

ÉGALITÉ DES CHANCES >
La CPIGN

TECHNIQUE >
Criminalistique aquatique

ASCENSEUR SOCIAL >
L'intérêt majeur de la SCNF



REVUE

de la gendarmerie nationale

REVUE TRIMESTRIELLE / OCTOBRE 2017 / N° 258 / PRIX 6 EUROS

Gendarmerie nationale
et ascenseur social :

**des perspectives
inégalées**





© Sirpa-gendarmerie

SÛRETÉS MARITIME ET AÉRIENNE

Les économies mondiales sont fluidifiées au sein de structures nodales qui sont au cœur d'un réseau de distribution vers les zones de production et de consommation. Cette organisation impose une stratégie de sûreté. La gendarmerie nationale repose son action sur l'expertise de personnels spécialisés, susceptibles d'inscrire un facteur humain dans des processus technologiques qui doivent rester compatibles avec les exigences de la sécurité des transactions économiques qui est la base du commerce.

**RETROUVEZ
EN PAGE 98
DES
TÉMOIGNAGES
SUR L'ASCEN-
SEUR SOCIAL**



© Armée de l'Air

« Il y a du mérite sans élévation mais
il n'y a point d'élévation sans quelque
mérite. » François de la Rochefoucauld

On ne peut susciter un engagement transcendant sans qu'une personne n'y trouve quelque estime de soi, une reconnaissance sociale, un champ de créativité et la perception d'un épanouissement.

Institution dédiée au service de l'autre, la gendarmerie nationale a intégré en interne la problématique de sa grande hétérogénéité sociale. Fonctionnaires civils et militaires, intégrés dans des domaines opérationnels ou de soutien, recherchent naturellement un épanouissement professionnel qui peut emprunter la voie du commandement opérationnel et de la responsabilité sociale ou celle d'un accompagnement logistique, technologique et humain qui requiert une expertise spécifique.

La gendarmerie nationale a compris la nécessité d'offrir des perspectives inégalées à ses personnels et d'accompagner le mérite sur une voie d'excellence. C'est la raison pour laquelle elle s'est attachée à favoriser la variété de ses recrutements, à faire de l'ascension sociale une valeur intrinsèque de sa politique RH et à valoriser les personnes qui par leurs qualités et leur travail méritent d'accéder à un statut conforme à leur dimension humaine et professionnelle.

Cette revue parcourt cet univers institutionnel, aux formes et d'une modernité parfois étonnantes, qui voit des hommes et des femmes exprimer leur talent au gré des révolutions technologiques, de l'évolution du droit ou des aléas économiques et qui bénéficient en retour d'un accès à une reconnaissance sociale et personnelle.

COL(ER) Philippe Durand,
rédacteur en chef



L'ÉGALITÉ DES CHANCES

La CIPGN : un modèle attractif 6

par Morgane Mahieux

La CIPGN, une matrice pour réussir 14

par Leïla Amal



DOSSIER

Gendarmerie nationale et ascenseur social : des perspectives inégales 20



TECHNIQUE

L'expertise dans le domaine de l'ADN 66

Entretien avec Sylvain Hubac

L'environnement aquatique et la criminalistique 72

Entretien avec Jean-Bernard Myskowiak

L'expertise dans le domaine des affaires immobilières 78

Entretien avec Yves Rebours

L'immobilier en gendarmerie, une vocation de terrain 84

Entretien avec Christophe Carré



ADMINISTRATIONS ET ASCENSEUR SOCIAL

Éduquer, former, instruire, valoriser, l'escalier social de l'armée de Terre 90

par Guillaume Ponchin

La promotion sociale, un intérêt majeur pour la SNCF 98

par Christophe Valentie

L'armée de l'Air : toujours plus haut pour ses aviateurs 104

par Éric Reigner

DOSSIER

Gendarmerie nationale : des perspectives inégalées

Les avancées de la feuille de route sociale et du protocole du 11 avril 2016

21

par Thierry Thomas

La formation continue des officiers de la gendar- merie

29

par Marc Hamel

Les militaires commissionnés des spécialistes sous contrat en gendarmerie

35

par Xavier Fauvergue

La transition professionnelle, un levier de trans- formation RH

41

par Frédéric Monin et Valérie Florent

La Validation des acquis de l'expérience (VAE) : la promotion sociale fondée sur les savoirs acquis

