



PROMOTION *GÉNÉRAL GALLOIS*  
*2016 -2017*



**LE STATUT DES GRANDES ECOLES MILITAIRES  
COMME FACTEUR DE  
RAYONNEMENT DES ARMEES :  
ANCRAGE INSTITUTIONNEL OU AUTONOMIE ?**

Chef d'escadron Sylvain Merly

Sous la direction du :

Colonel Jean-Valéry Lettermann

Sous-directeur adjoint de

La sous-direction des compétences de

La direction générale de la gendarmerie nationale

## Sommaire

Introduction.....	3
<b>1 Le dilemme des grandes écoles militaires : s'adapter ou disparaître.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Face au risque de rupture entre société civile et monde militaire.....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>L'impact du mouvement de modernisation de l'université et de la recherche.....</i>	<i>8</i>
1.3 <i>S'adapter mais pas à n'importe quel prix : le statut en question.....</i>	<i>11</i>
<b>2 L'épreuve de la réalité : des modèles dépassés ?.....</b>	<b>16</b>
2.1 <i>Transformation des sociétés occidentales et résurgence d'aspirations immuables.....</i>	<i>16</i>
2.2 <i>Remise en cause du modèle français et irrigation de la société.....</i>	<i>19</i>
<b>3 Quel modèle pour servir quelle stratégie ?.....</b>	<b>22</b>
3.1 <i>Identité et ancrage institutionnel comme fondement de la viabilité d'un projet.....</i>	<i>22</i>
3.2 <i>Répondre au strict besoin, anticiper l'avenir : le « système Saint-Cyr Grande École ».....</i>	<i>25</i>
3.3 <i>L'E.O.G.N à la croisée des chemins : un nouveau modèle au service d'une stratégie ambitieuse ?.....</i>	<i>28</i>
<b>Conclusion.....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>37</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>41</b>

## Introduction

La suspension du service national à la fin des années 1990, consécutif à la fin de la Guerre Froide et au sentiment partagé par de nombreux dirigeants politiques et « experts » que le monde s'acheminait à pas sûrs vers une ère de stabilité et de prospérité a entraîné de profonds changements au sein de notre société, notamment dans le rapport que le citoyen entretient avec l'Etat et plus spécifiquement dans la prise en compte du rôle qui est le sien dans la promotion et la participation à l'esprit de défense, là où il se trouve.

Même imparfait, le service national présentait l'avantage d'inculquer à une classe d'âge les clefs de la résilience, le goût de l'effort, l'efficacité résultant d'un travail collectif, la rusticité comme moyen de forger les caractères, le sentiment d'appartenir à une communauté nationale mue par une histoire et un destin communs. Il était enfin le lieu privilégié où les qualités intrinsèques de futur chef, de *leader*, donnaient à s'exprimer de manière privilégiée, dans une structure fortement hiérarchisée mais faisant la part belle au principe de subsidiarité où chacun était utile, à sa place. Il était le lieu où l'on apprenait à décider, à obéir avant de pouvoir commander ou diriger.

La professionnalisation des Armées, concomitante à ce mouvement a contribué à créer un fossé ou une distance, à tout le moins, entre un « monde civil », dégagé pour ainsi dire de son obligation de contribuer directement à la sécurité et à la défense du pays et le « monde militaire » qui a dû s'adapter dans un laps de temps très court et dans des conditions parfois épiques à cette nouvelle donne.

A cette époque, les grandes écoles militaires ont poursuivi leur mission de formation des futurs cadres des Armées, désormais amenés à commander des soldats professionnels.

Paradoxalement, alors même qu'un mouvement de repli des Armées aurait pu être la résultante logique de cette « séparation » des deux mondes, certaines grandes écoles militaires ont assez vite perçu l'impérieuse nécessité de développer plus que jamais des relations avec le milieu de la recherche, le monde universitaire et étudiantin comme avec celui de l'entreprise. La reconnaissance d'un savoir-faire unique dans la formation au *leadership*, les interactions possibles et souhaitables entre les futurs cadres des Armées et les futurs capitaines de l'industrie française comme la volonté de développer des pôles de recherche et d'expertise reconnus dans les domaines de la défense et de la sécurité ont créé une dynamique nouvelle que certaines écoles ont su saisir très tôt.

Le constat d'une crise de *leadership* dans toutes les strates de la société et l'émergence de défis sécuritaires majeurs ont largement aidé à reconsidérer le panel des missions traditionnellement confiées aux grandes écoles militaires.

Prenant conscience qu'elles avaient un rôle unique à jouer dans la promotion de l'esprit de défense et une obligation d'ouverture, notamment à destination des cadres et futurs cadres dirigeants de la société civile, certaines grandes écoles militaires ont donc saisi avec beaucoup de lucidité et de pragmatisme les nouvelles opportunités qui se présentaient, mesurant qu'elles constitueraient le socle sur lequel reposeraient leur capacité de rayonnement et leur faculté à exister et à durer dans un environnement concurrentiel.

Confrontées à d'authentiques rigidités culturelles, structurelles, légales et financières, héritage de statuts inadaptés à ces nouvelles perspectives, plusieurs grandes écoles militaires ont consenti des efforts considérables pour trouver le cadre permettant de répondre aux enjeux du futur en développant des modèles originaux.

Ces changements sont intervenus dans une période où la contraction des budgets, de la défense notamment, plaidait pour l'adoption de solutions innovantes et décentralisées.

En effet, l'Etat ne pouvait supporter seul l'effort financier qu'induisaient les changements ou adaptations préconisés. Ce mouvement s'est accompagné d'une plus grande autonomie (financière en particulier), confinant parfois à l'indépendance au sein de structures dont l'étude apportera un éclairage intéressant.

La mission et la raison d'être des grandes écoles militaires est la formation des cadres supérieurs chargés de la mise en œuvre de la fonction régaliennne étatique par excellence : l'usage légitime de la force. La tutelle et le contrôle de l'Etat sur ces écoles de formation apparaissent, de prime abord, intangibles.

Dans ces conditions, sans dévoyer la vocation première des grandes écoles militaires, comment répondre à une nécessaire ouverture au monde civil dans un domaine désormais concurrentiel en proposant une offre originale, adossée à un statut ou à des structures garantissant une souplesse, une capacité d'innovation et de développement décentralisées tout en conservant une identité propre à travers des projets complémentaires répondant à une demande de la société ?

Afin d'éviter une rupture qui pourrait sembler inéluctable entre la société civile et les forces armées, le statut des grandes écoles militaires doit être considéré comme un moyen qui ne saurait se substituer à une ambition ou à une vision stratégique préalable (**partie 1**). Les aspirations intangibles de la société et la nécessité de réformer les modèles traditionnels d'enseignement supérieur pour exister, rayonner et influencer constituent une opportunité pour les grandes écoles militaires (**partie 2**). Partant, la viabilité d'un projet ne peut reposer que sur un ancrage identitaire fort, conçu tout à la fois comme un facteur d'originalité et d'attraction autour duquel s'articulent les différentes composantes d'un modèle favorisant un fonctionnement souple intégrant une capacité d'innovation et de développement garantissant sa pérennité (**partie 3**).

# **1 Le dilemme des grandes écoles militaires : s'adapter ou disparaître**

## **1.1 Face au risque de rupture entre société civile et monde militaire**

Jusqu'en 1996, le système de défense français était l'héritier d'un épisode fameux de la période révolutionnaire : la bataille de Valmy où la Patrie fut déclarée en danger. Le service militaire, c'est-à-dire le peuple en armes pour défendre le territoire, constituait le fondement de la défense nationale face aux menaces qui s'exerçaient sur les frontières de l'Est. La défaite de 1870, puis surtout la Première guerre mondiale, avec l'hécatombe qu'elle a provoqué dans la population, ont renforcé ce sentiment très profond des Français que leur armée était la nation en armes par le moyen du service militaire et des réserves.

La guerre d'Algérie renforcera encore pour un temps la pérennité de ce système, d'abord parce qu'il était le seul en mesure de produire les effectifs nécessaires à la pacification, ensuite parce que le contingent apparaissait comme l'un des garants essentiels de la soumission de l'armée au pouvoir politique. Les appelés étaient en effet, dans l'inconscient populaire, l'émanation du peuple, et ils donnaient leur légitimité politique aux actions des armées.

La conscription jouait un double rôle. Elle créait d'abord le lien entre l'armée et la Nation ; les militaires, aux premiers rangs desquels les militaires de carrière, se sentant réellement porteurs des intérêts du pays lorsqu'ils accomplissaient leurs missions. Elle assurait ensuite le brassage de toutes les couches sociales et jouait un rôle essentiel dans le processus d'intégration des générations issues de l'immigration du Maghreb ou d'Afrique subsaharienne.

Ce lien entre l'armée et la Nation est proprement existentiel. Dès qu'il est rompu, on constate que de graves difficultés surgissent. Le meilleur exemple est celui qui trouve ses origines lors de la guerre d'Indochine, où seuls les militaires de carrière furent engagés. L'armée s'y est sentie coupée du pays, en quelque sorte abandonnée à elle-même, et ses cadres les plus brillants en ressentirent, après le désastre de Dien-Bien-Phu en 1954, un fort ressentiment vis-à-vis d'un pouvoir politique qui les avait engagés dans cette tragique aventure sans souvent leur en avoir donné les moyens. Ceci expliquera en grande partie la tentative de putsch de 1961, ces mêmes officiers refusant une seconde humiliation, alors qu'ils se sentaient porteurs en Algérie des intérêts supérieurs de la France. Cette tragédie a profondément bouleversé l'institution militaire en renforçant la défiance entre les armées et la société civile, entre les armées et les décideurs et responsables politiques.

Au milieu des années 1990, la décision du président Jacques Chirac de suspendre le service national pour des raisons sur lesquelles il n'est pas nécessaire de s'attarder marque un point de rupture dans un système de défense qui avait prévalu depuis près de deux siècles. Depuis lors, la professionnalisation des armées qui a suivi n'a cessé d'accroître la distance entre la société civile d'une part et les militaires d'autre part. Imaginant pouvoir bénéficier d'une paix durable après l'effondrement de l'URSS et la fin de la guerre froide, les sociétés occidentales ne considéraient plus comme crédibles les menaces sur le territoire national et les enjeux de puissance comme les énergies se sont déplacés vers la sphère économique et le développement des technologies civiles, visant la conquête de nouveaux marchés.

