



MEMOIRE DE L'ECOLE DE GUERRE

« Regards croisés sur la sélection à l'Ecole de Guerre

par les armées, directions et services.

Comment optimiser la sélection des décideurs militaires de demain ».

CRC2 Sophie LEGATHE, 25^{ème} promotion de l'Ecole de Guerre, G7

Directeur de mémoire : CRC1 Thomas GAUTHIER, chef du pôle politique du Bureau gestion des corps (BGC) de la Direction centrale du Service du commissariat des armées (DCSCA)

SOMMAIRE

RESUME	p.3
INTRODUCTION	p.4
PREMIERE PARTIE : COMMENT SONT SELECTIONNES LES OFFICIERS STAGIAIRES DE L'ECOLE DE GUERRE ?	p.6
I. LE CADRE REGLEMENTAIRE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPERIEUR	p.6
II. ETUDE COMPAREE DES MODES DE SELECTION A L'ECOLE DE GUERRE	p.10
DEUXIEME PARTIE : A QUOI SERVENT LES OFFICIERS BREVETES ?	p.22
I. COMMENT SONT FORMES LES FUTURS BREVETES	p.22
II. COMMENT SONT GERES LES OFFICIERS BREVETES ?	p.26
III PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS	p.29
CONCLUSION	p.32
SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	p.33
LISTE DES ANNEXES	p.36

RESUME

Une promotion de l'Ecole de guerre, que l'on pourrait penser de premier abord assez homogène (de jeunes officiers supérieurs, sélectionnés après une première partie de carrière pour leurs capacités d'analyse et de synthèse), s'avère finalement plutôt hétérogène en termes d'âge, de grade et de parcours.

Cette diversité reflète celle des armées, direction et services, et la spécificité de leurs modèles de ressources humaines respectifs. Elle se manifeste surtout dans les modalités de sélection (1^{ère} partie), mais aussi dans les modalités de gestion post-EDG (2^{ème} partie), qui tendent cependant à une certaine convergence, afin de garantir aux armées, direction et services d'être commandés par des officiers capables d'exercer de hautes responsabilités, le plus souvent interarmées, voire internationales.

An intake of the French War College is not as homogeneous as it may seem at first sight. The officers, depending on the army they belong to, are not necessarily of the same age, rank, nor professional background. This diversity is a reflection of the armed force's diversity in terms of human resources. It is the result of significant differences in the conditions of selection (1st part) but also in the way that graduating officers are managed after War College (2nd part). This convergence of these different paths in a combined training course (such as the War College) necessary in order to guarantee the armed forces are commanded by officers able to deal with joint, or even international, higher responsibilities.

INTRODUCTION

L'idée de faire porter mon mémoire sur une étude comparée entre armées, directions et services (ADS) de la sélection à l'Ecole de Guerre (EDG) m'est venue dès le début de la scolarité, faisant suite aux échanges traditionnels entre nouveaux stagiaires qui apprennent à se connaître.

Ces questions naturelles et légitimes, répétées à l'envi les premiers jours, ont rapidement cédé la place à une réflexion personnelle sur la diversité de nos origines et parcours respectifs.

Si l'on peut penser qu'une promotion de l'Ecole de Guerre est composée d'officiers d'âge, d'ancienneté, de grade, de formation, à peu près similaires, il s'avère que la réalité est bien différente.

Plongés pour la première fois de leur carrière dans le monde de l'interarmées après une première partie de carrière au sein des forces, les officiers stagiaires de l'EDG, véritable creuset de la connaissance interarmées, prennent rapidement conscience de cette réalité.

Au-delà des simples conditions matérielles des concours et/ou modes de sélection qui nous ont conduits devant les portes de l'Ecole militaire le 4 septembre 2017, il apparaît que ces modes de sélection, très différents d'une armée à l'autre, traduisent une politique de gestion des ressources humaines propre à chaque ADS.

S'il se limite à une étude comparée, sans aucune velléité de compétition ou de classement entre un mode de sélection qui serait meilleur qu'un autre, l'ambition de ce mémoire est donc de répondre, en toute simplicité, aux questions suivantes : sélectionner un officier à breveter : comment ? Et surtout, au-delà, pour quoi faire ?

En effet, l'Ecole de guerre correspond à la première étape d'un processus conduisant à la sélection de ceux qui seront amenés à occuper les postes à haute, voire très haute, responsabilité au sein du ministère, voire en interministériel et à l'international.

La politique de sélection des « hauts potentiels » (HP) et des « très hauts potentiels » (THP) est donc au cœur de ce sujet, tout comme celle de leurs perspectives de carrière (avancement, postes à pourvoir...).

Chaque ADS étant gestionnaire de son personnel, cette étude comparée interroge sur l'adéquation entre les modes de sélection, la formation dispensée à l'EDG, et les attendus des futurs employeurs, que sont les ADS certes, mais surtout les structures interarmées, voire interministérielles.

La méthode employée est tout d'abord une méthode comparative, dans la mesure où le point de départ de l'analyse repose sur le tableau comparatif des conditions d'accès à l'enseignement militaire supérieur de 2^{ème} niveau (EMS 2) présenté en annexe 1. Après l'analyse du corpus réglementaire listé dans la bibliographie, le travail a essentiellement porté sur des échanges avec les directions des ressources humaines (DRH) des ADS, l'Etat-major des armées (EMA), en tant que futur employeur mais surtout en tant que décideur des « *objectifs généraux de l'enseignement militaire supérieur* »¹, et enfin avec la Direction des ressources humaines du Ministère des armées (DRH-MD) qui, par l'autorité fonctionnelle renforcée (AFR) qu'elle exerce sur les ressources humaines du ministère, donne des directives générales aux ADS quant au contingentement des effectifs et l'établissement de la politique d'avancement.

Les questions portant sur la sélection et la gestion des hauts potentiels (HP) n'ont pas toutes trouvé de réponses, dans la mesure où certains critères de sélection et de gestion des HP restent confidentiels.

Afin d'apporter des réponses aux questions suivantes : « sélectionner un officier breveté : Comment ? Et surtout, pour quoi faire ? », il conviendra, dans une première partie, de répondre à la question du « comment ? ». Il s'agira donc de rappeler les fondements et l'organisation de l'EMS 2, et d'analyser le tableau comparatif des modes et critères de sélection entre ADS.

Une seconde partie s'appliquera à répondre à la question du « pour quoi faire ? », et d'identifier les points de convergence entre ADS sur la gestion des officiers brevetés, notamment en ce qui concerne l'avancement, les postes occupés et les cursus de carrière, et évoquera les questions relatives à la sélection et la gestion du vivier des hauts potentiels.

*

¹ Art. D4152-3 du Code de la défense

PREMIERE PARTIE :
COMMENT SONT SELECTIONNES LES OFFICIERS STAGIAIRES
DE L'ECOLE DE GUERRE ?

I. LE CADRE REGLEMENTAIRE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPERIEUR

1.1 Périmètre de l'enseignement militaire supérieur de 2ème degré (EMS 2)

Conformément au Code de la défense² « *l'enseignement militaire supérieur, placé sous l'autorité du ministre de la défense, a pour mission de préparer les officiers :*

- 1° A tenir des postes demandant une qualification élevée dans certaines techniques ;*
- 2° A exercer des fonctions exigeant un haut niveau de connaissances générales et scientifiques ;*
- 3° A assumer d'importantes responsabilités de commandement et de direction ».*

L'article D4152-2 poursuit : « *l'enseignement militaire supérieur comprend plusieurs degrés :*

- 1° Le premier degré permet d'acquérir, dans certaines techniques, la qualification élevée qui est sanctionnée par la délivrance d'un diplôme ;*
- 2° Le deuxième degré prépare à l'exercice de certaines fonctions d'état-major ou de direction et de commandements importants ; l'aptitude à l'exercice de ces fonctions ou commandements est sanctionnée par la délivrance d'un brevet ;*
- 3° Au-dessus du deuxième degré, cet enseignement apporte à certains officiers appelés à de hautes responsabilités un élargissement de leurs connaissances dans les domaines de la politique militaire et de l'emploi des forces. »*

Les brevets délivrés dans le cadre de l'EMS 2 sont :

« *1° le brevet d'études militaires supérieures (BEMS) qui sanctionne une formation supérieure dans le domaine du commandement et du service d'état-major ;*

² Art. D 4152-1

2° le brevet technique (BT), comportant diverses options (...) qui sanctionne une formation militaire supérieure scientifique et technique ;

3° le brevet de qualification militaire supérieure (CDEM), (...) aux officiers supérieurs qui auront fourni dans des postes de responsabilité la preuve de leur haute qualification ».

