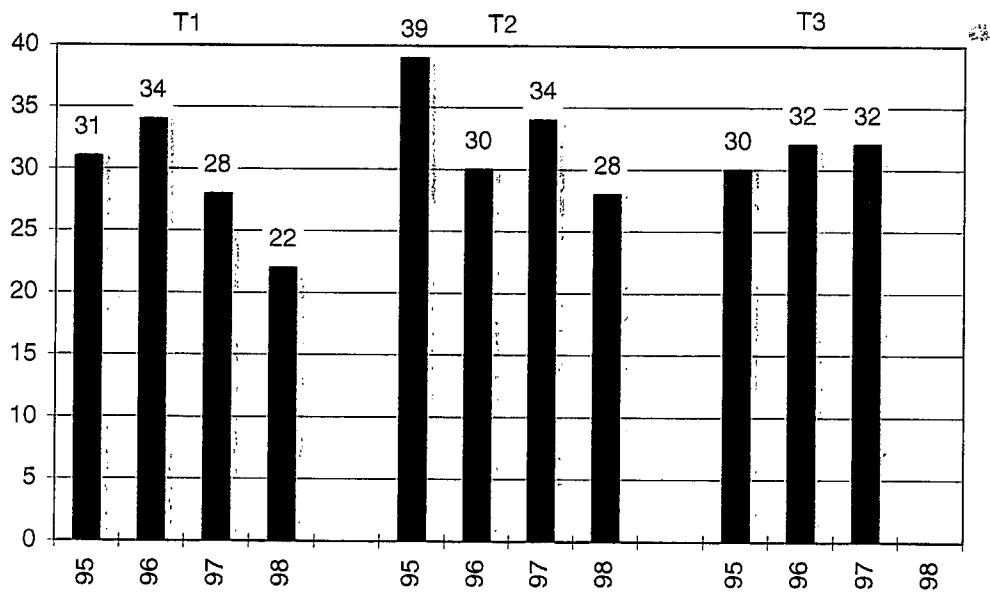


Avancement du grade de lieutenant-colonel à colonel.