Dans les premières années de cette professionnalisation, les missions des armées étaient résolument marquées par un tropisme expéditionnaire au travers d'opérations de rétablissement et de maintien de la paix, loin du territoire national, loin des préoccupations politiques internes et sociétales de l'époque. Si, en France, la population est plutôt fière de son armée, elle ne mesure pas vraiment son utilité immédiate hors du territoire national ni l'intérêt de lui consacrer un budget perçu comme exorbitant (au regard notamment de la part consacrée à la dissuasion nucléaire). Les sujétions attachées au statut militaire apparaissaient pour le moins incongrues à l'heure des 35 heures, de la préservation et de l'amélioration de la qualité de vie ; sans évoquer l'acceptation de la mort au combat ou en opération pour les intérêts supérieurs du pays. Dans le meilleur des cas, les armées ont fait l'expérience d'une forme d'indifférence bienveillante et le militaire avec ses obligations, sa disponibilité et des droits civiques amputés faisait figure d'espèce rare et étrange que l'on admire éventuellement mais que l'on connaît de moins en moins et surtout que l'on n'envie pas. Cette méconnaissance portant en germe un autre risque, celui de considérer les armées comme une administration parmi d'autres, comparable à la police nationale ou à l'administration pénitentiaire.

Enfin, les technologies d'inspiration militaire qui avaient jusqu'alors donné lieu à des déclinaisons dans la sphère commerciale civile<sup>1</sup> sont petit à petit supplantées par des technologies civiles, résultat d'un investissement massif dans la recherche et le développement dépassant ce que certains secteurs de la défense sont en mesure de consacrer à leurs programmes, avec une souplesse, une rapidité d'exécution et une capacité d'adaptation aux marchés dont ne sont plus toujours capables nos armées.

## **1.2 L'impact du mouvement de modernisation de l'université et de la recherche**

A cette époque, les grandes écoles militaires<sup>2</sup> n'ont perçu que partiellement les implications des changements induits par la professionnalisation des armées. Elles formaient jusqu'alors les futurs cadres dirigeants de la défense qui avaient vocation à commander, au cours de leur carrière, des militaires professionnels comme des soldats issus de la conscription<sup>3</sup>, parfois les deux, au sein de structures assurant la formation des lauréats à leur premier emploi dans les forces tout en leur délivrant un diplôme académique (titre d'ingénieur, BAC+5).

Le mouvement d'ouverture opéré par l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr au début des années 2000 était clairement sous-tendu par une volonté de casser un système d'autoreproduction des élites au sein de l'armée de terre qui voyait ses candidats principalement issus des classes préparatoires aux grandes écoles militaires des lycées de la défense. Le principe de cette ouverture consistait à permettre à des étudiants justifiant d'un diplôme de l'enseignement supérieur d'intégrer Saint-Cyr « sur titre » et de bénéficier d'un cursus de formation plus court, centré sur l'instruction militaire et l'apprentissage des connaissances techniques liées à l'exercice du premier emploi, le métier de chef de section en l'occurrence.

---

<sup>1</sup> Système GPS, Internet, pour ne citer que ces exemples. Ce mouvement a été largement porté par la montée du paradigme technique voulu et encouragé par le Général Westmoreland (après la guerre du Vietnam) ou Andrew W. Marshall, directeur de l'*Office of Net Assessment* au sein du département de la Défense des Etats-Unis sous la présidence de Richard Nixon.

<sup>2</sup> Selon le Ministère de l'éducation nationale, une grande école (civile ou militaire) est un établissement d'enseignement supérieur qui recrute ses élèves par concours et assure des formations de haut niveau. Elle doit être placée sous la tutelle d'un ministère. Historiquement lié au principe d'égalité d'accès des citoyens aux dignités, places et emplois publics posé par la déclaration des droits du citoyens selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents. C'est la conférence des grandes écoles (CGE), créée en 1973 qui établit les critères permettant de distinguer ces établissements des autres écoles ; ces critères relèvent de la reconnaissance par l'État de l'établissement et des diplômes qu'il délivre, de sa taille, d'une forte sélection, d'une formation longue, de la qualité des équipes enseignantes composées de spécialistes académiques et de professionnels expérimentés, d'une pédagogie mêlant cours magistraux, travaux dirigés et projets de groupe, d'une coopération étroite avec les milieux économiques et d'une ouverture à l'international.

<sup>3</sup> Pour les officiers issus de l'École Navale, de l'École de l'Air, de Saint-Cyr et de l'École Polytechnique (pour cette dernière, dans le cadre du service militaire des élèves-officiers polytechniciens principalement).

La menace d'un décrochage vis-à-vis de la société civile, la pérennité et la reconnaissance des diplômes délivrés par les grandes écoles militaires, le rayonnement au sein de la société ou l'existence à l'international n'ont pas immédiatement fait l'objet d'une réflexion stratégique quant au positionnement de ces institutions.

Dans le même temps, le monde de l'université et de la recherche en France a connu des changements qui ont eu des effets indirects sur la structure et le fonctionnement des grandes écoles militaires.

La loi n°2007-1199 du 10 août 2007, relative aux libertés et responsabilités des universités, également appelée loi LRU visait trois objectifs principaux : l'attractivité, la fin de la paralysie de la gouvernance des universités françaises et la visibilité de ces dernières à l'échelle internationale. La loi prévoyait qu'avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013 toutes les universités devaient accéder à l'autonomie dans le domaine budgétaire, dans la gestion de leurs ressources humaines tout en devenant propriétaires de leurs biens immobiliers. Cette loi visait à moderniser l'université pour la rendre plus performante, alors que le taux d'échec en premier cycle comme le nombre de sorties sans qualification était un indicateur de plus en plus voyant de l'inadaptation du système aux exigences d'un monde où la recherche, pour être financée et progresser devait répondre à des critères en adéquation avec un marché du travail fortement concurrentiel et des logiques de rentabilité économique. Cette réforme favorisant l'autonomie des universités a vu émerger un modèle s'appuyant sur le statut d'établissement public administratif (EPA) dont la déclinaison pour les structures d'enseignement a pris le nom d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) : « *quelle qu'en soit la catégorie, l'établissement public peut être défini comme une personne de droit public qui gère un service public* »<sup>4</sup>. Jouissant de la personnalité morale, de l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière, ce statut permet de répondre de plein droit aux appels d'offres, de nouer plus rapidement des partenariats avec d'autres universités, grandes écoles ou laboratoires de recherche, dans un mouvement de concentration et de rapprochement objectivement sous-tendu par l'esprit de la réforme initiée à l'été 2007.

Du point de vue financier, il autorise le développement d'activités permettant de valoriser l'utilisation des infrastructures par des usagers extérieurs ou de compléter, par des ressources propres, les allocations budgétaires.

---

<sup>4</sup> MALLET D., BALME P., RICHARD P., *Règlementation et management des universités Françaises*, PUG, éditions libres cours, 2005, 558 p.

Dans un rapport d'information<sup>5</sup> de la commission de la défense nationale et des forces armées sur le thème de la formation des militaires daté de 2015, les députés Francis Hillmeyer et Jean-Michel Villaumé, par une transposition de l'esprit qui a présidé à la réforme des universités, font état de la possibilité, pour les grandes écoles militaires, de tirer un meilleur profit des coopérations avec les industriels, de s'ouvrir davantage au monde de l'enseignement supérieur et d'engager une démarche plus ambitieuse de certification professionnelle comme le prévoyait le Livre blanc et la politique des ressources humaines du Ministère de la Défense pour l'horizon 2015. Un des objectifs assignés aux écoles de formation relevant de sa responsabilité était : « *continuer à délivrer des formations de très haut niveau, dans les domaines des savoirs et savoir-faire académiques et militaires mais aussi ceux des savoir-être (éthique, esprit collectif, etc.) ; s'inscrire dans les grandes tendances et dynamiques de l'enseignement supérieur afin de rester visibles à l'échelle nationale et internationale*<sup>6</sup> ». Ce rapport identifie objectivement les défis auxquels sont déjà confrontés les grandes écoles militaires (marine, armée de terre, armée de l'air) ; défis qu'elles devront continuer de relever pour exister à l'avenir. Ainsi, la mise en œuvre des systèmes d'armes et des équipements dont la livraison est prévue par le Livre blanc et la loi de programmation militaire 2014-2019 nécessite un haut niveau d'expertise et de compétence et de futurs officiers formés en conséquence. En outre, la transformation du format des armées appelle le développement d'un modèle RH plus resserré qui, tout en maintenant les compétences en nombre suffisant doit s'attacher à « individualiser » les parcours de formation et à faciliter le retour à la vie civile des officiers.

En s'appuyant sur des transformations déjà opérées ou en gestation au sein des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, à l'École Navale et à l'École de l'Air, les rapporteurs formulent quatre grandes propositions, théoriquement applicables aux trois structures qui visent, entre autres, à augmenter les admissions parallèles (candidatures hors classes préparatoires aux grandes écoles), synonymes de formations plus courtes, moins onéreuses et favorisant la diversité du recrutement. Les partenariats avec les universités, d'autres grandes écoles civiles et centres de recherches y sont préconisés, à travers notamment des échanges d'étudiants pour une période d'un ou deux semestres, dans l'esprit du processus de Bologne.

---

<sup>5</sup> Rapport d'information n°2554 du 5 février 2015 de la commission de la défense nationale et des forces armées en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la formation des militaires.

<sup>6</sup> HOLLANDE F., COMMISSION DU LIVRE BLANC SUR LA DEFENSE ET LA SECURITE NATIONALE, *Livre Blanc sur la Défense et la sécurité nationale*, La documentation française, 2013, 142p.

Il est également fait mention de la nécessité, pour les grandes écoles militaires, de garder une taille critique pour rentabiliser leurs infrastructures et leurs moyens pédagogiques afin d'attirer et de fidéliser des enseignants-chercheurs « de qualité ».

La quatrième et dernière proposition du rapport parlementaire, après un développement mentionnant les atouts d'un établissement public administratif et l'intention de l'École Navale de changer de statut afin de bénéficier de l'autonomie accordée aux universités, présente cette option comme le modèle à privilégier par toutes les grandes écoles militaires pour relever les défis qui les attendent : « *Proposition n°4 : accélérer le changement de statut des écoles militaires pour en faire des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)*<sup>7</sup> ».

### **1.3 S'adapter mais pas à n'importe quel prix : le statut en question**

Si, dans les préconisations retenues, la question du statut dont il faudrait doter les grandes écoles et les universités françaises semble nodal pour leur donner les capacités et le cadre qui leur font défaut dans un souci de profonde rénovation, de performance accrue et de rayonnement, les cas de deux établissements d'enseignement méritent une étude à l'aune de ce critère.

L'école nationale supérieure de la police de Saint-Cyr-Au-Mont-d'Or – Cannes-Ecluse est chargée de la formation initiale et continue des commissaires et des officiers de la police nationale. Elle n'est donc pas une grande école militaire mais forme des cadres de l'État de haut niveau à l'exercice de fonctions régaliennes, en affichant un haut niveau de sélectivité sous la tutelle du Ministre de l'intérieur, en développant des activités d'études et de recherches dans le domaine de la sécurité mais également de coopération avec des institutions d'enseignement et de recherche françaises et étrangères. Grande école de service public, elle est dirigée par un inspecteur général de la police nationale. Établissement public administratif (EPA) depuis 1988, elle est dotée d'un conseil d'administration, d'un conseil pédagogique et d'un conseil scientifique.

---

<sup>7</sup> Rapport d'information n°2554 du 5 février 2015 de la commission de la défense nationale et des forces armées en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la formation des militaires.