Chaque ADS adapte l'appellation du BT et du BQMS en fonction de ses spécificités propres (par exemple : le BT du Service du commissariat des armées (SCA) s'intitule le brevet technique option « études administratives militaires supérieures » ou BTEAMS).

Ce mémoire se limitera uniquement aux modalités de sélection et de délivrance du seul BEMS, correspondant à la scolarité à l'Ecole de guerre (que cette scolarité soit effectuée en France ou à l'étranger).

Les dispositifs de BT et BQMS sont utilisés par les gestionnaires afin de valoriser les carrières des officiers de spécialités plus rares ou techniques, de recrutement tardif et/ou ayant échoué au concours de l'Ecole de guerre mais dont les compétences permettent de prétendre à occuper des postes à responsabilité.

Cela étant, le point commun entre ces trois brevets délivrés dans le cadre de l'EMS2 est le déclenchement du versement d'une prime de qualification de 28% de la solde budgétaire brute.

Compte tenu des conséquences budgétaires sur le titre 2 de cette prime significative, chaque ADS, en tant que responsable de budget opérationnel de programme (RBOP), détermine les effectifs des officiers à breveter, en fonction de ses besoins, sur validation de l'EMA.

1.2 Acteurs de l'enseignement militaire supérieur

Conformément à l'article D 4152-3 du Code de la défense, « le chef d'état-major des armées décide des objectifs généraux de l'enseignement militaire supérieur.

Un conseil de l'enseignement militaire supérieur, placé sous sa présidence ou celle de son représentant, l'assiste dans la détermination des objectifs (...). ».

Conformément aux articles D 4152-4 et 5, l'EMS des 1^{er} et 2^{ème} degrés relève des chefs d'état-major d'armées, du délégué général pour l'armement ou des directeurs concernés, et

« les officiers admis à suivre l'EMS sont désignés par le chef d'état-major de l'armée concernée (...) le délégué ou le directeur concerné ».

Ainsi, le partage des responsabilités entre l'EMA et les ADS est clair : le CEMA, via le Conseil de l'enseignement militaire supérieur (CEMS), *« décide des objectifs généraux de l'enseignement militaire supérieur »*, mais les ADS, en tant que gestionnaires de leurs personnels, conservent la compétence de la désignation des officiers et l'organisation de l'enseignement militaire supérieur des 1^{er} et 2^{ème} degrés.

Cependant, *« l'enseignement militaire supérieur au-dessus du 2^{ème} degré ainsi que l'enseignement militaire supérieur interarmées du 2^{ème} degré sont placés sous l'autorité directe du chef d'état-major des armées »*, par l'intermédiaire de la Direction de l'enseignement militaire supérieur (DEMS). Le CEMA est également chargé de *« veiller à l'harmonisation des conditions d'admission des auditeurs et des stagiaires de l'enseignement militaire supérieur interarmées »*.

Parmi ses attributions³, *« la direction de l'enseignement militaire supérieur :*

1° Propose au CEMA l'orientation de la politique de l'enseignement militaire supérieur du personnel des forces armées et formations rattachées et les conditions de sa mise en œuvre, en vue notamment d'en conforter le rayonnement en France et à l'étranger. Elle veille à la cohérence des projets pédagogiques entre les différents niveaux de l'enseignement militaire supérieur et à celle des parcours de formation depuis la formation initiale ;

2° Soumet aux instances chargées de superviser l'EMS des recommandations de nature à garantir sa cohérence d'ensemble, en particulier dans le domaine de la formation et de la recherche ;

3° Prépare les officiers supérieurs des forces armées et formations rattachées à exercer des responsabilités d'état-major, de commandement et de direction au sein de ces entités, des états-majors interarmées ou interalliés, des organismes interministériels et dans tout autre poste où s'élabore et s'exécute la politique de défense et de sécurité (...) ».

³ Art. D 4152-9 du Code de la défense

Créée en 2009, dirigée par un officier général de corps d'armée également directeur de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN), dont il convient de souligner qu'il relève du Premier ministre, la DEMS comprend :

- le centre des hautes études militaires (CHEM)
- l'Ecole de guerre (EDG)
- le Centre de documentation de l'Ecole militaire (CDEM)⁴.

Organisme interarmées relevant du CEMA, la DEMS « *élabore une directive annuelle qui précise pour l'année à venir les objectifs à atteindre sur la base des décisions du chef d'état-major des armées, arrêtées lors du Conseil de l'enseignement militaire supérieur* ⁵ ».

Présidé par le CEMA ou son représentant (le MGA dans les faits), le Conseil de l'EMS (CEMS) est la réunion, au moins annuelle, au cours de laquelle le directeur de l'EMS rend compte de la mise en œuvre de la politique générale de l'EMS et propose les éventuels aménagements de cette politique, avant que le CEMA y décide des objectifs généraux de l'EMS en termes d'enseignement, de recherche, de rayonnement et de documentation, ainsi que des ressources à y consacrer.

Le CEMS est donc l'occasion de réunir autour d'une même table ADS et la DEMS, sous l'égide du CEMA, pour fixer les orientations de l'EMS, déterminer les flux à venir, et répondre aux problématiques diverses. Il s'agit du moment privilégié pour examiner et valider les attendus de chaque ADS, portant notamment sur les effectifs, qui traduisent les politiques propres à chaque gestionnaire. En effet, il convient de rappeler que chaque ADS reste souveraine quant à la sélection de ses officiers, tant en quantitatif qu'en qualitatif.

⁴ Arrêté du 4 mars 2009 portant organisation de la direction de l'enseignement militaire supérieur

⁵ Instruction n°D12-000735/DEF/EMA/ESMG/ORG du 27 janvier 2012 relative à l'organisation et au fonctionnement de la DEMS

II. ETUDE COMPAREE DES MODES DE SELECTION A L'ECOLE DE GUERRE

Si la scolarité à l'Ecole de guerre est commune et identique pour l'ensemble des stagiaires, quelle que soit leur ADS d'appartenance (sous réserve de la période de formation spécifique) « *les conditions particulières, notamment de grade, d'âge, d'ancienneté de grade, et d'ancienneté de service, et, éventuellement, de diplômes, de temps de commandement ou de troupe ou de service à la mer ou aériens exigés (...)* ; l'organisation des concours, les modalités d'admission et l'organisation des cycles d'études sont définies par instruction du délégué général pour l'armement ou du chef d'état-major ou du directeur intéressé⁶ ».

Ainsi, ce sont bien les ADS qui déterminent, selon leur politique de gestion propre, les effectifs à former, ainsi que les modalités de sélection.

2.1 Etude comparée entre ADS : combien ?

A titre d'illustration, les effectifs de la 25^{ème} promotion de l'Ecole de guerre se répartissent comme suit⁷ :

ADS	Effectifs BEMS 2017	pourcentage de la promotion	effectifs total officiers	pourcentage par-rapport à la population d'officiers
Terre	66	35%	13 701	0,48
Marine	33	17%	4 492	0,73
Air	27	13%	6 299	0,43
Gendarmerie	30	19%	6 734	0,45
SCA	15	10%	1 863	0,81
DGA	4	2.6%	1 788	0,22
SID	3	2%	585	0,51
SSA	1	0.6%	3 248	0,03
SEA	1	0.6%	201	0,50
Total	180	100%	38 911	

Ces effectifs sont relativement constants depuis 3 ans.

⁶ Art.13 de l'arrêté du 25 juillet 1980 portant organisation de l'enseignement militaire du 2^{ème} degré

⁷ Ce tableau présente les effectifs de la 25^{ème} promotion de l'EDG, **hors stagiaires étrangers et auditeurs libres, et tient compte des 24 stagiaires effectuant leur scolarité à l'étranger**

Cependant, le tableau ci-dessus illustre une certaine disparité entre ADS quant à la représentativité et la sélectivité au concours de l'EDG. Cette disparité s'explique notamment par des politiques de recrutement et de gestion des officiers, très variables d'une ADS à l'autre.

Cela étant posé, les flux annuels de stagiaires à l'Ecole de guerre sont nécessairement contingentés par chaque gestionnaire en fonction de plusieurs critères : de son organisation propre et ses besoins en officiers très supérieurs pour occuper les postes de direction, de sa pyramide des grades en officiers supérieurs et généraux, de la trajectoire des droits ouverts de colonels par la DRH-MD, et selon les variations d'effectifs imposées (déflation ou augmentation) par les lois de programmation militaire (LPM).

Ainsi, par exemple, le SCA a fixé pour les années à venir le recrutement à 20 stagiaires par an, ce qui correspond aux droits ouverts en cible par la DRH-MD de CRC1 au tableau d'avancement. L'armée de terre a pour sa part fixé son recrutement à 80 par an à compter de 2018, afin de s'aligner sur l'allongement d'un an de la première partie de carrière tout en correspondant à la pyramide des grades de la DRH-MD fixant le nombre de colonels à 900.