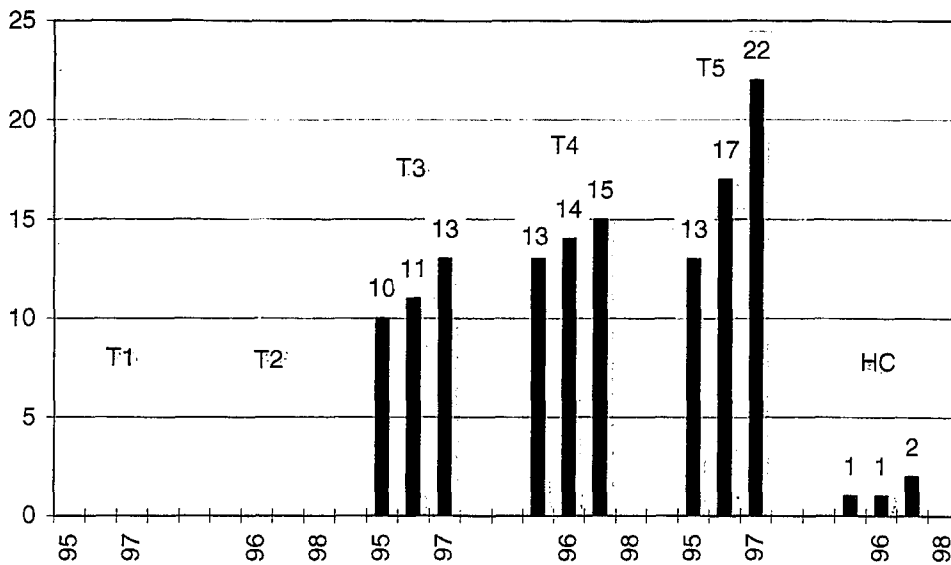
**Marine**



**Avancement du grade de lieutenant de vaisseau à capitaine de corvette.**

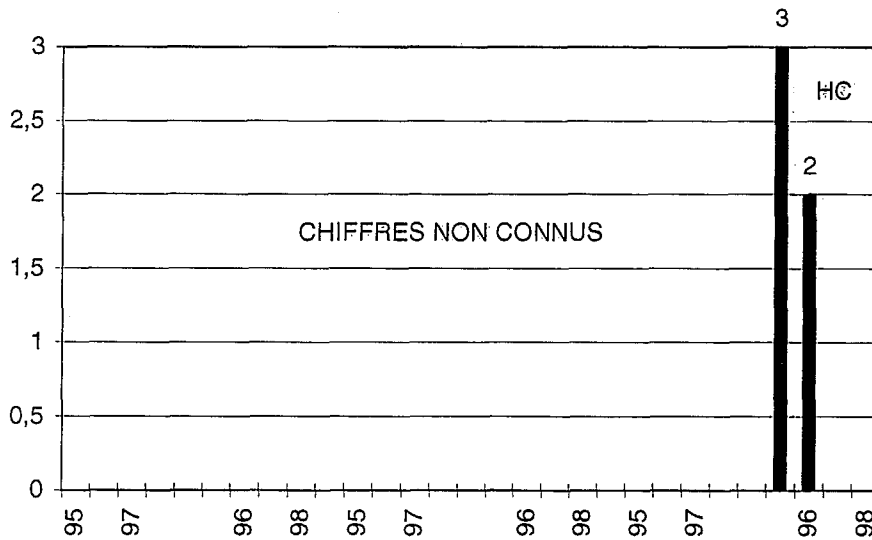


**Avancement de capitaine de corvette à capitaine de frégate.**

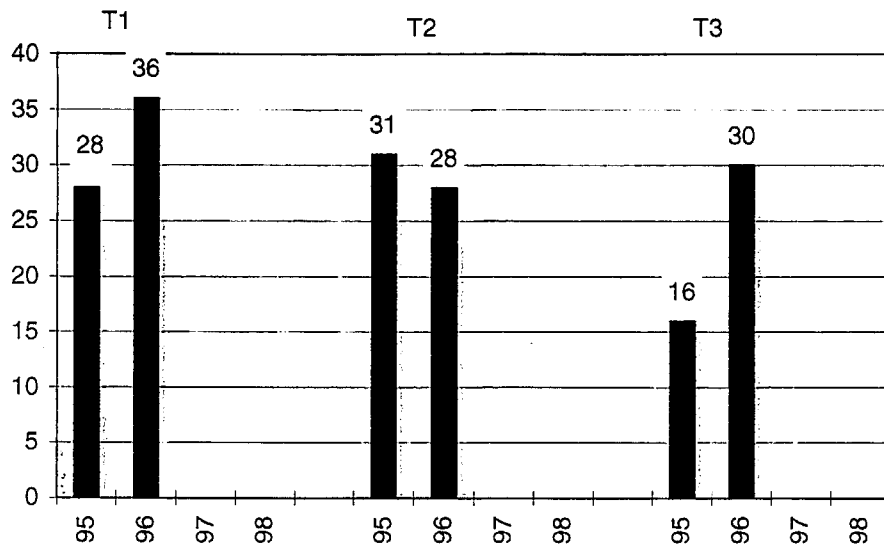


Avancement du grade de capitaine de frégate à capitaine de vaisseau.

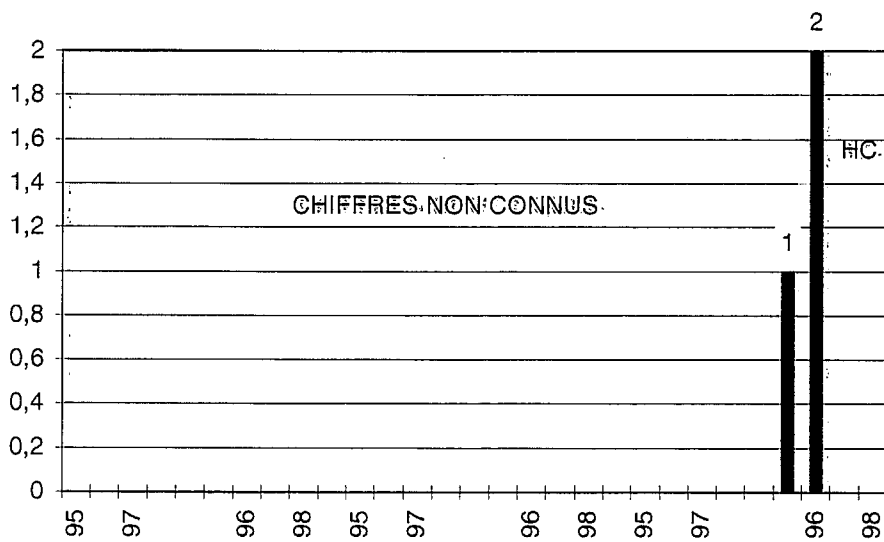
Gendarmerie



Avancement du grade de capitaine à chef d'escadron.



Avancement du grade de chef d'escadron à lieutenant-colonel.



Avancement du grade de lieutenant-colonel à colonel.

## ANNEXE N°5

### LIMITES D'AGE DES OFFICIERS

	TERRE	AIR NON PN	AIR PN	MER	GENDARMERIE
	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>61</b>	<b>61</b>
	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>60</b>	<b>61</b>
	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>59</b>
	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>58</b>
	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>57</b>
	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>56</b>
	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>55</b>

## **ANNEXE N°6**

### **Liste des autorités contactées pour l'étude.**

#### **Armée de terre :**

EMAT : Colonel GARRIGOU-GRANDCHAMP ( BPRH )

EMAT : Colonel GENIN ( CRH )

DPMAT : Colonel GILLES ( EG )

#### **Armée de l'air :**

DPMAA : Colonel ANDRE

#### **Marine :**

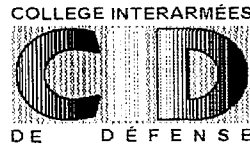
DPMM : Capitaine de vaisseau COT

#### **Gendarmerie :**

DGGN : Colonel CHEVILLARD

#### **Direction de la fonction militaire et du personnel civil :**

Contrôleur des armées PALAGOS



PARIS, le 17 mars 1997  
N° /DEF/CID/DIV B

**FICHE**

A l'attention du  
Colonel GROSMIRE

***Objet : synthèse de l'EPO B15.***

Division B

Officier traitant  
**CBA MAITRIER**  
Tel : 01 44 42  
Fax : 01 44 42

SUJET DE L'EPO : ***les perspectives de carrières des officiers à l'horizon 2015*** ( dans le domaine de l'emploi et de l'avancement )

BP 46  
00445 ARMEES

Cette étude est un mandat de l'inspection générale des armées - terre.