Le 22 septembre 2015, une mission commune de l'inspection générale de la police nationale (IGPN), de l'inspection générale de l'administration (IGA) et de l'inspection de la défense et de sécurité civile (IDSC) a rendu publique une série de rapports sur l'exercice de la tutelle ministérielle sur certains établissements dont l'ENSP.

Les résultats de cet audit sont particulièrement critiques et contiennent dans le cadre de notre étude deux points figurant dans le rapport E<sup>8</sup> qui attirent plus particulièrement l'attention. Il s'agit tout d'abord de l'absence de tutelle claire de la direction générale de la police nationale (DGPN) sur l'ENSP. En effet la sous-direction de la formation et du développement des compétences (SDFDC), affiliée à la direction des ressources et des compétences de la police nationale (DRCPN) apparaissait au moins effacée sinon absente d'un dispositif où elle aurait dû exercer de plein droit, au profit de la DGPN, ses missions d'orientation et de contrôle de la politique de formation des commissaires et des officiers de police : « *Repositionner la SDFDC sur l'exercice plein des missions d'une administration centrale et l'étendue de son champ métier, dont la couverture des aspects métier de la tutelle sur l'ENSP* <sup>9</sup>. »

Ainsi, l'unique tutelle exercée par la DRCPN sur l'ENSP était la tutelle financière ; tutelle confiée à la sous-direction des finances et du pilotage. Sur ce point, l'expression « *tutelle inversée* », s'agissant de la nature des rapports entre la DGPN et l'ENSP est employée par les observateurs ; autre manière de dénoncer un système dans lequel l'administration centrale ne faisait qu'entériner les décisions prises par le conseil d'administration de l'école.

Ensuite, La mission d'inspection souligne ce qui pourrait être qualifié d'anomalie dans la composition du conseil d'administration de l'ENSP. Sur vingt-deux membres, cinq seulement sont des représentants institutionnels. Sans que la dignité et la qualité des membres constituant l'essentiel du conseil d'administration soient remises en cause, L'État n'est pas majoritaire au sein d'une instance présidant aux destinées d'une école formant des cadres de haut niveau à l'exercice de missions régaliennes.

---

<sup>8</sup> Inspection Générale de l'Administration, Inspection Générale de la Police Nationale, Inspection de la défense et de la sécurité civiles, Audit de l'exercice de la tutelle sur les opérateurs du Ministère de l'intérieur, Rapport Particulier E n°15073-14095-01 : Maitrise des risques dans l'exercice de la tutelle sur l'Ecole Nationale Supérieure de Police, 87p., juillet 2015.

<sup>9</sup> Ibid.p.59.

Si l'ENSP, en tant qu'EPA depuis bientôt trente ans, dispose entre autres de l'autonomie administrative et financière, l'effacement progressif de la tutelle originelle, celle du Ministère de l'intérieur, organisme employeur en l'occurrence, apparaît comme une déviance majeure. Ce sont finalement trente et une préconisations portant principalement sur la gouvernance, la stratégie, l'organisation, le pilotage financier et la fonction ressources humaines qui sont formulées dans les rapports.

L'École polytechnique, établissement public administratif à l'origine, a modifié ses statuts pour devenir en 2015 établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel de type grand établissement (EPSCP-GE). Les motivations de ce changement récent sont à mettre en relation avec de nombreuses et récurrentes critiques sur les particularités et le mode de gestion de cet établissement français d'excellence, relevant du service des ressources humaines de la direction générale de l'armement, formant des ingénieurs polyvalents de haut niveau, soldés durant leur scolarité comme des officiers sous contrat mais dont une infime partie seulement rejoint les forces armées et les grands corps de l'État à l'issue de leurs études.

Dans un référé daté du 17 février 2012, rendu public le 22 juin 2012, la Cour des comptes pointe du doigt la gestion de l'École polytechnique, considérée comme insuffisante. Elle critique également le manque de diversité dans le recrutement des élèves et une stratégie globale inaboutie.

Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes, à l'issue d'un contrôle de la gestion de l'établissement met en cause une comptabilité analytique défailante, rendant le coût complet de la scolarité difficile à évaluer ainsi qu'une gestion des personnels enseignants trop laxiste (sic), notamment en ce qui concerne les autorisations de cumul d'emplois. Par ailleurs, le référé mentionne des dérives dans la gestion des chaires d'entreprises dont la majorité du budget (3,6 millions d'euros en 2009) n'est pas gérée directement par l'école mais par ses partenaires extérieurs.

Le 30 septembre 2014, un rapport parlementaire, présenté par François Cornut-Gentille, député de la Haute-Marne et rapporteur du budget de la Défense reprochait à l'État de n'avoir mené aucune réflexion globale sur le rôle de l'école depuis plus de quarante ans<sup>10</sup>, allant jusqu'à remettre en cause la tutelle Défense de l'établissement.

En réponse à ce rapport, le Premier ministre a confié à monsieur Bernard Attali<sup>11</sup> une mission prévoyant entre autres d'étudier les moyens de faire correspondre l'École polytechnique aux modèles internationaux d'excellence pour l'inscrire dans la compétition internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est également question d'augmenter la participation financière d'organismes tiers au budget de l'école et d'évaluer l'attractivité de l'établissement, dans la durée, pour des enseignants de haut niveau face à la concurrence des plus grands établissements mondiaux d'enseignement supérieur et de recherche. Enfin, le document incite clairement monsieur Attali à étudier l'intérêt de faire évoluer le statut de l'école vers un EPSCP-GE.

Il est intéressant de noter à ce stade que rien, dans le statut dont bénéficiait Polytechnique jusqu'alors ne constituait un frein à la poursuite des objectifs mentionnés dans la lettre de mission du Premier ministre (annexe 1).

En outre, dès 2013 et sans avoir changé de statut, l'école a revu son cursus de formation ingénieur pour y renforcer la place de la recherche, en faisant le choix de diversifier son offre pour développer chez les élèves des compétences liées à l'entrepreneuriat et à l'innovation par un système de formation continue, rendu possible par le programme « *Stanford Ignite* »<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Il confiait à la revue en ligne EducPros en septembre 2014 : « Il est temps de redéfinir l'apport de Polytechnique à l'État. Il faut se poser la question de sa mission, car l'État y investit environ 75 millions d'euros par an et l'école est reliée à la DRH de la DGA. Aujourd'hui, sur une promotion de 400 élèves, il y a un diplômé tout au plus qui intègre les forces armées, et une quinzaine deviennent ingénieurs de l'armement. L'école a désormais des débouchés multiples, ce qui réduit son ambition. »

<sup>11</sup> VALLS M. (Premier Ministre), Correspondance n°1622 adressée à monsieur Bernard Attali, 26 décembre 2014, 2p.

<sup>12</sup> La *Graduate Business School* de Stanford (GSB) et l'École polytechnique ont lancé en septembre 2013 à Paris, un programme de formation continue dédié à l'entrepreneuriat. S'appuyant sur le cursus en entrepreneuriat proposé depuis 2006 à la GSB. L'objectif de cette formation de cent heures de cours (à raison de deux jours et demi de cours tous les quinze jours) et cent heures de travail de groupe sur les projets choisis par les étudiants est de livrer à des personnes dotées d'un solide bagage scientifique les fondamentaux de la création d'entreprise et les clés pour développer l'innovation, l'évaluer et l'exploiter. Dispensée en anglais, cette formation ambitionne de combler une lacune lourde observée en Europe quant au manque de formation des scientifiques aux questions d'innovation et d'entrepreneuriat.

Parallèlement, la fondation de l'école entamait une deuxième campagne de levée de fonds. Le communiqué de presse de l'École polytechnique<sup>13</sup> annonçant le changement de statut de l'établissement fait mention du maintien des spécificités de l'école (forte sélectivité, statut militaire des élèves, liens avec le ministère de la défense et les corps de l'État), de la poursuite des évolutions de gouvernance engagées en 2013 et de la possibilité « *d'étendre à l'École certaines dispositions du code de la recherche pour faire bénéficier à tous les personnels de recherche de l'école des dispositions en faveur de l'essaimage et de la valorisation des travaux de recherche et leur permettre de participer en qualité d'associé ou de dirigeant à la création d'une entreprise de valorisation des travaux de recherche réalisés dans le cadre de leurs missions.* » ; rien, en substance, que l'ancien statut de l'École polytechnique n'aurait permis de réaliser.

Aussi avantageux soit-il en termes d'autonomie administrative et financière, de souplesse de gestion et de possibilités de financements parallèles, le statut d'un établissement public ne permet pas de pallier un défaut de gouvernance et encore moins une absence de vision stratégique.

---

<sup>13</sup> Communiqué de presse de l'École Polytechnique, Décret relatif à l'organisation et au régime administratif et financier de l'École polytechnique : « L'X poursuit sa transformation, 30 septembre 2015 ».

## 2 L'épreuve de la réalité : des modèles dépassés ?

### 2.1 Transformation des sociétés occidentales et résurgence d'aspirations immuables

Les sociétés occidentales traversent une crise que certains sociologues, tels Gilles Lipovetski ou Claude Dubar ont qualifié de désillusion post-moderne. Concept de sociologie historique, la postmodernité pourrait désigner la dissolution survenue dans les sociétés contemporaines occidentales à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, de la référence à la raison comme totalité. De cette « fin de la transcendance » résulte un rapport au temps centré sur le présent, un mode inédit de régulation, et une fragilisation des identités collectives et individuelles. Cette crise se caractérise entre autres par un individualisme exacerbé, vecteur d'atomisation de la société qu'avait prédit et décrit de manière extrêmement précise Alexis de Tocqueville au XIX<sup>ème</sup> siècle en observant la toute jeune démocratie américaine : « *Je veux imaginer sous quel trait nouveau le despotisme pourrait se produire dans le monde. Je vois une foule innombrable d'hommes semblables et égaux qui tournent sans repos sur eux-mêmes pour se procurer de petits et vulgaires plaisirs dont ils remplissent leurs âmes.*<sup>14</sup> ».

Dans une analyse aussi pertinente que singulière, l'avocat et fondateur de l'Institut du leadership vertueux, Alexandre Dianine-Havard expose un des facteurs de cette désillusion à travers un trait des sociétés occidentales modernes : un mélange mortifère d'individualisme et de collectivisme : « *L'étrange mélange, dans la société moderne, d'individualisme et de collectivisme produit des générations de pusillanimes... sans idéal, sans mission, sans vocation. « Les amputés du cœur », comme disait Jacques Brel. Chacun défend les frontières de son propre ego (individualisme), de cet ego que la société considère comme un atome d'inexistence (socialisme). Ce qui donne le résultat suivant : « Moi, moi, moi, et rien que moi », mais « moi comme non être », « moi comme déchet », « moi comme excrément »* »<sup>15</sup>.

Les manifestations de cette évolution sociétale sont nombreuses et ne laissent aucun doute quant à l'ampleur du phénomène.