Les effectifs par ADS sont fixés annuellement et dans le cadre d'un schéma directeur à 5 ans déterminé par les travaux de la loi de programmation militaire (LPM), et sont validés par l'EMA à l'occasion du CEMS.

Dans les années à venir, les effectifs des armées pourraient être amenés à augmenter, selon les orientations qui seront prises à l'occasion de la future LPM. Cependant, cette augmentation de cadres devrait correspondre essentiellement à la satisfaction des besoins employeurs en termes d'expertise dans les domaines émergents (cyber, NRBC...) et concerner surtout des postes d'officiers subalternes.

Dans la gendarmerie en revanche, les effectifs d'officiers supérieurs vont augmenter significativement, et passeront de 30 en 2017 à 70 en 2019 (dont 30 stagiaires EDG, le reste en scolarités alternatives). Cette augmentation et diversification des cursus s'explique par le virage pris par la gendarmerie dans le cadre des mesures « nouvelle gouvernance des officiers », conséquence du protocole de valorisation des carrières, des compétences et des métiers de la gendarmerie nationale.⁸ La création de la mission hauts potentiels en 2017 et l'augmentation des effectifs des officiers brevetés traduisent la politique d'alignement de la

⁸ Protocole du 11 avril 2016

gendarmerie sur celle de la police nationale, dont les mesures catégorielles prises après les attentats ont conduit à la création du grade de « contrôleur général » au sein du corps des commissaires de police, et l'augmentation des effectifs de ces contrôleurs généraux. Ainsi, la gendarmerie verra ses effectifs de colonels et généraux augmenter de façon significative (680 colonels et 120 généraux à l'horizon 2022, pour 460 colonels et 70 généraux actuellement), afin de s'aligner sur le taux d'encadrement de la police nationale, et lui permettre de rester concurrentiel vis-à-vis des postes à honorer en interministériel.

2.2 Etude comparée entre ADS : comment ?

La désignation des officiers admis à l'EMS 2 s'effectue :

- « a) *Soit à la suite d'un concours ;*
- b) *Soit sur proposition d'une commission (...)*⁹ ».

Le tableau comparatif en annexe 1 présente, pour chaque ADS, les effectifs actuels et en cible, les textes de référence, les conditions de candidature et les modes de sélection.

L'analyse de l'ensemble de ces informations traduit la diversité des politiques de gestion des ADS, dont les principales caractéristiques sont décrites ci-dessous :

Armée de terre : particulièrement encadrée et détaillée dans les instructions de référence, la procédure de sélection par concours en deux étapes (épreuves écrites d'admissibilité, épreuves orales d'admission) correspond aux effectifs importants de l'armée de terre et à la maquette des brevetés fixée par la DRHAT selon les besoins exprimés par les employeurs et revue tous les 5 ans selon les évolutions des référentiels en organisation (REO). Elle traduit également une politique plus stricte que les autres ADS quant aux conditions de candidature (aptitude physique et médicale, PLS, habilitation, temps de commandement...).

Il convient de souligner que la DRHAT a décidé d'ouvrir le concours 2018 aux officiers sous contrat, à l'instar de la Marine, dans l'objectif de diversifier les profils d'une part, et de renforcer encore la dimension d'« ascenseur social » mis en avant par l'armée de terre.

⁹ Art. D4152-5 du Code de la défense

Marine nationale : la politique d'ouverture maximale du concours traduit une volonté forte de la DPMM de valoriser l'ascenseur social et les profils recherchés, quelle que soit le recrutement du candidat (concours ouvert aux OSC, dont la réussite entraîne de fait l'activation) ou son sexe (prise en compte des congés maternité). Le jeu des coefficients, très importants pour les épreuves écrites, la présidence du jury par un amiral et la participation d'une personnalité civile de haut niveau aux épreuves orales très complètes ont pour objet de garantir la sélection des candidats présentant synthèse et hauteur de vue.

Armée de l'air : Jusqu'en 2017, les modalités de sélection à l'EDG dans l'armée de l'air étaient à peu identiques à celles de l'armée de terre et la marine : épreuves écrites d'admissibilité (dont culture générale et note de synthèse), épreuves orales d'admission.

Le général Mercier, alors CEMAA, a souhaité faire évoluer ce mode de sélection, considérant que les hauts potentiels de l'armée de l'air étaient déjà identifiés à ce stade de leur carrière, et que certains échecs au concours pénalisaient l'armée de l'air.

Aussi, un compromis a été mis en place, afin de maintenir la sélectivité par le concours (maintien de l'épreuve de synthèse de dossier) tout en valorisant le parcours et la motivation des candidats.

Ainsi, l'admissibilité comprend, en plus de l'épreuve de synthèse de dossier, la constitution d'un dossier par le candidat, « *décrivant ses compétences et ses motivations pour la suite de sa carrière dans l'armée de l'air* »¹⁰. S'ajoutent également des points de bonification attribués selon les critères suivants :

- avancement au grade de commandant, afin d'apprécier la qualité des services rendus;
- note obtenue lors de l'attribution du DAEOS, afin d'apprécier l'investissement personnel ;
- PLS d'anglais, afin d'apprécier l'employabilité future.

Cette nouvelle épreuve originale a pour but de :

- mesurer le profit tiré par le candidat de ses premières années de carrière ;
- apprécier la valorisation par le candidat de ses propres compétences ;
- s'assurer de sa motivation.

Il s'agit de « *l'occasion pour le candidat de devenir acteur de son propre parcours de carrière* », en lui permettant de « *valoriser ses compétences professionnelles à partir des fonctions occupées, des principales missions et activités menées (...), exposer ses motivations et les dominantes qu'il souhaite donner à sa carrière* ».

Les épreuves orales d'admission ont été remplacées par une épreuve unique d'une heure 15 minutes. Ce grand oral constitue « *une rencontre personnalisée entre le candidat et les membres du jury qui disposent du dossier rédigé par le candidat* », et porte sur :

- présentation du parcours professionnel
- question de culture générale choisie parmi deux sujets tirés au sort
- questions dans le domaine de l'emploi opérationnel des forces aériennes
- questions dans le domaine de l'organisation et du soutien ».

Ces modalités nouvelles et originales de sélection représentent donc un compromis entre la sélection sur des épreuves objectives d'un concours, et une sélection sur dossier. L'objectif de l'armée de l'air est d'apporter davantage d'objectivité dans la sélection, au risque de favoriser les corps à avancement plus rapide (corps des officiers de l'air) au détriment des spécialités de soutien, et des recrutements sur contrat ou semi-direct. S'il est encore trop tôt pour dresser un bilan de ce nouveau mode de sélection et le comparer à l'ancienne formule, le risque de pénaliser certaines spécialités et de limiter la diversité des profils est déjà clairement identifié.

Gendarmerie : les modalités de sélection sont modifiées à compter du concours 2018, et illustrent la place très particulière de la gendarmerie au sein du ministère des armées, les gendarmes étant sous statut militaire mais mis pour emploi au ministère de l'intérieur.

Ainsi, le concours de l'EMS 2 est dorénavant appelé ES2 (enseignement supérieur du 2^{ème} degré), et traduit une augmentation du nombre d'officiers brevetés et une diversification des cursus.

Ce concours se déroule désormais en 2 étapes :

- au grade de capitaine, un examen probatoire constitué d'une épreuve de culture générale (QCM), d'une épreuve de synthèse de dossier et d'une épreuve professionnelle de tactique (ou d'administration pour les OCTAGN). La réussite de cet examen est acquise définitivement ;
- un concours annuel ES2 constitué d'épreuves orales et sportives.

La réussite à ce concours permet à la gendarmerie, selon ses besoins et les desideratas des lauréats d'orienter les officiers vers une scolarité militaire (EDG) ou civile, dans de grandes écoles ou universités, en France comme à l'étranger.

¹⁰ Cf instruction 1926/DEF/DRH-AA/SDEF/BAF du 7 février 2017 relative aux modalités du concours à
(footnote continued)

Cette réforme répond au besoin d'augmentation des effectifs et traduit le souhait du directeur général d'ouvrir les portes à des profils diversifiés, tout en garantissant l'équilibre délicat entre alignement vis-à-vis de la police nationale et attachement à la communauté militaire.

Service du commissariat des armées : les modalités de sélection retenues par le SCA dans le cadre d'un concours désormais commun ont pour objectif de sélectionner les commissaires qui seront amenés à occuper les plus hautes fonctions, au sein du service comme dans les armées. En effet, les officiers brevetés du SCA, dont les effectifs en font la 4^{ème} composante des armées, ont vocation à occuper des postes au sein du service et des armées employeurs.