47

par Anne-Sophie Lescure

Les motivations des jeunes entre ascenseur social et compétences techniques : l'apport des études de cohortes

55

par Sylvie Clément

Les cadets de la gendarmerie nationale de l'Isère

59

par Christian Lachenal

La force et l'attrait d'un double engagement

63

par René Mesure

- **Officier de gendarmerie**
- **Catégorie A de la fonction publique**

- une préparation universitaire de haut niveau
- un accompagnement individualisé
- un statut



LA CLASSE PRÉPARATOIRE INTÉGRÉE DE LA GENDARMERIE

La gendarmerie offre, après une sélection liée à la qualité et l'environnement de leurs études, à des étudiants motivés et méritants la possibilité de préparer des concours de la fonction publique.

Cette initiative, destinée à promouvoir l'égalité des chances, place les étudiants dans une situation matérielle pérenne qui assure une préparation sereine. Elle permet à ces étudiants de bénéficier d'un accompagnement personnalisé qui porte sur la mise en place d'une méthodologie de travail et un élargissement de leur culture générale et institutionnelle. Elle leur permet d'acquérir une résilience impérative pour aborder les concours de la fonction publique et pour s'inscrire dans l'intensité de carrières de cadres ayant une vocation de service citoyen.

La CPIGN :

un modèle attractif

Par **MORGANE MAHIEUX**

L

Le président de la République a décidé la création dans chaque ministère de classes préparatoires intégrées pour renforcer l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique. Dans cette perspective, la gendarmerie nationale a mis en place, en septembre 2010, la Classe préparatoire intégrée de la gendarmerie nationale (CPIGN) pour favoriser la réussite aux concours d'en-

trée à l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN), notamment le concours d'Officier de gendarmerie-universitaire (OG Univ). Après l'intégration de 7 promotions d'élèves, la CPIGN se démarque par ses résultats et l'originalité de son dispositif.



MORGANE MAHIEUX

Commandante de gendarmerie
Chef de la section des études et de la communication
Sous-direction des compétences-DPMGN

Dans son discours du 17 décembre 2008, à l'École Polytechnique, sur l'égalité des chances, le président de la République a rappelé le rôle primordial que la fonction publique devait jouer en matière de diversification des recrutements et a demandé que chaque ministère crée des classes préparatoires intégrées pour ses propres écoles de fonctionnaires.

La gendarmerie nationale a conçu un dispositif spécifique, comportant un volet académique ainsi qu'un volet militaire et citoyen. La CPIGN compte une quinzaine d'élèves sélectionnés selon des critères précisés par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF) et constituant un profil socle¹. Recrutés en qualité de gendarmes adjoints volontaires pour une durée de deux ans, rémunérés, logés en colocation au sein de la caserne Babylone de la garde républicaine, les élèves bénéficient, d'un encadrement particulier, incarné par un officier

(1) Conditions pour postuler à la CPIGN (critères DGAFF + conditions d'accès concours EOGN) :

- être de nationalité française ;
- être âgé de moins de 26 ans à la date du dépôt de la candidature ;
- être titulaire d'un diplôme ou titre conférant le grade de Master ou d'un diplôme ou titre homologué ou enregistré au répertoire national des certifications professionnelles au niveau I à la date d'intégration à la CPIGN.

Le plafond de ressources pour bénéficier d'une allocation pour la diversité est fixé à 33 100 € euros (revenu fiscal de référence des parents du candidat ou du candidat).

coordonnateur et son adjoint présents 24h/24, et d'un accompagnement poussé et personnalisé.