---

<sup>14</sup> TOCQUEVILLE (de) A., De la démocratie en Amérique, éditions Flammarion, 1999 (première publication 1835), 569 p.

<sup>15</sup> DIANINE-HAVARD A. Le leadership vertueux, Le Laurier, 2015, 189 p., p.20.

Affectant prioritairement le lien social et l'intelligence des rapports humains, cette crise s'exprime à travers un repli ou un recentrage des intérêts personnels sur le plus petit dénominateur commun qui peut effectivement être la famille ou son extension : la communauté ethnique ou religieuse notamment, au détriment d'ensembles conceptuels et politiques trop vastes ou dont les contours sont trop flous pour que la personne humaine parvienne à y adhérer naturellement par des liens efficaces (village global comme représentation faussée d'une mondialisation heureuse, Union Européenne, Patrie, notamment).

En outre, la désaffection globale des citoyens à l'égard de la vie publique est une autre manifestation de cette désillusion, qui s'explique en partie par les scandales politiques et l'image de gouvernants trop souvent perçus comme se servant d'un système pour asseoir leurs ambitions personnelles et leur soif de pouvoir, sans considération pour le bien commun et le noble service de la cité.

Au sein d'une jeunesse en quête de modèles, qui « baigne » pour ainsi dire au milieu de cette désillusion post-moderne, les effets de la transformation de la société sont à la fois réconfortants et terrifiants.

Terrifiants lorsque l'on constate par exemple les milliers de français partis en zone de conflit irako-syrienne pour faire le djihad, se mettant, parfois accompagnés de leurs familles, en situation d'inconfort matériel absolu et pensant donner un sens à leur vie en acceptant en conscience de la perdre, au profit d'une cause qu'ils se sont choisis<sup>16</sup>.

D'autres français ont fait le choix de se battre, comme mercenaires, aux côtés des kurdes d'Irak ou de Syrie contre les soldats de l'État islamique.

Réconfortants lorsque l'on constate les candidatures nombreuses et spontanées de jeunes français pour s'engager dans les forces armées ou dans la réserve opérationnelle après le choc inouï des premiers attentats terroristes commis sur le territoire national, par d'autres français, eux aussi en quête de sens, échecs incarnés d'une politique d'intégration défailante et « parias » d'une société matérialiste d'inspiration horizontale, génératrice de frustrations insurmontables et vidée d'un projet ambitieux d'édification d'une communauté de destins.

---

<sup>16</sup> « Nous aimons la mort comme vous aimez la vie. » : citation d'Oussama Ben Laden recueillie par un journaliste de CNN en 1997.

Réconfortants enfin, même s'il s'agit d'un aspect plus léger évidemment, quand on voit le succès, auprès de la jeunesse, d'épreuves sportives d'inspiration ouvertement militaire visant à participer (moyennant des frais d'inscription) seul ou en équipes à la réalisation de raids ou de parcours d'obstacles où boue, eau glacée et ramper sous des réseaux de concertina garantissent la popularité de l'évènement<sup>17</sup>.

Il est presque certain que les organisateurs heureux de ce type d'évènements ne rencontreraient pas le même succès auprès de la jeunesse si le service national n'avait pas été suspendu.

Au-delà de ces exemples, il y a le constat qu'en dépit des transformations profondes subies par les sociétés occidentales, la jeunesse, de manière immuable, n'aspire qu'à donner un sens à sa vie, comme l'illustre parfaitement Paul Claudel lorsqu'il disait : « *Ne croyez pas ceux qui vous disent que la jeunesse est faite pour s'amuser. La jeunesse n'est pas faite pour les plaisirs, elle est faite pour l'héroïsme* ». Cette jeunesse va chercher aujourd'hui au sein d'officines privées ce qui lui était transmis autrefois par l'Etat.

Il résulte de ce mouvement d'ensemble que nous venons de décrire une culture de clivages et de distanciation particulièrement néfaste pour la cohésion de notre société ; entre les armées et la population qu'elle est censée protéger, entre la jeunesse et la culture de défense, entre la sphère étatique et le monde privé et y compris au sein de la sphère étatique entre des personnes de statuts différents pourtant réputées servir les mêmes objectifs dans la promotion de l'intérêt commun.

Depuis la suspension du service national, les écoles formant les chefs militaires et plus spécifiquement les grandes écoles militaires constituent un des lieux reconnus et privilégiés où humilité, courage, résilience, maîtrise de soi, sens de la justice, du sacrifice et magnanimité sont théoriquement et pratiquement enseignés comme fondement de la pratique d'un *leadership* global au service de la collectivité. Certaines grandes écoles militaires ont parfaitement compris où elles étaient attendues et la manière dont elles devaient se positionner pour raffermir ou recréer les liens que l'évolution de notre société a largement contribué à distendre ou à briser en exploitant la résurgence d'aspirations humaines immuables. De nombreux domaines restent en friche, constituant autant d'opportunités à saisir. La sécurité en est un.

---

<sup>17</sup> <http://www.themudday.com/fr>.

## 2.2 Remise en cause du modèle français et irrigation de la société

Le système français d'enseignement supérieur est une spécificité liée à l'histoire révolutionnaire et postrévolutionnaire de notre pays et à une conception singulière de la manière dont nous concevons le recrutement et la formation des élites de la nation.

Ce système bicéphale s'incarne à travers l'université d'une part, les grandes écoles (civiles et militaires) d'autre part.

Considéré aujourd'hui comme profondément inégalitaire, il fait l'objet de très nombreuses critiques. L'université fait office de « parent pauvre » à côté des grands établissements, au regard notamment de la faiblesse des moyens alloués et des difficultés réelles rencontrées par les étudiants parfois brillants de certaines filières universitaires à trouver un emploi à la fin de leurs études ; alors que 95% des étudiants sortant des cinq meilleures écoles de commerce françaises trouvent un emploi après deux mois de recherche.

L'homogénéité culturelle et sociale des étudiants intégrant les grandes écoles conduit à une forme d'endogamie<sup>18</sup>, vertement décriée depuis plus d'un demi-siècle par des auteurs tel que le sociologue Pierre Bourdieu. Ce trait est parfaitement transposable aux institutions militaires dont les chefs, à de très rares exceptions, sont issus des grandes écoles militaires.

D'autres critères objectifs mettent en lumière une perte de vitesse du système. Il s'agit en particulier de la place de la recherche au sein des grandes écoles. Si, au cours des « Trentes Glorieuses », les grandes écoles ont formé les ingénieurs qui ont fait considérablement avancer la recherche (et leurs applications) dans les domaines du nucléaire et de l'aéronautique, la France accuse aujourd'hui un retard en terme d'innovation dans d'autres domaines stratégiques tels que les biotechnologies ou les sciences de la technologie et de l'information.

Parmi les raisons de ce « décrochage », on peut citer la séparation entre la recherche, l'innovation et la commercialisation ou, dit autrement, entre la théorie et sa pratique. Ce qui n'est pas le cas dans les universités anglo-saxonnes en général et américaines en particulier où les établissements sont au service de la recherche et de l'innovation.

Les établissements gèrent et commercialisent leurs brevets, grâce notamment aux financements d'entreprises qui ont un intérêt direct à accéder au monde des chercheurs.

---

<sup>18</sup> 84% des dirigeants français du CAC 40 sont issus des grandes écoles, selon une étude datée de février 2010 conduite par François-Xavier Dudouet et Hervé Joly intitulée : « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État ».

En dépit d'intéressantes initiatives, encore trop locales et trop récentes, comme l'Université Paris-Saclay<sup>19</sup>, on peut regretter une « culture de la réaction » face au mode de fonctionnement des grandes universités anglo-saxonnes.

Si l'approche technique et méthodique des étudiants français, le caractère conceptuel de leur formation sont appréciés dans certains domaines, la finance en particulier, les classements internationaux sont sans appel pour le système français d'enseignement supérieur. Ainsi, dans le classement dit de Shanghai<sup>20</sup> de 2014, seuls trois établissements français se trouvent dans les cent premiers, Polytechnique étant classée au-delà de la 300<sup>ème</sup> place. On trouve sans surprise parmi les dix premiers établissements mondiaux huit universités américaines et deux universités britanniques.

Une autre critique du système français réside dans le style de management enseigné. Ce style est imprimé très tôt par les rapports qu'entretient le professeur avec ses étudiants où le sachant délivre généralement sous la forme d'un cours magistral un savoir à l'élève qui apprend. La participation de ce dernier reste cantonnée aux questions d'approfondissement ou de précisions à apporter à tel ou tel contenu délivré. La prise de parole spontanée ou l'enrichissement de la réflexion par l'étudiant ne sont pas particulièrement encouragés.

Dans le système anglo-saxon, et ce depuis de nombreuses années déjà, l'étudiant est considéré par l'enseignant comme un futur collaborateur. La proximité ainsi créée, qui ne s'apparente aucunement à de la démagogie, favorise le foisonnement des idées, la participation constructive, la confiance en soi. Lorsqu'ils travaillent ensuite au sein de structures entrepreneuriales, ils mettent en pratique un style de management transversal qui intègre une culture souple de la coopération et de la concertation, propice à la prise de décision avisée et rapide là où la culture de la confrontation à la française peut conduire à des situations de blocage de principe et à une prise de décision longue et critique. Si dans des structures fortement hiérarchisées, ce mode d'enseignement pourrait passer pour hérétique, il invite à la réflexion voire à l'adaptation à ces milieux spécifiques dans un souci de plus grande performance et de meilleure exploitation du potentiel humain et professionnel, des militaires notamment.

---

<sup>19</sup> L'Université Paris-Saclay est une communauté d'universités et d'établissements pluridisciplinaires située dans les Yvelines et dans l'Essonne qui, depuis 2015, regroupe dix grandes écoles (dont HEC et Polytechnique), sept organismes de recherche et deux universités ; initiative qui peine néanmoins à surmonter les dissensions entre les grandes écoles d'un côté, les universités de l'autre et à adopter un modèle de gouvernance satisfaisant pour toutes les parties.

<sup>20</sup> Le classement de Shanghai établit une hiérarchie depuis 2003 des 500 meilleures universités du monde selon six critères parmi lesquels le nombre de publications dans les revues scientifiques, le nombre de chercheurs les plus cités dans leur discipline, le nombre de médailles Fields et de prix Nobel.

De même, l'échec est perçu comme une expérience constructive par un manager américain. Il n'en va pas de même pour le manager français.

Cet état de fait contribue à perpétuer une forme de retenue face à la prise de risque, de timidité excessive, de pusillanimité qui peuvent trouver leur origine dans les formes d'enseignement en vigueur dans les établissements d'enseignement supérieur français en particulier.

Dans un autre registre, même s'il serait restrictif ou caricatural d'affirmer que les grandes écoles françaises forment d'excellents scientifiques et de brillants techniciens, mais de piètres leaders, diriger s'apprend<sup>21</sup>. Et ce n'est qu'en dirigeant que l'on élabore une capacité de persuasion, de conviction, à même d'influer sur les affaires du monde et les lieux de décision. Cela passe à la fois par la formation du caractère et la capacité à communiquer des idées, un savoir, une expertise, un allant.