Aussi, les modalités du concours traduisent ce double engagement, en tant que gestionnaire d'un service de soutien interarmées et en tant que pourvoyeur de compétences au sein des armées et services employeurs : les épreuves écrites d'admissibilité de culture générale et de note de synthèse sont communes à celles des 3 armées, les épreuves orales d'admission (entretien avec le jury, épreuves techniques, anglais) ont pour but de s'assurer des connaissances techniques et spécifiques à l'armée ou milieu d'emploi (terre, marine, air, santé, armement) des candidats.

Malgré l'augmentation significative du recrutement en OSC dans les années à venir, il n'est pas envisagé à ce stade d'ouvrir le concours de l'EMS 2 aux OSC, mais plutôt de développer les possibilités d'activation.

Direction générale de l'armement : Le BEMS de la DGA traduit les spécificités de cette direction, dont le corps d'officiers de l'armement se compose de 2 corps distincts : les ingénieurs de l'armement (IA), qui constituent le corps de direction de la DGA, et bénéficient d'un système de rémunération spécifique, et les ingénieurs des études et techniques de l'armement (IETA), qui peuvent accéder au généralat mais n'ont pas vocation à occuper les postes terminaux de direction.

La sélection des officiers de la DGA à l'EMS2 se fait exclusivement sur appel à candidature dématérialisée, et traduit une démarche personnelle de construction de parcours professionnel. Les officiers sont sélectionnés par une commission consultative, présidée par

l'Ecole de guerre ainsi qu'aux brevets afférents

le DRH de la DGA. Le délégué général arrête in fine la liste des lauréats, et détermine ceux qui suivront une scolarité à l'EDG, et ceux qui intégreront la filière BT.

Dans la mesure où la DGA ne fixe pas de quotas entre IA et IETA d'une part, et du nombre limité de places d'autre part, les IA qui suivent une scolarité à l'EDG sont sélectionnés sur leur capacité à capitaliser leur proximité avec les armées et la gendarmerie, où ils auront davantage vocation à servir à l'issue de leur scolarité.

S'agissant des IETA en revanche, l'EMS2 est un vrai jalon de carrière, qui leur permet d'accéder aux grades supérieurs, voire très supérieurs. Compte tenu du nombre de places limité à l'EDG, la majorité des IETA lauréats de la sélection à l'EMS2 obtiennent le BT et suivent une scolarité en M2 « stratégie industrielle et politique publique de défense » en partenariat avec l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Service d'infrastructure de la défense : L'EMS2 du SID ouvre les 3 possibilités de brevets, mais la sélection, sur dossier par une commission, est commune pour le BEMS (scolarité EDG) et le BT option « études supérieures du SID ». Après examen des candidatures, un entretien devant un jury, présidé par le directeur central, permet de sélectionner les candidats, et les classer entre BEMS et BT en fonction des perspectives et des besoins du service, les titulaires du BEMS ayant vocation à occuper les postes sommitaux du SID. Si les effectifs à l'EDG sont constants (2 à 3 par an), les effectifs des BT augmentent en raison de la montée en puissance du corps des IMI (ingénieurs militaires d'infrastructure).

Le choix du SID de sélectionner les candidats sur dossier puis entretien s'impose par les faibles volumes considérés, le fait que les IMI sont tous détenteurs d'un diplôme d'ingénieur ou équivalent (recrutement sur titre exclusivement), et permet d'éviter toute erreur de casting grâce à l'examen des notations et IRIS, des avis hiérarchiques, et à l'entretien avec le jury qui évalue les connaissances et la motivation des candidats.

Service de santé des armées : La sélection des officiers du SSA à l'EDG s'inscrit dans le parcours de formation en « techniques d'état-major » des praticiens des armées (médecins, pharmaciens, vétérinaires et chirurgiens-dentistes). L'accès à ce parcours s'effectue par concours sur épreuves conduisant à l'attribution du titre de praticien confirmé. Les praticiens ainsi sélectionnés doivent par la suite suivre un cursus de formation selon une maquette définie par le responsable de la filière, dont un an de scolarité à l'EDG. A l'issue de la formation en techniques d'état-major, les praticiens concernés accèdent au niveau de

qualification de praticien certifié pour des emplois en cohérence avec leur formation (administration centrale ou directions déconcentrées).

Le flux des praticiens entrant dans la filière « techniques d'état-major » est de l'ordre de 1 à 3 praticiens par an, en fonction des besoins du SSA.

Si le passage à l'EDG est plutôt prévu en fin de formation, il peut y avoir des exceptions selon l'âge des intéressés. L'inscription à l'EDG peut être avancée pour les praticiens confirmés les plus âgés (40 ans) ou à l'inverse, être repoussée au-delà du concours d'attribution du titre de praticien certifiés pour les praticiens les plus jeunes (moins de 34 ans).

Compte tenu des effectifs très restreints, la politique de sélection du SSA s'avère particulièrement ambitieuse et sélective, dans la mesure où le lien au service est de 6 ans (au lieu de 2 ans pour les autres ADS). Par ailleurs, la sélection s'effectue sur concours, comprenant deux épreuves écrites d'admissibilité (une épreuve de culture générale centrée sur les problèmes sanitaires et sociaux, une épreuve de médecine appliquée aux armées), et trois épreuves d'admission : une épreuve écrite sur les institutions et leur fonctionnement, une épreuve orale sur le SSA en opérations, une épreuve orale de motivation sous forme d'entretien avec le jury, qui examine le dossier du candidat, et notamment les travaux scientifiques effectués.

Service des essences des armées : le SEA compte 2 corps d'officiers : les ingénieurs militaires des essences (IME), qui constituent le corps de direction, titulaires d'un diplôme d'ingénieur, et les officiers logisticiens des essences (OLE), issus d'un recrutement direct sur titre ou semi-direct. Comme le SID, le SEA offre les 3 possibilités de brevets, mais compte tenu du très faible effectif (1 stagiaire EDG par an), la place annuelle du BEMS est dans les faits attribuée sur désignation du directeur central à un IME, qui sera amené à occuper un certain type de poste (par exemple : CPCO/ adjoint pétrolier J4), d'autant qu'il faut d'abord être titulaire du BT pour pouvoir prétendre au BEMS.

La politique de sélection du SEA est donc particulièrement pragmatique et il convient de souligner que l'ensemble des titulaires du BT sont examinés tous les ans, sans avoir à se porter candidat.

A l'analyse croisée des politiques de sélection ci-dessus, certaines tendances lourdes se dessinent.

En premier lieu, les ADS aux effectifs conséquents (les 3 armées, le SCA et la gendarmerie) sélectionnent leurs candidats par concours, dont les modalités sont précisées dans les instructions respectives. Cela s'explique d'une part par la nécessité d'assurer une sélection la plus objective possible compte tenu du nombre important de candidats, et traduit d'autre part une certaine volonté de respecter le principe républicain d'égalité des chances, sous réserve que les candidats remplissent les conditions de candidature, quels que soient leur origine de recrutement (direct, semi-direct, tardif, OSC) ou leur spécialité. Cependant, ce mode de sélection peut générer des difficultés pour les gestionnaires pour faire correspondre le profil des lauréats avec les besoins réels des employeurs. Ainsi, par exemple, dans l'armée de terre, l'absence de quotas par armes au concours entraîne une surreprésentation de certaines armes, et implique de réorienter des officiers de certaines armes excédentaires vers des armes déficitaires pour tenir les postes de commandement de régiment. La Marine et le SCA peuvent être amenés à rencontrer la même difficulté dans la mesure où il n'y a pas de quotas entre spécialités pour la Marine (manque de spécialistes SIC et ENERA) ou entre ancres pour le SCA.

A contrario, les directions et services aux effectifs plus limités (DGA, SID et SEA) ont opté pour une sélection sur dossier par une commission, voire jusqu'à une désignation pour le SEA. Cela s'explique par le nombre limité de candidats éligibles et de postes de direction à pourvoir, et traduit une politique de gestion davantage orientée vers l'individualisation des carrières, notamment au sein de la DGA.

Le SSA, dont les modalités de sélection s'avèrent particulièrement exigeantes, fait office d'exception parmi les services.

La politique de formation préalable à l'entrée en scolarité à l'EDG est très variable: de plusieurs mois au CSIA pour l'armée de terre à quelques jours d'information pour d'autres, voire aucune formation pour la majorité des ADS.

Enfin, pour les ADS ayant opté par une sélection par concours, la préparation individuelle des candidats, certes accompagnée (système de parrainage, abonnement à des revues

d'études, devoirs par correspondance...) demande une implication personnelle forte, d'autant que cette préparation se fait essentiellement en temps masqué.