Alors que le recrutement de la 8^e promotion, par voie de sélection, est actuellement en cours, l'analyse des résultats obtenus par les promotions précédentes permet de mettre en avant un taux de réussite inédit dans ce genre de dispositif : près de 90 % des élèves de la CPIGN ont réussi un concours de catégorie A (officier de la gendarmerie, douanes, IRA, lieutenant de police, concours

Saint-Cyr sur titres...) ou de catégorie B (sous-officier de gendarmerie, douanes, administration pénitentiaire...) dès la première année. Si l'on effectue la même analyse sur 2 ans, ce qui correspond à la durée du contrat signé par les élèves, le taux de réussite atteint quasiment 100 %. Ainsi la quasi-totalité des élèves ayant suivi la scolarité de la CPIGN entre 2010 et 2016 a rejoint une administration, une force de sécurité intérieure ou une force armée. Quant aux 15 élèves de la 7^e promotion de la CPIGN, ils empruntent, semble-t-il, le même chemin que leurs aînés en étant, à l'heure où

cet article est écrit, tous admissibles à un concours.

Au regard de ces statistiques, la CPIGN constitue un dispositif « Égalité des chances » des plus motivants pour les candidats souhaitant rejoindre la gendarmerie ou préparer un concours de catégorie A. Cette attractivité peut être évoquée au travers de trois éléments qui lui sont spécifiques : la combinaison de

(2) Le général de corps d'armée (2S) Philippe Mazy, ancien directeur du personnel militaire de la gendarmerie nationale et ardent promoteur de la CPIGN, utilisait volontiers cette expression pour rappeler l'importance des efforts à consentir pour progresser.

trois ancrages institutionnels, des partenariats noués pour optimiser la formation académique des élèves et la structuration atypique d'un dispositif égalité des chances qui reflète l'importance que la gendarmerie nationale

accorde au concept d'ascenseur ou plutôt d'escalier social².

Les ancrages institutionnels : la DPMGN, l'EOGN et la garde républicaine.

La conception de la CPIGN repose sur la coordination de trois entités institutionnelles différentes dont le rôle a pu évoluer au cours des années :

- la direction des personnels militaire de la gendarmerie nationale (DPMGN), de la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN), a initié la création de la CPIGN. Depuis 2010, la sous-direction des



Un partenariat ciblé donne aux candidats du CPIGN un socle éthique et les savoirs nécessaires pour réussir un grand concours d'une administration.

© Gendarmerie nationale – CPIGN

compétences (SDC) est maître d'œuvre du recrutement de la CPIGN.

(3) Article 9 de l'arrêté du 5 mai 2010 organisant l'ouverture d'une classe préparatoire intégrée au concours prévu au 1^{er} de l'article 6 du décret n° 2008-946 du 12 septembre 2008 modifié portant statut particulier du corps des officiers de gendarmerie (NOR: IOCJ1008922A). En pratique, le recrutement ainsi que le budget relatif à la formation de la CPIGN sont pris en charge par le Bureau du Recrutement, des Concours et des Examens (BRCE), de la SDC.

Le sous-directeur des compétences est également signataire de la convention liant la gendarmerie à son partenaire universitaire prestigieux, l'Institut des études judiciaires (IEJ) Pierre Raynaud de l'université Paris 2 Panthéon-Assas. Enfin, sur le plan financier, la SDC supporte l'ensemble des coûts de formation générés par la CPIGN, avec le commandement

des écoles de la gendarmerie nationale (CEGN)³.

- l'École des officiers de la gendarmerie nationale contribue, depuis la création de la CPIGN en 2010, au volet académique. En 2013, il a été décidé de rattacher organiquement la CPIGN à l'EONG, qui assure désormais la formation militaire initiale des élèves en sus de sa participation au volet académique⁴. L'école participe également au processus de recrutement des élèves.

(4) Article 8 de l'arrêté précité.

L'EONG est ainsi le "vaisseau amiral" auquel est reliée la CPIGN : c'est en effet dans cette grande école militaire que se déroule l'incorporation des élèves, qui constitue leur première rencontre avec la

gendarmerie après leur admission. En outre, ces derniers s'y rendent régulièrement au cours de leur scolarité pour y

(5) La dernière session s'est tenue du 6 au 10 mars 2017 : <https://www.facebook.com/EOGN.Melun/photos/a.1414279258839389.1073741830.1414090412191607/1839315389669105/?type=3&theater>

suivre des enseignements mais également participer à des événements tels que la session régionale jeunes de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ)⁵.