Les grandes écoles militaires françaises ne font pas exception à la règle et partagent avec le système d'enseignement supérieur un nombre certain d'inadaptations aux réalités de notre monde et aux enjeux de demain, rendant plus difficiles leur visibilité et leur capacité à influencer positivement la société. Néanmoins, elles disposent d'atouts indéniables relevant à la fois d'un savoir-faire reconnu en termes de formation du caractère et du développement de la personnalité des futurs chefs mais également d'une expertise dans des domaines touchant à la défense et à la sécurité au sens large. Autant de vecteurs de rayonnement potentiels qui intéressent la société civile, à plus forte raison depuis la suspension du service national et l'émergence de risques et de menaces protéiformes.

Nos grandes écoles militaires peuvent et doivent se positionner comme la synthèse ou le trait d'union entre le caractère par trop conceptuel de l'enseignement supérieur à la française perçu comme frein à la prise de décision pragmatique au sein des administrations et des structures privées et un monde en mutation qui exige que ses leaders agissent en hommes de pensée et pensent en hommes d'action comme l'avait exprimé le philosophe français Henri Bergson.

---

<sup>21</sup> Lawrence Lowell, professeur de sciences politiques et président de l'université de Harvard de 1909 à 1933 l'exprimait en ces termes : « *Le management est le plus vieux des métiers et la plus récente des professions* ».

### **3 Quel modèle pour servir quelle stratégie ?**

#### **3.1 Identité et ancrage institutionnel comme fondement de la viabilité d'un projet**

Au risque d'être dévoyé à plus ou moins brève échéance, tout projet de révision de gouvernance, d'ouverture et de rayonnement des grandes écoles militaires doit reposer d'abord et avant tout sur ce qui constitue à la fois leur fondement et leur raison d'être : la formation des futurs officiers dans un cadre propice au développement de leurs qualités personnelles, académiques et techniques. Ceci afin qu'ils soient en capacité de remplir la dure et noble mission à laquelle ils sont appelés : la mise en œuvre de la politique de défense et de sécurité de la France. De ce point de vue, l'ancrage institutionnel de chacune de ces écoles est incontournable au risque d'adopter un modèle qui, dans un souci de performance ou de rentabilité devrait s'adapter en permanence à des besoins éphémères ou inspirés d'effets de mode qui les conduiraient inexorablement à se vider de leur substance et à terme de l'intérêt que leur singularité présente vis-à-vis des acteurs extérieurs.

Aussi, un modèle vertueux ne saurait être coupé des orientations et directives de chaque armée quant au profil d'officier attendu à la sortie des écoles de formation. Un modèle ne peut vivre pour lui-même, en subordonnant son but premier à la réalisation d'objectifs liés à une performance économique ou à une politique d'attractivité « commerciale ». Dans cette perspective, les armées de tutelle doivent impérativement exercer de manière stricte et visible leur devoir de contrôle quant à la qualité des officiers formés et à l'adaptation de ces derniers aux emplois pour lesquels ils ont été recrutés et instruits.

Ainsi, tout doit concourir à préserver, au sein des grandes écoles militaires, un vivier d'instructeurs particulièrement sélectionnés sur trois critères majeurs que sont les qualités humaines intrinsèques, l'expérience opérationnelle et l'aptitude à transmettre des connaissances et un savoir-être (qualités pédagogiques). S'affranchir de cette nécessité revient à remettre entre des mains incertaines l'avenir d'une institution et finalement à le faire reposer sur les aptitudes initiales des élèves-officiers en minimisant le rôle structurant que doit jouer une école dans la formation du caractère et des compétences. Le recrutement d'enseignants et d'enseignants-chercheurs reconnus dans leurs domaines constitue un enjeu tout aussi important dans la formation des esprits et l'impératif d'ouverture de toute formation complète et de qualité.

Chaque école, en fonction de son identité propre, a vocation à susciter par ce biais ainsi que par la nature des travaux de recherche confiés aux élèves-officiers une émulation intellectuelle propre à les sensibiliser à des problématiques qui, si elles n'ont pas de lien direct avec l'exercice de leur premier emploi, leur apportera les clefs de compréhension d'un monde avec lequel ils auront à interagir, parfois très vite, parfois au cours de leur deuxième partie de carrière.

Se cantonner à l'enseignement des aspects techniques d'un métier (aussi complexe soit-il), revient à couper un chef en puissance des codes et des dynamiques qui régissent le monde en général, la société civile en particulier et les enjeux de l'institution qu'il sert, qui dépendent du contexte sécuritaire, budgétaire et de contingences éminemment politiques.

Une organisation fortement hiérarchisée, pyramidale est forte de son identité, d'un socle commun qui constitue tout à la fois sa singularité et sa capacité d'attraction. Ces spécificités, propres à chaque armée, se sont renforcées ces dernières années, dès que la société civile n'a plus été irriguée, par le biais du service national notamment, par les valeurs revendiquées et cultivées au sein de la communauté militaire. Chaque institution n'a d'ailleurs pas immédiatement mesuré la valeur que constituait ce patrimoine, dans une perspective de rayonnement et de stratégie d'influence en particulier. Ce travail de connaissance de sa propre identité, des facteurs de singularité est aujourd'hui mené au sein des armées pour en tirer le meilleur parti. De ce point de vue, les armées n'ont pas à aller chercher auprès d'organismes extérieurs une reconnaissance ou des certifications mais doivent au contraire se poser comme une entité spécifique capable de délivrer à celles et ceux qui la sollicitent une certification originale, unique.

L'École spéciale militaire de Saint-Cyr a su valoriser l'image positive d'une institution formant des officiers de haut-niveau pratiquant un *leadership* fondé sur plusieurs piliers que sont la connaissance et le dépassement de soi à travers une culture sportive prégnante, un programme d'aguerrissement étoffé, une approche pédagogique efficace, visant à faire comprendre à des subordonnés au niveau intellectuel inégal les clefs de la réussite d'une mission. Elle a su mettre en avant une capacité à inculquer à de très jeunes officiers un style de commandement fait d'exigence appliquée à soi-même et à ses hommes dans un lien de proximité excluant la démagogie mais valorisant le rôle social des cadres ainsi que le « culte de la mission » consistant à mettre en œuvre toutes les énergies et les moyens disponibles pour atteindre le but fixé, y compris et surtout lorsque l'environnement est défavorable ou peu propice à la prise de décision longue et concertée.

Si l'on retrouve au sein de l'École Navale des similitudes avec les caractéristiques évoquées ici, les facteurs de singularité relèvent plus encore de la vision stratégique enseignée très tôt aux élèves-officiers, en raison notamment des missions de souveraineté assurées par la Marine mais également de la composante sous-marine de la dissuasion nucléaire française. La très grande technicité exigée des officiers de marine (systèmes de navigation, propulsion nucléaire, systèmes d'information et de communication) les pousse également très vite à s'intéresser à la formulation de besoins vis-à-vis des industriels et armateurs.

Partageant avec la Marine ce tropisme technique et un besoin de proximité avec l'industrie aéronautique et les concepteurs et fabricants de systèmes d'arme, l'armée de l'air quant à elle, sait pouvoir compter sur une perception très favorable de la société civile en lien avec la très forte sélectivité des pilotes, une culture de l'efficacité et de la précision, de la responsabilité individuelle également (des pilotes bombardiers notamment en raison des conséquences stratégiques ou diplomatiques des frappes aériennes).

Enfin, la gendarmerie développe également des spécificités, dont elle prend conscience différemment en raison de la nature de ses missions, mais qui constituent autant d'atouts vis-à-vis des acteurs extérieurs. Il s'agit en particulier de son positionnement à la charnière entre le monde militaire (auquel elle est attachée par le statut de ses personnels) et la société civile avec laquelle elle entretient des liens étroits (autorités administratives, judiciaires, élus). Elle est aussi la force armée qui porte son action sur 90% du territoire français au profit de la moitié de la population. Ce lien que la gendarmerie entretient avec le territoire et la population est consubstantiel à son identité. Son rattachement au Ministère de l'intérieur a poussé ses chefs à développer plus encore leur sens politique, dans son acception noble, dans l'anticipation et la gestion des intérêts de l'institution.

Au-delà de cette faculté d'adaptation reconnue, la gendarmerie est perçue comme un acteur incontournable de la gestion de crise en raison de sa culture de la réactivité et de la mise en œuvre de ses deux principes de fonctionnement que sont la subsidiarité et la complémentarité. La forte médiatisation des événements et crises dans lesquels elle est amenée à intervenir donne une forte résonance à son action. Qu'il s'agisse d'un crash d'avion sur le territoire national ou à l'étranger, d'actions de contre-terrorisme ou de lutte contre la grande criminalité organisée, la gendarmerie sait s'appuyer sur des unités spécialisées qui constituent autant de « vitrines » propices à son rayonnement et qui, bien que plus visibles, n'éclipsent pas le travail plus discret mais pas moins efficace de tous les gendarmes.

Cet « esprit maison » fait qu'en dépit des nombreuses technicités ou singularités qui donnent à s'exprimer au sein de cette institution, l'appartenance à une entité unique est enseignée dès la formation initiale, des officiers en particulier.

Enfin, la gendarmerie est l'institution qui peut se targuer de bénéficier d'une expertise authentique et unique dans le domaine de la sûreté, qu'elle soit portuaire, aéroportuaire, nucléaire ou liée au domaine cyber.

### **3.2 Répondre au strict besoin, anticiper l'avenir : le « système Saint-Cyr Grande École »**

Au cours des dix dernières années, toutes les grandes écoles militaires ont été confrontées à la nécessité de réfléchir à la question du changement de leur statut pour des raisons évoquées plus haut, principalement liées à la création d'un espace concurrentiel dans le monde de l'enseignement supérieur comme pour des raisons de contraction budgétaire dans le cadre des politiques de maîtrise de la dépense publique. Si l'École polytechnique et l'École Navale ont fait le choix du modèle EPSCP-GE, la démarche des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan est singulière et éclairante.

Désireuses de développer les échanges entre le monde de la défense et la société civile, elles ont commencé à développer dès 2006<sup>22</sup> un système bicéphale s'appuyant sur deux organismes de droit privé que sont la Fondation Saint-Cyr<sup>23</sup> (FSC) et le Fonds de Dotation Saint-Cyr Grande École (FDDSCGE), créé en 2010. Ces deux entités organisent des activités au profit de la société civile et de l'institution militaire en utilisant des moyens mis à disposition par l'armée de terre ; moyens remboursés à l'État grâce à un dispositif législatif déjà éprouvé<sup>24</sup>.

La Fondation Saint-Cyr promeut les activités de rayonnement à travers l'organisation de colloques, de séminaires et de manifestations extérieures. Elle est habilitée à recevoir des dons, des legs, des donations et autres libéralités en numéraire, titres mobiliers ou biens immeubles.