Alors que certaines ADS comme l'armée de terre ou la DGA tendent à systématiser l'entrée en scolarité dès l'année qui suit la réussite au concours, d'autres, comme la marine ou l'armée de l'air, pratiquent une politique de sursis individualisé, en fonction des parcours de carrière, et notamment des temps de commandement et de la durée dans l'affectation en cours.

2.3 Vers une convergence des modes de sélection ?

En dépit du fait que le CEMA soit chargé de « *veiller à l'harmonisation des conditions d'admission des auditeurs et des stagiaires de l'enseignement militaire supérieur interarmées* »¹¹, la tendance n'est pas à la convergence des modes de sélection tant au niveau de l'admissibilité que de l'admission.

En effet, s'agissant de l'admissibilité, si les sujets des épreuves écrites de culture générale et synthèse de dossier sont communs aux ADS qui ont opté pour la sélection par concours (terre, marine, air, SCA, gendarmerie), plusieurs divergences apparaissent :

- l'armée de terre compte une épreuve écrite supplémentaire (tactique générale) ;
- l'armée de l'air a modifié et allégé son processus de sélection en 2016 en supprimant notamment l'épreuve de culture générale, remplacée par la constitution d'un dossier personnel, et la prise en compte de points de bonifications selon le temps passé au grade de commandant, la note obtenue au DAEOS et le niveau de PLS d'anglais atteint ;
- la gendarmerie a modifié pour 2018 l'intitulé même de la sélection en retirant le mot « militaire » pour tenir compte de la diversification des parcours et des scolarités civiles offertes, ainsi que ses modalités de sélection : l'épreuve écrite de culture générale est remplacée par un QCM ;
- le jeu des coefficients pour les 2 épreuves diffère également d'une ADS à l'autre : 10 points de coefficients sont attribués à chaque épreuve dans l'armée de terre et le SCA, alors que la Marine a opté pour 5 points de coefficients pour chaque épreuve, et augmenté les coefficients attribués aux épreuves orales.

¹¹ Art. D4152-5 du Code de la défense

Il convient de souligner cependant que l'objectif d'harmonisation entre les ADS est assuré par le fait que les sujets sont communs, décidés par la DEMS après proposition des armées. En revanche, les correcteurs sont désignés par chaque ADS.

S'agissant de l'admission, les épreuves sont très variables, et reflètent encore une fois les spécificités de chaque ADS :

- dans l'armée de terre : un entretien avec le jury et une épreuve d'anglais ;
- dans la marine : 5 épreuves orales, dont une épreuve d'anglais ;
- dans l'armée de l'air : une épreuve orale unique d'admission ;
- au SCA : 4 épreuves orales, dont une épreuve d'anglais ;
- dans la gendarmerie : 1 épreuve orale et 3 épreuves de sport.

La répartition des coefficients entre chaque épreuve et surtout la composition du jury (présence ou non du DRH) reflètent à nouveau le caractère souverain des ADS quant au choix de leurs candidats.

Cependant, il convient de souligner certains points de convergence dans les modalités des épreuves orales, en particulier la présence d'une ou plusieurs personnalités civiles qui permet d'apporter une appréciation extérieure sur les candidats.

Les autres ADS ayant opté pour une sélection sur dossier ont également des pratiques différentes, plus ou moins formalisées, allant de la lettre de motivation et entretien avec un jury (DGA et SID) à la désignation pure et simple par le directeur central (SEA).

Le niveau d'anglais est également un critère sur lequel la quasi-totalité des ADS convergent, même si elles n'en font pas toutes un critère de sélection rédhibitoire. La plupart (les 3 armées, la gendarmerie et le SCA) impose un niveau minimum de PLS, CML ou TOEIC parmi les conditions de candidature. L'armée de terre, la marine (qui propose même des points de bonification supplémentaires pour une autre langue) et le SCA ont intégré une épreuve orale d'anglais, l'armée de l'air attribue des points de bonification supplémentaires en fonction du niveau de PLS atteint et impose le PLS 3333 à compter du concours 2018.

Il est intéressant de souligner à nouveau la très grande diversité des modes de sélection retenus par les ADS, entre concours, commission, entretiens, bonifications, composition des jurys, jeu des coefficients... Cette diversité est bien le reflet des spécificités des ADS, et aucun système ne saurait être considéré comme meilleur qu'un autre.

Cependant, la comparaison entre les modes de recrutement, et surtout les évolutions d'effectifs, de réglementations, de modes de recrutement peuvent conduire certaines ADS à modifier leur mode de sélection, expérimenter des systèmes mixtes, afin de bénéficier des avantages de chacun des modes de sélection : épreuves écrites anonymes pour garantir l'égalité des chances et s'assurer des compétences à l'écrit, épreuves orales pour éprouver les connaissances et les motivations des candidats. Tout changement dans le mode de sélection nécessite un important travail en amont de la part des organismes chargés de l'organisation des concours, et surtout une large communication vers les futurs candidats, car, quel que soit l'ADS d'appartenance, se présenter à la sélection de l'EDG n'est ni facile ni anodin pour la poursuite de sa carrière, et demande une implication personnelle forte.

Si les jurys sont souverains et les critères de sélection parfois confidentiels, il n'en demeure pas moins que, quel que soit le mode de sélection retenu, les qualités recherchées parmi les candidats convergent vers ce qui pourrait être défini comme le savoir-faire et le savoir-être du (futur) officier breveté : compréhension, synthèse, force de conviction, expression, aisance, analyse, connaissances générales, motivation...

Après avoir examiné la question du « comment » sélectionner les officiers à breveter, il convient désormais de s'interroger sur le « pourquoi ». En effet, intégrer l'Ecole de guerre n'est pas une fin en soi ; c'est au contraire le début d'une nouvelle étape dans la carrière.

*

DEUXIEME PARTIE :

A QUOI SERVENT LES OFFICIERS BREVETES ?

Une fois la sélection des futurs brevetés effectuée par les ADS, il convient de déterminer de quelle manière leur formation se déroule ; de quelle manière, une fois rendus à leurs gestionnaires respectifs à l'issue de la scolarité, ils sont employés et gérés, et enfin quelles sont les perspectives envisageables.

I COMMENT SONT FORMES LES FUTURS BREVETES ?

Comme cela a été présenté en première partie, les objectifs de la formation dispensée à l'EDG sont fixés par le CEMA, et mis en œuvre par la DEMS, notamment à l'occasion du Conseil de l'enseignement militaire supérieur (CEMS), présidé par le major général des armées.

A cette occasion, les attendus de formation de la part des gestionnaires et des employeurs sont examinés, comparés, puis validés dans un objectif de cohérence d'ensemble.

Les ADS ont toute latitude pour compléter ce socle commun de formation interarmées par des formations spécifiques, avant ou après la scolarité à l'EDG. Ainsi, par exemple, l'armée de terre complète la formation de l'EDG par une année préalable de formation au CSIA, et, selon le profil de certains officiers, par des formations universitaires après l'année de scolarité, dans certains domaines, en fonction des besoins de l'institution : langues rares, communication, capacitaire, RH, finances, logistique, maintenance, NRBC, cyber...

Les orientations fixées à l'occasion du CEMS sont ensuite déclinées et précisées dans le cadre du comité directeur annuel de l'Ecole de guerre, présidé par le directeur de l'EMS.

L'instruction relative à l'organisation et au fonctionnement de la DEMS¹² définit ainsi la mission de l'EDG : *« prépare les officiers supérieurs admis en qualité de stagiaires à assumer des responsabilités élevées d'état-major et de commandement au sein des forces armées, services, de la DGA (...) et des états-majors interarmées ou interalliés.*

Elle est donc chargée de :

- préparer ces officiers aux emplois du niveau OF4/OF5 qu'ils sont susceptibles d'occuper à l'horizon 8/10 ans, en leur permettant notamment d'acquérir une large compréhension de l'interarmées et une connaissance solide des opérations dans un contexte d'intégration croissante des nombreux acteurs, nationaux et internationaux ;*
- développer l'aptitude des stagiaires à conceptualiser, à synthétiser et à communiquer efficacement, que ce soit dans l'exercice du commandement ou les emplois d'état-major.*

A cette fin, l'EDG :

- développe l'esprit et la compétence interarmées des stagiaires, en mettant en commun et en valorisant le professionnalisme et l'expérience de chacun d'entre eux ;*
- promeut chez ces officiers l'ouverture et la vision prospective sur le monde, la réflexion stratégique et tactique, le souci de l'interopérabilité interarmées et interalliée.*

Enfin, l'EDG participe au rayonnement des armées françaises et de la pensée militaire nationale ».

Si les principes fondateurs de la scolarité à l'EDG sont inchangés depuis sa création (connaissance mutuelle, constitution d'un réseau interarmées, rayonnement...), les évolutions récentes du ministère ont profondément modifié le contenu et le déroulement de la formation.