- la garde républicaine, à l'origine organisme de rattachement de la CPIGN, fournit les locaux de service ainsi que l'hébergement gratuit aux élèves au sein de la caserne Babylone. Cet emplacement au cœur de Paris, à proximité des facultés mais également des lieux de culture de la capitale, est non seulement un élément matériel non négligeable de la réussite de la CPIGN, mais également un argument essentiel de communication vis-à-vis des candidats potentiels.

L'articulation de ces trois acteurs institutionnels dans le dispositif permet d'assurer tout à la fois la qualité du recrutement, un hébergement bien situé à Paris et une formation académique et militaire de haut niveau.

Des partenariats fructueux

La CPIGN offre un volet académique de très grande qualité, qui a été renforcé au fil des années.

Dès la mise en œuvre de la CPIGN, la gendarmerie a conclu un partenariat avec l'université Paris 2 Panthéon-Assas aux fins de garantir un haut niveau de prestation académique aux élèves. Ces derniers bénéficient d'un cycle spécifique d'enseignement universitaire délivré par l'IEJ Pierre Raynaud. Ce programme, d'un volume horaire annuel de 144 heures, comprend des enseignements ainsi que des concours blancs. La formation est bien évidemment adaptée aux 5 options du concours OG Univ (droit pénal, droit public, finances publiques, sciences économiques et gestion, histoire et géographie).

Les élèves de la CPIGN peuvent aussi se joindre aux enseignements des préparations de l'I.E.J. et sont notamment conviés aux conférences d'actualité (« Regards sur l'actualité » et « Conférences de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice ») organisées au Centre ASSAS.

Après la publication des résultats d'admissibilité du concours OG Universitaire, les élèves admissibles sont associés aux activités de préparation aux épreuves orales d'admission organisées par l'IEJ :

– préparation à l'entretien avec le jury (épreuve d'aptitude générale) : oraux blancs ;

– préparation à l'épreuve orale de langue (anglais) : cours collectifs d'activation de la

parole et oraux blancs ;

– séminaires de culture générale.

En complément de ce volet académique, selon la convention, l'Institut pour l'égalité des chances de l'université Paris 2 Panthéon-Assas apporte son soutien financier à l'organisation régulière de sorties culturelles ou institutionnelles, permettant aux élèves de la CPIGN d'être à armes égales dans l'accès à la réussite intellectuelle et sociale.

Cette convention comprend également un principe de réciprocité : si les élèves de la CPIGN bénéficient d'une préparation très complète au concours OG Univ, les élèves de l'IEJ Pierre Raynaud admissibles au même concours peuvent être associés aux enseignements relatifs à la thématique « sécurité et défense » organisés pour les élèves de la CPIGN. Des visites sont aussi organisées à destination des élèves de l'IEJ, qui peuvent dès lors mieux appréhender le fonctionnement de la gendarmerie nationale (visite du pôle judiciaire de la gendarmerie nationale (PJGN) à Pontoise...). Cette réciprocité génère des résultats positifs pour l'université Paris 2 : pour l'année 2017, 15 élèves de l'IEJ Pierre Raynaud font partie des 100 candidats admissibles au concours OG Univ.

Parallèlement, en interne, un autre partenariat a été mis en place en 2014, au cours de la 5^e promotion de la CPIGN : le tutorat

des élèves par les officiers stagiaires de l'école de guerre.

Fondé sur le volontariat, il permet aux officiers de la gendarmerie, lauréats du concours de l'école de guerre, d'apporter leur expertise à l'élève dont ils seront le tuteur, de lui délivrer des conseils (organisation, gestion du stress, préparation physique et morale...), de lui faire partager leur expérience du métier d'officier. Reconduit chaque année, ce dispositif permet à chaque élève tutoré d'améliorer ses chances de réussite au concours OG

(6) <https://www.facebook.com/EOGN.Melun/photos/a.1414279258839389.1073741830.1414090412191607/1795447440722567/?type=3&theater>

(7) Article 10 alinéa 1 : « La formation dispensée en classe préparatoire intégrée comprend des enseignements préparant aux épreuves d'admissibilité et d'admission du concours mentionné à l'article 1^{er}, des apports méthodologiques et des mesures d'accompagnement individualisé ».