---

<sup>22</sup> Soit un an avant la Loi de 2007 relative aux libertés des universités.

<sup>23</sup> Fondation reconnue d'utilité publique par décret du 23 décembre 2006.

<sup>24</sup> Décret n° 83-927 du 21 octobre 1983 et arrêté interministériel du 21 juin 1985 portant application de l'article 4 du décret n° 83-927 fixant les conditions de remboursement de certaines dépenses supportées par les armées.

Ces dons issus du mécénat permettent de financer des projets en lien avec l'objet social de la FSC comme la recherche dans les domaines de la défense et de la sécurité, centrée sur des thématiques civilo-militaires.

Le Fonds de Dotation Saint-Cyr Grande École s'attache quant à lui à promouvoir dans la société française le rayonnement de l'esprit de défense et la culture comme les savoir-faire de l'armée de terre et de ses officiers par des actions de communication et de formation notamment. Par l'intermédiaire de son « bras armé » SCYFCO (Saint-Cyr formation continue), il est habilité, comme une société privée, à passer des contrats avec des clients, décideurs ou futurs décideurs issus de prestigieuses écoles (HEC, ESSEC en particulier) ou de grandes entreprises (Saint-Gobain, Nexter, Bouygues Constructions). Ces clients bénéficient de formations<sup>25</sup> dans les domaines du management et du *leadership*, de l'esprit d'équipe<sup>26</sup>, de la gestion de crise grâce à la mise à disposition de moyens humains et matériels ; mise à disposition chiffrée, intégrée à la partie contractuelle et facturée au client. Les activités lucratives développées par le fonds de dotation servent à rémunérer les personnels permanents et les renforts ponctuels<sup>27</sup>. Les profits dégagés ont également vocation à alimenter la fondation. En outre, le fonds de dotation, par l'intermédiaire du dispositif des « fonds de concours », dont la gestion est assurée par le Ministère des finances, peut dédier une partie de ses revenus à l'achat d'équipements et de matériels militaires destinés aux écoles de Saint-Cyr Coëtquidan en vue de contribuer à l'amélioration de la qualité de la formation des élèves-officiers, par exemple.

---

<sup>25</sup> Un stage est facturé en moyenne 450 euros par jour et par personne.

<sup>26</sup> Plus couramment appelé « team building ».

<sup>27</sup> Les formateurs travaillant au profit de SCYFCO sont d'anciens militaires ayant exercé des responsabilités opérationnelles. En outre, ils ont tous reçu une formation spécifique leur permettant de transposer leurs connaissances et leur expérience au monde de l'entreprise.

Réussite objective<sup>28</sup>, le modèle développé par les ESCC connaît un développement encourageant, progressif et harmonieux en raison de plusieurs facteurs.

En premier lieu, il relève d'une vision stratégique fondée sur la prise de conscience de l'impérieuse nécessité pour l'armée de terre de maintenir et de faire croître son influence par une réponse à des besoins exprimés par la société civile en « valorisant » un savoir-faire unique, reconnu et recherché à travers l'image de marque « Saint-Cyr », associée dans la perception collective à la représentation positive de « l'officier » recevant une formation de « haut niveau »<sup>29</sup>.

Ensuite, en dépit des fortes pressions exercées sur ce modèle, largement sous-tendues par un irrésistible effet de mode, illustrées par les préconisations du Rapport d'information n°2554 du 5 février 2015 de la commission de la défense nationale et des forces armées, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan *via* la Direction de la prospective et de la coordination de la Direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT) ont fait le choix de défendre un système original, faisant figure d'exception mais correspondant à leur « juste besoin » et dont les fondations ont été posées en anticipation des enjeux d'avenir, dès 2006.

Cette défense met en avant la nécessité pour l'État de continuer à s'impliquer dans la formation initiale des officiers, amenés à remplir une mission par nature régaliennne, une modification de statut impliquant un changement de logique et de culture comprenant une phase de transition lourde et complexe<sup>30</sup> dont le bénéfice n'est pas évident.

Enfin, elle fait appel à l'esprit de la loi ESR de 2013<sup>31</sup> qui comporte des dispositions visant à limiter la création d'établissements dérogatoires au cadre général, comme le sont les établissements publics. Dans la logique exposée, la création d'un nouvel établissement n'apparaît pertinente que dans la mesure où il est démontré qu'il serait mieux à même de remplir sa mission de service public mais surtout s'il engendre des économies pour l'État. La feuille de route 2014-2015 du Secrétariat général pour l'administration (SGA) exprime cet enjeu de manière claire : « *Il s'agit d'engager un chantier de rationalisation de la cartographie actuelle des établissements publics et de renforcement de leur gestion, pour qu'ils contribuent au redressement des comptes publics* ».

---

<sup>28</sup> SCYFCO organisait 12 stages en 2010 pour moins de 500 stagiaires. En 2014, il organisait plus de 50 stages pour un volume de 1450 stagiaires ; cette tendance s'est encore accentuée depuis.

<sup>29</sup> Entretien du 18 novembre 2016 avec monsieur Cyril Barth, Directeur de la Fondation Saint-Cyr.

<sup>30</sup> Notamment par la mise en place d'un soutien spécifique, dérogatoire du régime commun interarmées, susceptible d'engendrer des coûts supérieurs au régime de soutien actuel.

<sup>31</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

### **3.3 L'E.O.G.N à la croisée des chemins : un nouveau modèle au service d'une stratégie ambitieuse ?**

Le statut actuel de l'école des officiers de la gendarmerie nationale (E.O.G.N) relève d'un décret de 1950<sup>32</sup>. Plusieurs articles dudit décret sont obsolètes en raison des nombreuses évolutions qu'ont connues la gendarmerie et l'école de formation de ses cadres supérieurs depuis soixante-sept ans. Selon le même décret, le commandement de l'école est confié à un officier supérieur de la gendarmerie qui a les attributions d'un chef de corps. Plusieurs arrêtés ministériels et diverses instructions fixent les principales dispositions relatives à l'organisation, à l'administration, au programme et au service intérieur de l'école.

A la suite de la dissolution du centre de prospective de la gendarmerie nationale (CPGN<sup>33</sup>), le centre de recherche de l'E.O.G.N a été créé en 2008<sup>34</sup>, suivant une dynamique initiée par d'autres grandes écoles civiles ou militaires. Néanmoins, une initiative originale matérialise la volonté de la gendarmerie et de l'école de s'inscrire dans une démarche de visibilité et de plus grande ouverture sur la société civile en capitalisant sur l'expertise de l'institution en matière de sûreté. Il s'agit de la création, à la rentrée 2014, du MBA spécialisé « Management de la sécurité ».

Ciblant des cadres d'entreprises privées intéressés aux questions de sécurité, l'émergence de cette formation, à laquelle ont été associés les élèves-officiers de l'E.O.G.N sur les trois premières promotions<sup>35</sup>, était sous-tendue par plusieurs motivations à portée stratégique. L'arrimage à la catégorie A+ pour une partie des officiers, la volonté de rehausser le niveau de compétence et la visibilité des officiers de gendarmerie à fort potentiel vis-à-vis de la société civile comme la volonté de réinvestir les recettes du MBA dans l'amélioration des infrastructures et des moyens pédagogiques de l'école constituaient autant d'objectifs à atteindre, grâce à cette nouvelle offre de formation.

---

<sup>32</sup> Décret n°50-1489 du 28 novembre 1950 portant création de l'E.O.G.N, en remplacement de l'école d'application des élèves officiers de gendarmerie.

<sup>33</sup> Le CPGN avait été créé en 1997. Il était directement rattaché au cabinet du DGGN et son directeur était un membre du Conseil d'Etat.

<sup>34</sup> Arrêté du 28 août 2008 portant création du centre de recherche de la gendarmerie nationale à Melun.

<sup>35</sup> A partir de septembre 2017, le MBA ne sera plus suivi par des élèves-officiers en formation initiale. Il sera plutôt proposé à des officiers expérimentés, dans le cadre de leur formation continue.

Cependant, le statut même de l'école constitue un frein aux retombées bénéfiques, financières en particulier, que le MBA serait susceptible de générer<sup>36</sup>. A titre d'exemple, les frais d'inscription du MBA ne peuvent être directement touchés par l'école et réinvestis dans les infrastructures ou l'amélioration des moyens pédagogiques au bénéfice des élèves-officiers. Ces sommes sont versées au budget de la gendarmerie puis, par un mécanisme éprouvé mais manquant de souplesse et de rapidité, sont réattribués au budget de l'école qui ne peut les utiliser que pour rehausser les conditions matérielles et pédagogiques du MBA.

Ce volet n'est pas neutre, notamment dans le cadre de la certification de cette nouvelle formation, passage considéré, de prime abord et de prime abord seulement<sup>37</sup> comme obligé dans une démarche de plus grande reconnaissance au sein d'un univers fortement concurrentiel.

Pour l'avenir et à ce stade, deux pistes de réflexion pourraient être envisagées en vue de construire un modèle original s'appuyant à la fois sur les constats et les attentes décrits plus haut comme sur l'expérience des projets engagés par toutes les grandes écoles militaires.

La première hypothèse tendrait à faire du MBA spécialisé « Management de la sécurité » le pivot autour duquel s'articulerait un modèle vertueux dans lequel des cadres civils intéressés aux questions de sécurité (cadres de la préfectorale, branche sûreté de grands groupes, PME, sécurité privée...) et des officiers supérieurs de la gendarmerie affichant déjà une quinzaine d'années d'expérience professionnelle<sup>38</sup> recevraient des enseignements communs tout en partageant leurs expériences, favorisant ainsi la culture de réseau, marque des formations seniors proposées par la plupart des grandes écoles civiles. Cette option exclurait de fait la possibilité pour les élèves-officiers de l'E.O.G.N de suivre le même MBA, le but étant de réunir au sein d'un creuset unique des cadres civils et militaires aguerris, autour du thème de la sécurité dans une logique d'émulation vertueuse pour les deux parties.

---

<sup>36</sup> Entretien du 8 novembre 2016 avec la GDI Isabelle Guions de Meritens à l'E.O.G.N.

<sup>37</sup> La certification des MBA relève d'un processus relativement contraignant ; il est en outre plutôt adapté et pensé pour des formations proposées par les écoles privées de *management*, ce qui ne correspond pas nécessairement à la nature et aux besoins du MBA de l'E.O.G.N. En outre, la gendarmerie, acteur majeur et reconnu de la sécurité, doit être considérée comme une « source de certification » en soi.

<sup>38</sup> Les réflexions en cours sur la réforme de l'EMS2 pourraient parfaitement intégrer le MBA de l'E.O.G.N comme une des options de scolarités alternatives pour des officiers supérieurs ayant réussi le concours. Ceci aurait pour effet de valoriser ce diplôme vis-à-vis de la société civile, d'attirer et de fidéliser un corps professoral de qualité dans la mesure où il contribuerait à la formation des futurs hauts responsables de la gendarmerie.