Ainsi, en 2014, les réformes induites notamment par la rénovation du modèle RH (« modèle des ressources humaines des armées » MRHA), ont conduit le CEMA à confier au directeur de l'EMS un mandat relatif à l'évolution de l'EMS¹³.

A cette occasion, la mission générale et prioritaire de formation a été confirmée : il s'agit de « former des officiers supérieurs destinés à occuper des postes de responsabilité dans les états-majors, opérationnels ou organiques, d'armées, interarmées et interalliées¹⁴ ».

En 2015, la DEMS, dans le cadre de son mandat, et en liaison avec les ADS, a identifié un « répertoire des activités et compétences » (RAC) des officiers brevetés, permettant de renforcer la cohérence d'ensemble du dispositif EMS¹⁵. A ce titre, la DEMS s'est attachée à définir les objectifs de formation de l'EDG, à partir des responsabilités et des tâches fixées

¹² Instruction n°500782/DEF/DEMS/DIR du 26 novembre 2012

¹³ Lettre n°D14-008780/DEF/EMA/SC-PERF/MF/NP du 29 septembre 2014

¹⁴ Lettre n°500155/DEF/DEMS/DIR du 8 décembre 2014

¹⁵ Lettre n°502905/DEF/DEMS/DIR du 18 juin 2015

spécifiquement à un officier breveté. Le projet, présenté en annexe 3, fixe les 10 objectifs de formation suivants :

« *L'officier breveté doit être capable de :*

- 1. Conduire une opération militaire ou un exercice majeur en conservant la vision d'ensemble, le temps d'avance et la capacité d'intervenir à tout moment, en coordonnant ses actions avec celles des autres acteurs ;*
- 2. Diriger, guider, impliquer et motiver son/ses équipe(s) pour atteindre les objectifs fixés dans des contextes variés ; également de prévenir et gérer les conflits.*
- 3. Organiser et gérer une situation de crise*
- 4. Identifier les changements à opérer et d'élaborer une stratégie de conduite du changement*
- 5. Trancher rapidement parmi plusieurs possibilités, faire des choix calculés au moment opportun et en assumer les conséquences et les risques afin de dégager rapidement la solution la plus adaptée*
- 6. Définir, exprimer un besoin financier, gérer et planifier les moyens budgétaires*
- 7. Superviser et/ou mettre en œuvre les différents jalons nécessaires à la conduite de projet*
- 8. Maîtriser les techniques de communication écrites et orales ; savoir créer et entretenir des réseaux formels et informels internes et/ou externes ; adapter sa stratégie de négociation en fonction de ses interlocuteurs, notamment dans un contexte interculturel*
- 9. Conseiller et accompagner une autorité dans l'élaboration stratégique de transformation, d'adaptation, de conduite du changement... ; présenter, en fonction des finalités attendues, des solutions et préconiser des améliorations en matière d'organisation, de procédures, d'outils...*
- 10. S'assurer de l'acquisition et du développement des compétences de son personnel au regard des compétences requises pour assurer les missions ; connaître les règles et les processus de gestion, de recrutement, de formation et d'évaluation de son personnel. »*

Particulièrement ambitieux, ces objectifs détaillés de formation n'ont pourtant pas été repris dans le compte-rendu du CEMS suivant¹⁶, qui s'est tenu en juin 2016.

Ils sont cependant évoqués à nouveau à l'occasion du comité directeur de l'EDG de mars 2017, présidé par le DEMS, qui fixe comme objectifs les points suivants :

¹⁶ Relevé de décisions du CEMS n°D-16-010062/DEF/EMA/PERF/PMF du 24 novembre 2016

« - proposer de placer à l'ordre du jour du prochain CEMS la validation des objectifs de formation de l'EDG (...) » ;

- dans un second temps, sur la base des éventuelles décisions du CEMS, de reprendre le projet de RAC et d'en extraire un document synthétique qui reprenne les principales conclusions concernant les objectifs détaillés de formation de l'EDG ».

Le prochain CEMS sera donc l'occasion d'étudier ces questions.

Toutefois, dans le compte-rendu du CEMS 2016, le MGA estime que « les évolutions de l'enseignement militaire supérieur s'inscrivent dans le modèle de transformation des armées, particulièrement en ce qui concerne la politique des brevetés. »

En 2016, les questions soulevées lors du CEMS portaient notamment sur les points suivants ;

- un niveau d'anglais hétérogène à l'entrée ;

- le processus de sélection différent par armée, et le constat que si l'objectif de simplification fixé en 2014 avait été atteint, ce n'était pas le cas de celui d'harmonisation. Force est de constater que les réformes récentes conduites par l'armée de l'air et la gendarmerie vont également à l'encontre de cet objectif d'harmonisation.

Cependant, le CEMS fait le constat en 2016 que « les armées s'estiment satisfaites du « produit de sortie » et du recrutement en amont ».

A l'occasion du dernier CEMS, qui s'est tenu en juin 2017¹⁷, a été dressé « le bilan des trois années de réforme et d'évolution de l'EMS au regard du mandat confié au DEMS en janvier 2015 et des objectifs que celui-ci avait fixés ». S'agissant de l'EDG, le MGA constate que l'EDG « arrive au terme d'une période de forte évolution qui semble donner satisfaction tant aux stagiaires qu'aux employeurs ».

Les attendus de formation sont certes exposés par les ADS et validés sous l'égide de l'EMA à l'occasion du CEMS, mais dans les faits, l'EDG est relativement autonome sur la conception et la planification des enseignements, reposant sur un socle de connaissances communes interarmées, et le développement de modules spécifiques destinés à développer le savoir-être et les compétences managériales, comme la négociation, la communication, l'art oratoire, la créativité.... La période de formation spécifique, actuellement d'une durée

¹⁷ Relevé de décisions du CEMS n°D-17-004655 du 09 août 2017

de 3 semaines, et intervenant en milieu de scolarité, a pour objectif de compléter et spécialiser les enseignements par groupements (terre, air, marine et gendarmerie). Il convient à ce titre de souligner que les stagiaires des directions et services sont rattachés à cette occasion à un des 3 groupements d'armée (hors gendarmerie). Cette année, le SCA a expérimenté une formation spécifique dédiée d'une durée de 2 jours, et il pourrait être envisagé en 2019, de prévoir une formation spécifique SCA complète, d'autant que la durée de la formation spécifique devrait être encore réduite l'année prochaine¹⁸.

Parmi les autres évolutions annoncées lors du dernier comité directeur de l'EDG, une augmentation des effectifs des stagiaires français est annoncée (+37% en 2 ans) afin d'absorber notamment l'augmentation des stagiaires du SCA et de la marine (effet conjoncturel lié à l'individualisation des parcours et des sursis d'entrée en scolarité induits), une réduction des stagiaires étrangers à hauteur de 25% des effectifs est également envisagée, et la part des enseignements par le numérique (enseignement à distance notamment) devrait continuer d'augmenter.

Ainsi, alors que le contenu de la formation dispensée à l'EDG est nécessairement amené à évoluer chaque année pour tenir compte des transformations en cours et à venir, le produit est désormais mature, et correspond aux attendus des employeurs des futurs brevetés, dont les objectifs parfois hétérogènes convergent néanmoins tous vers la formation d'un futur chef de bureau d'administration centrale.

II COMMENT SONT GERES LES OFFICIERS BREVETES ?

Si la scolarité à l'EDG a pour objet de développer les connaissances interarmées et de permettre de constituer un réseau qui sera utile à tous dans la poursuite des carrières, elle a aussi pour objectif d'identifier les futurs hauts potentiels des armées, directions et services.

Partant de là, quelles sont les conséquences en gestion pour les officiers qui sortent de l'EDG ?

¹⁸ Cf décision n°1 du compte-rendu du comité directeur de l'Ecole de guerre du 31 mars 2017

2.1 L'avancement des officiers brevetés

La réussite au concours de l'EDG peut permettre aux lauréats d'avancer plus rapidement et de prétendre à atteindre a minima le grade de colonel, cependant les règles d'avancement restent propres à chaque ADS, qui prennent également en compte d'autres critères comme les résultats professionnels, le classement dans le grade, l'âge... de chaque officier. Surtout, les droits ouverts aux tableaux d'avancement et leur répartition par ADS et par grades sont contingentés par la DRH-MD.