Univ⁶. Cette expérience humaine, riche des échanges ainsi instaurés, est plébiscitée par les officiers stagiaires, dont le nombre de volontaires est parfois supérieur au nombre d'élèves de la CPIGN et leur permet de mettre en œuvre un concept prégnant au sein de la gendarmerie : l'escalier social.

Un dispositif atypique et très complet

Outre sa conception originale et la force de ses partenariats externes comme internes, la CPIGN accroît son attractivité par un mode de fonctionnement permettant un accompagnement personnalisé⁷.

Pour atteindre cet objectif, l'officier coordonnateur placé à la tête de la CPIGN a pour mission de s'assurer « *du bon déroulement de la formation, de l'adéquation des enseignements, de l'assiduité des élèves et de leur capacité à intégrer l'enseignement dispensé dans des conditions compatibles*

Article 10 alinéa 2.

avec une réussite au concours préparé »⁸.

Généralement issu du recrutement universitaire, il peut utilement se servir de sa propre expérience pour guider les élèves.

Cet officier et son adjoint jouent un rôle central et primordial : dans chaque matière prévue au concours, que ce soit au niveau de l'admissibilité ou de l'admission, l'élève est évalué pour définir le plus précisément possible ses forces, les points à améliorer, de manière à élaborer un programme individualisé de révisions pour progresser et exploiter au mieux son potentiel propre.

L'encadrement, très présent, offre également à chaque élève la possibilité d'évoquer les difficultés qu'il rencontre dans sa préparation, d'être écouté sur les interrogations que peut générer une préparation intense et à haut niveau. Son rôle de soutien, y compris psychologique, est essentiel. Points d'entrée incontournables, l'officier coordonnateur et son adjoint connaissent parfaitement chaque élève de la CPIGN.

Enfin, l'encadrement met en synergie les différents acteurs du projet : les enseignants, les conférenciers, les moniteurs de sport, les stagiaires de l'école de guerre... mais également les « bénévoles » de la phase admission, c'est-à-dire ces officiers de la gendarmerie, comme ces civils, qui prennent part à la préparation orale des élèves admissibles, qu'il s'agisse du concours OG Univ ou des IRA.

En effet, la CPIGN est une déclinaison spécifique du modèle d'escalier social cher à la gendarmerie, dont le recrutement est basé sur des concours et sélections externes ou internes. Sa structuration atypique est le reflet de cette préoccupation : fort encadrement, accompagnement individualisé, partenariats pour renforcer le volet académique et possibilité pour les élèves de préparer d'autres concours. La gendarmerie nationale est ainsi la seule institution qui s'engage financièrement à épauler les élèves pendant au moins 2 ans dans un dispositif égalité des chances : à l'issue de l'année de scolarité à la CPIGN, l'élève qui se trouve en échec peut être affecté dans un autre service de l'EONG ou au sein de la garde républicaine et passer à nouveau le concours OG Univ ainsi que des concours de catégorie A en bénéficiant du soutien de la CPIGN.

Dernier point illustrant l'intérêt institutionnel pour la CPIGN : le parcours de chaque élève est suivi avec attention par la DPMGN et fait l'objet d'échanges

réguliers entre l'administration centrale et l'officier responsable de la CPIGN. Au total, la CPIGN bénéficie non seulement d'une ingénierie de formation spécifique mais, au-delà, constitue même un concept particulier entièrement intégré.

Gâce à son triple ancrage institutionnel, la CPIGN permet aux élèves qui ont été sélectionnés de recevoir une formation académique de haut niveau à l'aide d'un partenariat universitaire prestigieux, de bénéficier d'une acculturation institutionnelle renforcée et d'un suivi individualisé. Elle est reconnue pour sa réussite et son ingénierie de formation particulière, symbole du savoir-faire et de l'investissement de la gendarmerie nationale dans la mise en œuvre de cette politique publique d'égalité des chances.