En outre, la formule du MBA ne devrait pas, dans cette hypothèse, être exclusive d'autres formations plus courtes et plus ciblées, en lien avec la sécurité, pour élargir la base des cadres supérieurs ou futurs cadres susceptibles de venir chercher, au sein de l'E.O.G.N, une compétence spécifique délivrée par un acteur institutionnel majeur tel que la gendarmerie. Dans cette logique, les gendarmeries spécialisées (gendarmerie des transports aériens, gendarmeries maritime et de l'air...), les unités spécialisées (G.I.G.N, P.G.H.M...) comme les centres de formation de la gendarmerie (C.N.I.S.A.G, C.N.E.F.G...) déjà mis à contribution dans le cadre de partenariats avec des acteurs institutionnels<sup>39</sup> et des écoles civiles telles qu'Epitech ou H.E.C constitueraient un atout pour donner un support crédible et reconnu à des stages ou formations à thèmes.

Comme c'est déjà le cas dans le modèle développé par les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, les unités sollicitées seraient destinataires d'une partie des bénéfices dégagés.

Ces formations courtes et ciblées, dont certaines pourraient être intégrées au MBA devraient être considérées comme des « briques » portant une valeur qualifiante en soi. Elles seraient sanctionnées et « valorisables », entre autres, par la remise d'un « *certificate* ».

Le statut actuel de l'E.O.G.N n'autorise pas la souplesse et l'efficacité indispensables à l'élaboration d'un projet professionnel et pérenne de ce type.

Une structure de droit privé comme un fonds de dotation, animée par une équipe restreinte de militaires détachés dans un premier temps répondrait aux besoins de gestion (organisation, finances), de suivi et de réinvestissement d'un tel montage. Facile et rapide à mettre en œuvre, ne comportant pas de risque pour l'institution, cette solution demande essentiellement une clarification quant à son positionnement (fonds de dotation dépendant de la Sous-direction des compétences de la DGGN, de l'E.O.G.N ou du CEGN<sup>40</sup>) pour la gouvernance et plus précisément pour ce qui relève des orientations et du contrôle de son activité. Le fonds de dotation Saint-Cyr grande école, actif depuis plusieurs années s'est montré tout à fait disposé, par la voix de son actuel directeur, à conseiller les futurs responsables d'un éventuel projet initié par la gendarmerie.

---

<sup>39</sup> Ministères de la justice et de l'éducation nationale entre autres.

<sup>40</sup> Commandement des écoles de la gendarmerie nationale : opérateur ayant en charge le commandement de toutes les écoles de la gendarmerie.

Les bénéfices générés par une telle structure pourraient servir à financer des projets de recherche conduits au sein de l'E.O.G.N, par l'intermédiaire d'une fondation *ad hoc* ; fondation qui pourrait recevoir entre autres, des dons de sociétés privées désireuses de financer des chaires<sup>41</sup>.

Enfin, le dispositif des fonds de concours décrit plus haut permet de « flécher » des bénéfices afin qu'ils soient spécifiquement réinvestis sur des postes prédéterminés.

Ce système éprouvé fonctionne, ne nécessite pas de modification structurelle de l'E.O.G.N, ne comporte aucun risque immaîtrisable et autorise un développement progressif, harmonieux et réversible d'un modèle dont le MBA serait le cœur.

La deuxième hypothèse, plus ambitieuse en première approche et non exclusive du maintien d'un MBA au sein de l'E.O.G.N relève de l'observation de changements structurels en cours et potentiellement dimensionnant pour la gendarmerie.

Il s'agit tout d'abord de la parution d'un décret daté du 22 décembre 2016 relatif à la DGAFP et aux ressources humaines de la fonction publique. Ce décret fait officiellement de la DGAFP la direction des ressources humaines de l'État. Les militaires ne représentent que 5% des effectifs de la fonction publique d'État. Noyés dans cet ensemble et associés au mouvement de correspondances entre les différents statuts de la fonction publique<sup>42</sup>, les militaires en général et la gendarmerie en particulier risquent fort de subir des mesures ou de se voir imposer des modèles dans le domaine des ressources humaines et de la formation qui ne faciliteraient pas nécessairement leur rayonnement ou leur capacité d'influence au sein de la société civile dans les décennies à venir.

Il est également nécessaire de bien identifier un certain nombre de besoins auxquels la gendarmerie serait en mesure de répondre de manière opportune. Même si depuis une dizaine d'années, il existe des cursus de formation continue à destination des cadres de la préfectorale, force est de constater que la culture de la formation n'est pas encore ancrée dans les mentalités au sein de la fonction publique alors que la demande en la matière n'a jamais été aussi importante. La France accuse, à cet égard, un retard très important en la matière par rapport aux sociétés anglo-saxonnes, notamment.

---

<sup>41</sup> A titre d'exemple, la SNCF finance la chaire anti-terrorisme du Centre de Recherche des Écoles de Coëtquidan, par l'intermédiaire de la fondation Saint-Cyr.

<sup>42</sup> « Plan managérial » figurant parmi les priorités du Ministère de l'intérieur pour l'année 2017.

Par ailleurs, la sécurité privée est un secteur qui se développe de manière exponentielle dans notre pays<sup>43</sup>. Longtemps considéré de haut par les acteurs institutionnels, il devient aujourd'hui et plus particulièrement depuis la série d'attentats perpétrés sur le sol national une pièce maîtresse dans la production de sécurité au profit de nos concitoyens. Il n'existe pas de grande école de formation des cadres de la sécurité privée et des observateurs étatiques avisés constatent de la part de ces cadres, un authentique besoin de reconnaissance institutionnelle. Le club des directeurs de sécurité et de sûreté des entreprises (CDSE) cache à peine sa volonté de créer une telle structure (objectivement indispensable dans un proche avenir).

Un projet récent intitulé « campus européen pour la sécurité intérieure » porté conjointement par le FITS (forum international des technologies de sécurité pour un monde plus sûr) et la chambre de commerce et d'industrie Lyon métropole propose de répondre (entre autres) à cette demande. S'appuyant notamment sur la proximité de l'ENSP, de la sous-direction de la police technique et scientifique à Ecully ou du secrétariat général d'Interpol à Lyon, le campus aurait vocation à former les cadres de la sécurité privée et du secteur public, de développer un pôle d'excellence de la sécurité intérieure en créant une offre de formation universitaire et une plateforme de partage et d'échanges entre tous les acteurs de la sécurité, issus des administrations ou du secteur privé, incluant les petites et moyennes entreprises dont l'activité est liée à la sécurité. La question du positionnement de la gendarmerie dans ce projet aussi pertinent qu'ambitieux par rapport à d'autres acteurs étatiques reste posée.

Dans ces conditions, créer, au sein même de l'E.O.G.N une grande « académie nationale de la sécurité<sup>44</sup> » répondrait à une ambition stratégique qui permettrait à la gendarmerie de se positionner comme un acteur charnière de la formation initiale, continue et qualifiante dans le domaine de la sécurité à destination des préfets, des fonctionnaires en charge de la sécurité (encadrement supérieur de l'État), des cadres de la fonction publique territoriale amenés à collaborer avec les forces de police et de gendarmerie, des cadres de la sécurité privée, responsables de la sécurité économique et directeurs sûreté au sein des entreprises et des grands groupes.

---

<sup>43</sup> Il représente en France 150 000 emplois à travers plus de 9000 entreprises ; le secteur affichait pour l'année 2015 un chiffre d'affaires de 8,3 milliards d'euros.

<sup>44</sup> Entendue comme une structure assurant la formation initiale et continue des officiers de la gendarmerie (au sein de laquelle ces derniers auraient vocation à passer à plusieurs reprises au cours de leur carrière) et des formations en lien avec la sécurité intérieure à destination d'un public plus large.

Le cadre le plus adapté pour mettre en œuvre un tel projet semble être un EPSCP-GE, à la fois pour des raisons de visibilité et de reconnaissance vis-à-vis des très nombreux partenaires concernés (Ministères, collectivités territoriales, cadres issus du privé) mais aussi pour la nécessaire autonomie et souplesse financière qu'exigerait une structure qui aurait vocation à percevoir des fonds d'origines diverses puis à les réinvestir sans intermédiaires dans le fonctionnement de l'école, l'amélioration des infrastructures, des moyens pédagogiques, dans les projets de recherche, de rayonnement et de développement, au bénéfice prioritaire de la qualité de la formation des futurs officiers de la gendarmerie.

Ce projet modifierait en profondeur la structure et le fonctionnement de l'école, impliquant une manœuvre RH d'envergure (récemment achevée par l'École Navale sous l'impulsion d'une équipe projet mobilisée à temps plein depuis plusieurs années), nécessitant un délai de l'ordre de trois ans environ entre la décision de modifier le statut et le changement effectif. Au regard des faiblesses et déviations possibles décrites *supra* (cf. partie 1.3 S'adapter mais pas à n'importe quel prix : le statut en question), l'adoption d'un tel statut nécessitera un engagement fort de la gendarmerie dans toutes ses composantes, l'appel à des compétences particulières dans la direction et le contrôle des services juridiques, ressources humaines et finances tout en veillant à ce que l'autonomie acquise n'entraîne pas un désengagement de l'État, financièrement notamment, d'une structure dont la priorité restera d'assurer sa mission régaliennne de formation des officiers de la gendarmerie.

La question de la taille modeste de l'emprise de Melun pour accueillir ce qui pourrait devenir la grande « académie de la sécurité » peut-être facilement contournée avec un statut qui autorise le développement d'activités sur d'autres emprises, comme le font déjà de nombreuses grandes écoles civiles.

## Conclusion

Les statuts des grandes écoles militaires, héritiers de cultures et d'histoires singulières demeurent le cadre indispensable et sécurisant qui définit les règles d'application de la mission confiée par l'institution de tutelle au « creuset » où seront formés ses futurs cadres dirigeants. Les décisions consistant à faire évoluer les modèles existants ces dernières années ont directement contribué à créer un effet d'entraînement pouvant s'apparenter à un phénomène de mode qui constitue, sans aucun doute, la pire des motivations lorsque l'on cherche à adapter le cadre d'un projet éducatif aux enjeux de demain. Cette réflexion, si elle se veut pertinente, ne peut s'appuyer que sur une vision équilibrée intégrant l'originalité et les facteurs d'attractivité d'une institution dans le but de développer un modèle pérenne favorisant son rayonnement et mettant en valeur son utilité.

L'enjeu de cette réflexion, fondée sur les besoins, par définition uniques de chaque école, mais également sur l'offre qu'elle est en mesure de proposer à ses futurs partenaires extérieurs consiste à trouver le statut ou à développer le modèle qui lui permettra de capitaliser sur ses atouts en prenant soin de ne pas céder aux sirènes d'une indépendance par trop marquée qui risquerait grandement de la couper de son socle identitaire propre qui constitue tout à la fois son « assurance-vie » et l'essence même d'un projet visant à créer des interactions avec la société civile par des enrichissements mutuels.