En ce qui concerne l'accès au généralat, là encore d'autres critères entrent en compte, selon les droits budgétaires ouverts toujours, comme les postes à pourvoir et déjà occupés, et particulièrement le millésime d'année de naissance. Ainsi, à partir de l'EDG, la tendance à privilégier à l'avancement les officiers les plus âgés d'une même promotion s'inverse, et les officiers les plus jeunes sont susceptibles d'être mis en tête de liste, sous réserve toujours des critères énoncés ci-dessus. C'est en ce sens que la réussite à l'EDG peut être considérée comme un facteur d'accélération de la carrière. Entre 2 candidats aux parcours similaires, c'est bien l'âge qui sera pris en compte comme critère ultime pour l'inscription à la liste d'aptitude.

2.2 La gestion des officiers brevetés

En termes de gestion, là encore, les règles varient d'une ADS à l'autre.

S'agissant des postes occupés à la sortie de l'école, il convient de souligner une politique de convergence quant à l'identification dans les référentiels en organisation (REO) des postes à pourvoir par des officiers brevetés.

Ainsi, l'armée de terre formalise une maquette des officiers brevetés, revue tous les 5 ans selon les évolutions des REO et des besoins des différents employeurs.

La plupart des autres ADS ont également mis en place des outils similaires.

Cependant, compte tenu des difficultés rencontrées par les ADS à pourvoir tous les postes, certains postes de brevetés peuvent être tenus par des non BEMS. Les autres voies de l'EMS2 (BT et BQMS) trouvent là tout leur intérêt pour permettre de valoriser les parcours de carrière des officiers méritants qui ne sont pas passés par l'EDG. Par exemple, la DPMM s'autorise à poster 10% de non BEMS sur des postes de BEMS.

S'agissant des parcours professionnels, l'EDG marque généralement un tournant dans la carrière des officiers brevetés. Après une première partie de carrière au sein des forces, la plupart quittent le monde opérationnel et intègrent une 2^{ème} dominante « lourde » : capacitaire, RH, finances, relations internationales...

La construction du parcours professionnel devient alors davantage personnalisée, et les ADS confient généralement la gestion de leurs officiers brevetés à un bureau dédié au sein des DRH.

La personnalisation des parcours tenant compte des aspirations et des qualités personnelles est un phénomène qui s'amplifie au sein des ADS. Ainsi, l'armée de terre, la marine, la gendarmerie et le SCA ont mis en place un système d'évaluation par *assessment* à ce stade de la carrière (avant ou après la scolarité), ou ultérieurement (au grade de colonel) afin d'identifier notamment, parmi les brevetés, les officiers ayant vocation à intégrer le vivier des HP. Cet *assessment* consiste en des tests de personnalité, des mises en situation et des entretiens avec des psychologues et des coaches, et vise à identifier les profils, afin de tenir compte des traits de personnalité dans les affectations futures.

Il convient de souligner que la connaissance de soi, que l'EDG a d'ailleurs récemment intégré dans la scolarité, apparaît désormais comme une tendance lourde au sein des ADS.

En créant une mission HP en 2017, la gendarmerie a formalisé la prise en compte de cette nouvelle dimension, à laquelle elle était déjà confrontée de par son statut particulier, à cheval sur 2 ministères régaliens. Dans l'objectif d'alimenter la mission des cadres dirigeants de l'Etat qui a pour vocation d'identifier les directeurs d'administration centrale, la gendarmerie a décidé de mettre en place une revue des cadres, afin d'identifier, par un *assessment* externalisé donc plus objectif, les officiers brevetés susceptibles d'intégrer ce vivier.

Au sein du ministère des armées, le vivier des HP (qui correspond à une liste de postes d'officiers généraux, qui ne sont cependant pas identifiés sur les REO) et THP (vivier visant à armer les 12 postes sommitaux des armées) est alimenté par des officiers des 3 armées et du SCA, et suivi par l'EMA, qui organise un comité annuel des HP, présidé par le MGA.

Les autres services, aux effectifs plus réduits et aux fonctions plus spécifiques, n'ont pas vocation à alimenter ce vivier.

Chaque ADS organise sa propre commission des HP, et décide souverainement des critères et des effectifs de ceux qui sont amenés à intégrer le vivier.

L'EMA suit les effectifs du vivier selon les 7 dominantes (ops, soutien, capa, RH, SIC, rens et RI) et par millésimes de naissance, mais ne suit personnellement que les stagiaires du CHEM.

S'agissant des postes HP et THP, la recherche des compétences est privilégiée par rapport à la seule couleur d'uniforme. Cependant, il convient de ne pas nier le phénomène naturel de compétition entre ADS pour armer certains de ces postes. Aussi, il appartient à l'EMA, dans le cadre de la comitologie « haut encadrement militaire », de s'assurer de la répartition objective et pertinente de ces postes entre ADS, d'autant que certains sont particulièrement concurrentiels, notamment en ce qui concerne les postes en interministériel, voire en mobilité extérieure.

Parmi les critères de sélection des HP et les THP, la polyvalence est davantage recherchée que les connaissances approfondies dans certains domaines, car ces officiers ont plus vocation à devenir des dirigeants que des spécialistes.

III PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS

L'analyse de l'ensemble des textes et surtout les échanges avec les DRH des ADS conduisent à plusieurs constats et/ou propositions, décrites ci-dessous.

En premier lieu, après un an de scolarité interarmées, les stagiaires, désormais brevetés, sont rendus à leur DRH d'appartenance et rejoignent leurs affectations, pour partie au sein des ADS, pour partie dans des organismes interarmées du Ministère (EMA, SGA, CPCO...), voire pour certains officiers de l'armée de terre continuent une scolarité dans une université civile.

L'EDG représente pour la majorité des brevetés le premier et le dernier moment de formation interarmées. En effet, rares sont ceux qui bénéficieront de l'EMS 3, qui représente le dernier étage de la fusée permettant d'accéder aux plus hautes responsabilités du ministère (les effectifs du CHEM représentent seulement 10% des effectifs de l'EDG).

Aussi, il pourrait être envisagé d'améliorer le continuum de formation entre l'EMS 2 et l'EMS 3, et surtout de diversifier les formations proposées dans le cadre de l'EMS3.

En second lieu, l'aura de mystère et le secret qui entoure la sélection des officiers ayant vocation à intégrer le vivier des HP sont finalement mal compris, parfois mal vécus, par les stagiaires. Aussi, sans nécessairement tout dévoiler, une clarification et une communication des critères de sélection et des postes concernés pourraient être envisagées.

Enfin, dans la continuité de la montée en puissance de la connaissance de soi, la question de la réappropriation de leur parcours professionnel par les officiers brevetés mérite d'être soulevée. En effet, combien de stagiaires se sont entendus dire qu'ils ne s'appartiendraient plus après l'EDG ? Les gestionnaires peuvent être amenés à considérer que le choix d'avoir présenté le concours de l'EDG implique l'acceptation d'un certain « sacrifice » personnel, et que la carrière d'un breveté ne se construit pas tant pour lui-même que pour son employeur. Si les officiers brevetés sont vocation à armer les états-majors parisiens, avec les responsabilités et les horaires conséquents induits, un phénomène récent dit « BOB » (traduire « *burn out Balard* ») touche de plus en plus les officiers brevetés. Sans faire preuve de pessimisme, il est intéressant pour les DRH de prendre en compte les aspirations personnelles des brevetés, mais également leurs qualités et défauts, pour pouvoir affecter la bonne personne au bon poste, en fonction de ses compétences professionnelles mais également de sa personnalité.

Ainsi, une politique de gestion des talents, différenciée de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), plus traditionnelle, est en train d'émerger¹⁹.

Issue du privé, l'objectif de cette politique de gestion des ressources humaines est de promouvoir les « talents » plutôt que les compétences, ressource rare car génératrice de « valeur ajoutée » et qui s'exprime selon plusieurs critères :

- la performance : capacité à atteindre et surperformer les objectifs assignés ;
- le leadership : fixer 1 cap, entraîner des équipes, être reconnu pour ses qualités de manager ;
- l'expertise : excellente maîtrise technique, reconnaissance d'un savoir-faire spécifique ;
- le potentiel : disposer de ressources profitables à terme, reconnaissance pour l'apport possible à l'entreprise ;

¹⁹ Cf fond documentaire « gestion des talents » de la DGAFP

- l'ambition : engagement, efforts entrepris et mis au service de son organisation.

Parmi les compétences attendues qu'un « talent » doit détenir pour être considéré comme un haut potentiel dans le monde du privé, le top 5 est le suivant :

- sens des responsabilités ;
- adaptation ;
- engagement fort pour son organisation ;
- performance opérationnelle ;
- capacité à développer les compétences d'autres personnes.

Les similitudes de ces compétences avec celles que l'on attend d'un officier breveté sont évidentes, et démontrent que la sélection et la scolarité à l'EDG sont en définitive bien en phase avec les enjeux RH du moment.