**PRESENTATION DE L'ETUDE.**

Lors d'un entretien préalable, le général d'armée De Percin, a souligné les points essentiels qu'il souhaitait tout particulièrement voir traités :

1 - Une synthèse des principes actuels de gestion des officiers mis en oeuvre par les trois armées et la gendarmerie en faisant ressortir les difficultés soulevées par la réforme des armées.

2 - Les politiques conduites par les états-majors et les directions des personnels pour mettre en place la réforme.

3 - Les difficultés possibles à terme et les réflexions du groupe de stagiaires de l'EPO tant sur les principes de gestion des officiers que sur les politiques appliquées.

Cette EPO a donné lieu à la rédaction d'un mémoire et à une restitution orale qui s'est déroulée le 12 mars 1997.

## **SYNTHESE.**

De cette étude il ressort que les trois armées et la gendarmerie sont confrontées, du fait de la réforme décidée par le Président de la République, à des problèmes d'ampleur différente.

Ces problèmes ont trait principalement à la gestion des flux des officiers (recrutement et départs) et à l'emploi.

En ce qui concerne la gestion de flux, les variations des volumes d'officiers diffèrent selon les armées mais toutes sont confrontées à la définition d'un nouveau recrutement : celui d'officiers « carrière courte » afin de remplacer la ressource en officiers appelés du contingent et ORSA associés. Ceci fait d'objet d'études interarmées.

Le déroulement de carrière des officiers va subir soit des adaptations, soit des transformations relativement importantes. Il s'agit en effet de définir des postes de responsabilité afin de pallier la diminution du nombre de temps de commandement liée à la réduction du format des armées.

Enfin, dans le domaine de l'avancement, l'actuelle disparité dans l'application des règles d'avancement entre les trois armées et la gendarmerie peut faire l'objet d'une étude interarmées. En effet, la notion de créneaux utiles, et donc celle de créneaux non utilisés, apparaît comme une entrave à la promotion d'une élite jeune. Ceci est d'autant plus vrai au regard de l'écart d'âge d'une dizaine d'année, à niveau de responsabilité égal, entre l'officier et son homologue dans la fonction publique.

Cette étude particulière à option a été très intéressante. Les contacts avec les différents états-majors et les directions de personnels ont permis de mener une étude cohérente et enrichissante. Cependant, le volume horaire imparti est trop limité par rapport au travail demandé d'autant que la restitution orale a demandé une préparation importante.

## Fiche d'évaluation des EPO

Sujet traité par le comité B 15 : *les perspectives de carrière des officiers à l'horizon 2015.*

Nom du directeur de recherche : **colonel THERY ( IGAT )**

Nom du rédacteur de la fiche : **CBA MAITRIER ( DIVISION B )**

### **Appréciation :**

#### 1) sur le type d'activité :

Le principe de l'EPO est intéressant. En effet, il permet d'une part des contacts avec différents organismes de la défense ( pour ce qui concerne l'EPO B15 ) et d'autre part des réflexions sur des thèmes d'actualité. Cependant, cet intérêt est atténué par des remarques qui seront formulées au paragraphe 4.

#### 2) sur les conditions de déroulement de l'étude :

Le directeur de recherche a maintenu des contacts réguliers avec l'équipe. Son aide nous a notamment permis d'entrer en relations très facilement avec les différents organismes que nous avons du contacter pour l'étude.

Cette étude s'est déroulée en trois temps :

1° temps : une recherche de l'information par des entretiens avec différents responsables en charge de la gestion des personnels aussi bien dans les directions des personnels des trois armées et de la gendarmerie que dans les états-majors et à la DFP.

2° temps : l'élaboration d'une synthèse partielle puis la recherche d'informations complémentaires.

3° temps : la rédaction du mémoire et la préparation de la restitution orale.

#### 3) sur le travail demandé :

Ce travail a consisté dans la rédaction d'un mémoire d'un peu plus de 50 pages et une restitution orale devant des représentants des directions des personnels, des états-majors et des inspections des armées et de la gendarmerie. Cette restitution et le débat qui a suivi ont duré un peu moins de deux heures.

#### 4) remarques et suggestions :

Le volume de travail demandé ne rentre pas dans les créneaux horaires impartis surtout lorsqu'il y a une restitution orale à préparer. En effet, les 18 demi-journées prévues n'ont réellement constitué que 50 à 60% du temps consacré à l'étude.

Le comité était composé de deux stagiaires de l'armée de terre et de trois stagiaires de l'armée de l'air. Cette étude interarmées aurait été facilitée par la présence, dans le comité, d'un officier de chaque armée et de la gendarmerie.