La qualité de la formation des futurs cadres de la sécurité et de la défense nationales est et doit rester la préoccupation principale des promoteurs du changement au sein des grandes écoles militaires, notamment parce que ces cadres, à la différence des étudiants issus d'autres grandes écoles civiles sont formés à l'exécution de fonctions régaliennes liées à l'emploi de la force sur ou à l'extérieur du territoire national, dans un contexte où les enjeux sécuritaires revêtent une importance toute particulière. En intégrant ce préalable, le changement de statut d'une école militaire ou la promotion d'un nouveau modèle en son sein passe par un lien identitaire fort avec l'institution de tutelle et la mise en œuvre de solutions favorisant l'ouverture vers la société civile en identifiant ses besoins et leur potentielle évolution.

La souplesse et le pragmatisme dans le recueil et le réinvestissement des fonds nécessaires à la conduite des projets passent par des circuits courts, seuls capables de créer une dynamique vertueuse et efficace au profit d'un rayonnement optimal, bénéfique à la qualité de la formation des futurs cadres des armées et susceptible d'irriguer durablement des pans entiers de la société civile.

## **Bibliographie :**

HOLLANDE F., COMMISSION DU LIVRE BLANC SUR LA DEFENSE ET LA SECURITE NATIONALE, Livre Blanc sur la Défense et la sécurité nationale, La documentation française, 2013, 142p.

ASSEMBLEE NATIONALE-Commission de la défense nationale et des forces armées, MM. Les députés HILLMEYER Francis et VILLAUME Jean-Michel, Rapport d'information n° 2554 en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la formation des militaires, 93 p., 5 février 2015.

JURISCLASSEUR-PLESSIS Benoît, « Fascicule 136 : Etablissements publics, Statut, Structures », 71 p., 1er juillet 2014.

COUR DES COMPTES-Quatrième Chambre, Première Section, FERREZ Daniel, « Arrêt n°67942 sur l'exercice 2006 à 2011 de l'Ecole Nationale Supérieure de la Police », 12p., 15 juillet 2013.

JORF 12165- « Décret n°50-1489 portant création de l'EOGN », 1 p., 28 novembre 1950.

CODE DE LA SECURITE INTERIEURE-Partie réglementaire, Livre IV police nationale et gendarmerie nationale, Titre 1er : police nationale, Chapitre III : établissements publics de la police nationale, Section 1 : « Ecole nationale supérieure de la police ». 7 p.

INSPECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION, INSPECTION GENERALE DE LA POLICE NATIONALE, INSPECTION DE LA DEFENSE ET DE LA SECURITE CIVILES, Audit de l'exercice de la tutelle sur les opérateurs du Ministère de l'intérieur, Rapport Particulier E n°15073-14095-01 : Maitrise des risques dans l'exercice de la tutelle sur l'Ecole Nationale Supérieure de Police, 87p., juillet 2015.

JORF- « Décret n°2002-49 du 10 janvier 2002 relatif aux missions, à l'administration et au régime financier de l'Ecole Nationale d'Administration. », 6 p., version consolidée du 16 octobre 2015.

CONFERENCE DES GRANDES ECOLES- « Enquête sur l'émergence du fundraising dans les Grandes écoles en France », 24 p., octobre 2015.

DOCUMENT INTERNE DGGN/SDC- CATHELIN Mélanie, « Rapport d'étude d'opportunité de l'évolution du statut juridique de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN) », 22 p., juin 2015.

NOTE DRH/AT-SERVERA Frédéric (Général de corps d'armée, directeur des ressources humaines de l'armée de terre), « Mandat d'étude sur l'évolution du statut des Ecoles de Saint-Cyr Coëtquidan », 2 p., 24 avril 2013.

NOTE CABINET MINDEF-LEWANDOWSKI Cédric, « Relevé de décisions n° 3628 DEF/CAB/C2B/MCS sur l'évolution du statut de l'école navale ». 3 p., 6 mai 2016.

TOCQUEVILLE (de) A., De la démocratie en Amérique, éditions Flammarion, 1999 (première publication 1835), 569 p.

MALLET D. BALME P. RICHARD P., *Règlementation et management des universités Françaises*, PUG, éditions libres cours, 2005, 558 p.

DIANINE-HAVARD A. *Le leadership vertueux*, Le Laurier, 2015, 189 p., p.20.

WINDECK Antoine (Général de division), « Saint-Cyr demain, la vision du commandant des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan », *Le Casoar*, n°219, octobre 2015, 2 p., (p.17 à18).

DOCUMENT PROMOTION MBA EOGN- « Plaquette MBA spécialisé Management de la sécurité »21 p., 2015.

JEAUNAUX Alexandre (lieutenant-colonel)  
*Gendarmerie-entreprises : quelle stratégie partenariale ?*, 80 p.  
Executive MBA HEC IJS 2016.

LEGIFRANCE-Créer, modifier ou supprimer un établissement public, version du 20 octobre 2007

<https://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Guide-de-legistique/V.-Schemas-logiques-et-cas-pratiques/5.2.-Cas-pratiques/5.2.3.-Creer-modifier-ou-supprimer-un-etablissement-public>

LEGIFRANCE- Loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032433852&categorieLien=id>

## **Annexe I : Lettre de mission adressée par le Premier Ministre**

### **À monsieur Bernard Attali**

Le Premier Ministre

Paris, 26 DEC.

1 6 2 2

Monsieur Bernard ATTALI,

La loi donne pour mission à l'Ecole polytechnique de transmettre à ses élèves une culture scientifique et générale les rendant aptes à occuper des emplois de haute qualification ou de responsabilité à caractère scientifique, technique ou économique, dans les corps civils et militaires de l'Etat, dans les services publics et, de façon plus générale, dans l'ensemble des activités de la Nation. Le sens de cette formation d'élites au service de la Nation fonde le caractère singulier de cette Ecole.

Comme le souligne M. Cornut-Gentille dans son rapport d'information déposé le 30 septembre dernier à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée Nationale, « l'Ecole Polytechnique constitue pour la France un atout majeur singulier dans le contexte de mondialisation dans lequel les enjeux scientifiques et techniques n'ont jamais été aussi forts. » Pour autant, comme la cour des comptes à plusieurs reprises, le rapport s'interroge sur l'utilisation optimale de cet avantage compétitif pour notre pays.

Conscient de l'investissement consacré par l'Etat chaque année pour cette école d'excellence dans les domaines scientifique et technologique, je vous demande donc de conduire une mission sur l'Ecole polytechnique. Tenant compte des observations de M. Cornut-Gentille, mais également des divers autres rapports déjà élaborés sur ce sujet, vos travaux mettront en perspective la stratégie de l'Ecole polytechnique approuvée par son Conseil d'administration en octobre 2013, avec, notamment, les points soulevés en annexe.


Vous bénéficierez dans le cadre de vos travaux d'un accès aux représentants du ministère de la Défense, du ministère de l'Economie, de l'industrie et du numérique, du ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de la Décentralisation et de la fonction publique.

Je donne instruction aux différents ministres concernés de vous apporter leur plein concours et celui de leurs administrations. Il en sera de même pour le président et pour l'équipe dirigeante de l'Ecole.

Je vous demande également de consulter l'ensemble des parties prenantes internes et externes, notamment les organisations syndicales, les représentants des enseignants, les représentants de la commission aval et du Conseil d'Enseignement et de Recherche, ainsi que les représentants des associations d'anciens élèves (AX et FX).

Vous disposerez enfin d'un rapporteur qui sera proposé par le ministre de la Défense.

Je souhaite pouvoir disposer de vos propositions au premier semestre 2015.



Manuel VALLS

Copies à :

- Monsieur le ministre de la Défense
- Monsieur le ministre de l'Economie, de l'industrie et du numérique
- Madame la ministre de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Madame la secrétaire d'Etat en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Madame la ministre de la Décentralisation et de la fonction publique

## ANNEXE

Les réflexions pourraient notamment vous conduire à :

- Établir ce que pourrait être un modèle souhaitable pour la France d'une Ecole polytechnique correspondant aux modèles internationaux d'excellence ; il s'agit notamment d'évaluer en quoi la dynamique de réforme engagée depuis 2013 par l'Ecole polytechnique, et sa participation essentielle au pôle scientifique et technologique de Paris-Saclay, répondront dans la durée à la double exigence, d'une part de préservation d'un modèle d'école à même de former des élites sensibilisées à la notion de l'intérêt général et du service de la France, et d'autre part, d'inscription de l'école dans la compétition internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche;
- Évaluer l'exercice de la tutelle dans la gestion de l'Ecole polytechnique en analysant par exemple la façon dont les recommandations des rapports de la cour des comptes ont été prises en considération ;
- Analyser l'intérêt de faire évoluer le statut de l'Ecole Polytechnique vers celui d'EPSCP<sup>1</sup> Grand établissement, et l'impact qu'une telle orientation aurait, en particulier, sur la tutelle de l'établissement ; il s'agit en outre d'analyser les risques et les opportunités, notamment sur les orientations stratégiques que l'école pourrait être amenée à prendre, d'une participation financière de plus en plus significative d'organismes tiers au budget de l'Ecole polytechnique ;
- Apprécier les capacités de l'école à s'ouvrir aux élèves méritants issus des classes socialement peu favorisées ;
- Évaluer l'attractivité de l'école, dans la durée, pour les enseignants de haut niveau, face à la concurrence des plus grands établissements mondiaux d'enseignement supérieur et de recherche ;
- Mettre en perspective les profils de carrière à moyen / long terme des grands corps de l'Etat, au vu des besoins de la haute fonction publique.

<sup>1</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

## **Résumé**

Pour des raisons historiques et sociologiques, il existe un risque de rupture en France entre les Armées et la société civile qu'elles sont en charge de protéger. Ce risque compromet la cohésion sociale dans une certaine mesure et la capacité des Armées à influencer positivement les niveaux de décision politiques et économiques par la diffusion de l'esprit de défense et de sécurité. Dans ce cadre, les grandes écoles militaires ont un rôle crucial à jouer.

Une vision stratégique ambitieuse s'appuyant sur la réforme de l'enseignement supérieur, la résurgence d'aspirations immuables de la société civile, les possibilités offertes par des statuts existants et des modèles déjà éprouvés sont autant d'opportunités à saisir par les grandes écoles militaires pour continuer d'exister, rayonner et influencer positivement le monde demain.

## **Summary**

For historical and sociological reasons, there is a risk of “rupture” in France between the Armed Forces and the Civilian Society they are charged to protect. This risk undermines, to an extent, social cohesion and the ability of the Armed Forces to positively influence political and economical decision-making, through the diffusion of the Armed Force's and Security Service's “esprit”. In this context, the principal Military Academies have a crucial role to play. An ambitious strategic vision (based on: the reform of higher education; the resurgence of the immutable aspirations of civil society; the possibilities offered by existing statutes as well as those already proven) must take full advantage of these societal opportunities. The principal Military Academies must seize on them to survive, develop and positively influence the world tomorrow.