*

CONCLUSION

L'EMS 2 est l'illustration d'un va-et-vient entre deux phénomènes apparemment contraires au sein des armées : si la centralisation interarmées, voire interministérielle si l'on tient compte du cas très particulier de la gendarmerie, est assurée par la DRH MD et l'EMA (via la DEMS) notamment en ce qui concerne l'organisation de l'EMS 2 et la sélection du vivier des HP et THP, le phénomène de décentralisation est porté par les ADS qui restent souveraines quant à la sélection et la gestion de leurs officiers brevetés.

Si l'objectif de convergence et d'harmonisation interarmées n'est que partiellement atteint, notamment en ce qui concerne les modes de sélection, où l'on constate une tendance récente à l'émancipation des ADS, le rôle de prescripteur de l'EMA, qui est d'ailleurs le principal employeur des officiers brevetés, n'est cependant pas contesté.

L'EDG, qui marque un jalon très important dans la carrière des officiers, correspond ainsi à la première phase du regroupement d'officiers aux origines et aux parcours très diversifiés, autour de thématiques communes. C'est bien là toute la richesse de cette école.

La scolarité à l'EDG correspond à un moment privilégié dans la carrière, dans la mesure où peu, voire aucune organisation, civile ou militaire, ne se permet d'extraire ses cadres les plus méritants pendant une année, voire davantage, pour les former et leur permettre d'échanger et de se constituer des réseaux ; cependant, elle n'a finalement qu'un impact mesuré sur la poursuite de la carrière des officiers brevetés. L'avancement aux grades supérieurs, l'accession au généralat, l'intégration dans le vivier des HP puis des THP, l'accès à des postes intéressants au sein du ministère comme à l'extérieur dépendront aussi et surtout d'autres critères comme les résultats professionnels, l'âge, mais surtout les qualités humaines et managériales des officiers brevetés.

La sélection et la scolarité à l'EDG n'ont finalement que pour objectif de détecter et développer les talents, qui contribueront aux succès futurs des armées françaises.

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIES

Sources communes aux ADS :

- Code de la défense, partie réglementaire, partie 4 : le personnel militaire, livre Ier : statut général des militaires, titre V : formation des militaires, chapitre II : Enseignement militaire supérieur (articles D4152-1 à 10)
- modifié par décret n°2009-256 du 4 mars 2009 relatif à l'organisation de l'enseignement militaire supérieur
- et par le décret n°2010-1220 du 15 octobre 2010 relatif à l'enseignement militaire supérieur
- Arrêté du 25 juillet 1980 portant organisation de l'EMS 2
- arrêté du 16 août 2017 fixant la liste des formations spécialisées et la durée du lien au service qui leur est attachée
- Arrêté du 4 mars 2009 portant organisation de la direction de l'enseignement militaire supérieur
- Instruction n°500782/DEF/DEMS/DIR du 26 novembre 2012 relative à l'organisation et au fonctionnement de la DEMS
- Lettre n°D14-008780/DEF/EMA/SC-PERF/MF du 24 septembre 2014 fixant le mandat du CEMA au directeur de l'EMS sur l'évolution de l'EMS
- Lettre n°500155/DEF/DEMS DIR du 8 décembre 2014 relative à l'évolution de l'EMS
- Lettre n°502905/DEF/DEMS/DIR du 18 juin 2015 fixe les objectifs de la réforme de l'enseignement militaire supérieur (projet de RAC)
- Lettre n°16-010062/DEF/EMA/PERF/PMF du 24 novembre 2016 portant relevé de décisions du conseil de l'enseignement militaire supérieur
- Lettre n°501335/DEF/DEMS/EDD/ES2P du 31 mars 2017 portant compte-rendu du comité de l'EDG 2017
- Lettre n° D-17-004655/ARM/EMA/PERF/PMF du 09 août 2017 portant relevé de décisions du conseil de l'enseignement militaire supérieur
- Fonds documentaire : « la gestion des talents » DGAFP 2018

Pour les ADS :

Armée de terre :

- Instruction n°13014/DEF/DRHAT/SDEP/BPRH/OFF du 15 décembre 2015 relative à l'admission à l'enseignement militaire supérieur du deuxième degré dans l'armée de terre
- Instruction n°60/DEF/DRHAT/PRH/OFF du 15 janvier 2017 relative aux conditions d'obtention du brevet technique d'études militaires générales

Marine nationale :

- Instruction n°0-18929-2016DEF/DPMM/PRH du 16 juin 2016 relative à l'attribution du brevet d'études militaires supérieures. Concours d'admission à l'Ecole de guerre

Armée de l'air :

- Instruction n°3120/DEF/DRHAA.SDGR/BGA/EMS du 16 juillet 2009 portant organisation générale de l'enseignement militaire supérieur dans l'armée de l'air
- Instruction n°1926/DEF/DRHAA/SDEF/BAF du 7 février 2017 relative aux modalités du concours à l'école de guerre ainsi qu'aux brevets afférents

Gendarmerie nationale :

- Instruction n°5200/GEND/DPMGN/SDC/BFORM du 30 novembre 2017 relative à l'enseignement supérieur du 2^{ème} degré
- lettre n°529/GEND/DPMGN/SDC/BFORM du 3 janvier 2018 au directeur de l'EMS

Service du commissariat des armées :

- Instruction n°13199/DEF/DCSCA/BGC/SRF du 7 décembre 2016 portant organisation générale de l'enseignement militaire supérieur des commissaires des armées

Direction générale de l'armement :

- Instruction n°23053/DEF/DGA/D du 10 février 2015 relative à l'enseignement militaire supérieur à la direction générale de l'armement

Service d'infrastructure de la défense :

- Instruction n°504399/DEF/SGA/DCSID/STG/SDPRHF/BGRH du 3 octobre 2013 relative à l'EMS 2 et au-dessus du 2^{ème} degré au sein du SID

Service de santé des armées :

- Décret n°2004-538 du 14 juin 2004 relatif à la reconnaissance des niveaux de qualification des praticiens des armées
- Décret n° 2008-933 du 12 septembre 2008 portant statut particulier des praticiens des armées
- Arrêté du 19 novembre 2007 fixant l'organisation des concours pour l'attribution du niveau de qualification de praticien confirmé et certifié en médecine d'armée et en recherche du service de santé des armées

Service des essences des armées :

- Instruction n°9937/DEF/DCSEA/SD-RH/GDC/PM/RFR du 17 décembre 2015 portant organisation de l'enseignement militaire supérieur de deuxième degré au service des essences des armées

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : tableau comparatif des modes de sélection à l'Ecole de guerre par armées, direction et services

Annexe 2 : Code de la défense, partie réglementaire, partie 4 : le personnel militaire, livre Ier : statut général des militaires, titre V : formation des militaires, chapitre II : Enseignement militaire supérieur

Annexe 3 : projet de répertoire des activités et compétences de l'officier breveté

Annexe 4 : liste des abréviations

ANNEXE 4 : LISTE DES ABREVIATIONS

ADS	armées, directions et services
AFR	autorité fonctionnelle renforcée
BQMS	brevet de qualification militaire supérieur
BEMS	brevet d'études militaires supérieures
BT	brevet technique
CDEM	centre de documentation de l'école militaire
CPCO	centre de planification et de conduite des opérations
CHEM	centre des hautes études militaires
CEMS	centre d'études militaires supérieures
CEMA	chef d'état-major des armées
CSIA	cours supérieur interarmes
DAEOS	diplôme d'aptitude aux emplois d'officier supérieur
DGGN	direction de la gendarmerie nationale
DEMS	direction de l'enseignement militaire supérieur
DRH	direction des ressources humaines
DRHAA	direction des ressources humaines de l'armée de l'air
DRHAT	direction des ressources humaines de l'armée de terre
DRH-MD	direction des ressources humaines du ministère de la défense (des armées)
DPM	direction du personnel militaire de la marine
DGA	direction générale de l'armement
EDG	Ecole de guerre
ES2	enseignement du second degré
EMS	enseignement militaire supérieur
EMA	état-major des armées
GPEC	gestion prévisionnelle des emplois et compétences
HP	hauts potentiels
IA	ingénieur de l'armement
IETA	ingénieur des études et techniques de l'armement
IME	ingénieur militaire des essences
IMI	ingénieur militaire d'infrastructure
IHEDN	institut des hautes études de la défense nationale
LPM	loi de programmation militaire
MRHA	modèle des ressources humaines des armées
OCTAGN	officier du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale
OLE	officier logisticien des essences
OSC	officier sous contrat
PLS	profil linguistique standardisé
REO	référentiel en organisation
RAC	répertoire des activités et compétences
SGA	secrétariat général pour l'administration
SSA	service de santé des armées

SEA service des essences des armées
SID service d'infrastructure de la défense
SCA service du commissariat des armées
THP très hauts potentiels