L'AUTEUR

La commandante Morgane Mahieux, dès sa sortie de l'EOGN, rejoint la DGGN, Bureau des Etudes Générales/section recours comme rédactrice. Sa formation juridique la destine ensuite à servir comme officier professeur à l'EOGN où elle enseigne la procédure pénale et le régime des collectivités territoriales. Elle embrasse ensuite la filière RH, en prenant la fonction d'adjoint au chef du bureau des ressources humaines, avant prendre le poste de chef de la section personnel sous-officier et volontaire à la Région de gendarmerie d'Ile-de-France. Enfin, depuis 2015, elle occupe la fonction de chef de la section des études et de la communication à la sous-direction des compétences. Elle est référente égalité professionnelle-diversité.

Elle est titulaire d'un Master 2 Administration Publique et d'un Master de Droit Privé - mention carrières judiciaires et sciences criminelles.

L'ÉGALITÉ DES CHANCES



UN ENVIRONNEMENT OPTIMISÉ POUR UNE ÉGALITÉ DES CHANCES

D'origines sociales diverses, détenant un potentiel certain mais confrontés à des difficultés financières ou devant subvenir aux besoins de leur famille, beaucoup d'étudiants doivent renoncer à leur vocation. Ils abandonnent leurs études ou les réduisent au minimum se privant d'un statut social conforme à leur potentiel. La CPIGN leur offre cet environnement qui leur permet d'aborder les concours de la fonction publique à égalité de chance avec d'autres étudiants qui disposent naturellement d'un confort financier et d'un accompagnement social et culturel favorable. Le témoignage qui suit illustre l'intérêt des dispositifs de l'égalité des chances qui suscitent des réussites et l'émergence de personnes motivées, ayant du talent et qui méritent un appui pour s'épanouir et profiter d'un ascenseur social.

La CIPGN,

une matrice pour réussir

Par **LEÏLA AMAL**

L

Lieutenante, pouvez-vous éclairer nos lecteurs sur le parcours qui vous a amené à intégrer la classe préparatoire intégrée de la gendarmerie nationale ?

Mon parcours est relativement classique. Je suis issue d'un couple mixte. Mon père, ingénieur, est d'origine maghrébine, ma mère française. Notre situation n'avait rien de misérable hormis les difficultés liées à une fratrie de quatre enfants dont un est handicapé. Il était donc pour moi

impossible d'aborder des formations coûteuses, d'où l'obtention d'une bourse d'études dès mon accès aux études supérieures. Durant mon cursus scolaire, je me suis orientée vers le domaine commercial et économique. J'ai

tout d'abord obtenu un BTS en commerce international, puis une licence en alternance Management des Achats et des Ventes à l'International. Cette formule me correspondait car je voulais allier la théorie scolaire à la pratique. Elle m'a permis d'acquérir un savoir-faire en entreprise concrétisant ainsi des études théoriques tout en assurant des rentrées de fonds. Mon cursus universitaire s'est achevé par un master 2 Marketing et Ventes que j'ai réalisé en Espagne *via* le programme ERASMUS.

Malgré ce cursus à vocation économique, j'avais toujours été attirée par une carrière dans le monde de la sécurité. C'est la raison pour laquelle j'ai contacté un CIR pour m'informer sur les possibilités offertes pour intégrer la gendarmerie. Outre une information sur les métiers de la gendarmerie et les accès offerts pour y accéder, on a porté à ma connaissance l'option de la CIPGN qui me paraissait le meilleur



LEÏLA AMAL

Lieutenante de gendarmerie, commandante de la COB de Revin
Cie Revin, GGD des Ardennes

moyen d'aborder les concours de la fonction publique.

J'ai donc déposé un dossier qui a été accepté, vraisemblablement au regard de mon double engagement dans le monde du travail et de mes études pour pouvoir progresser, mon statut de boursière et une fratrie comportant une situation de handicap.

Après être passée par cette voie, quelle est votre perception de la CPIGN ?

La classe préparatoire intégrée a été créée il y a bientôt 8 ans dans le cadre de l'égalité des chances. Elle a pour principal objectif de permettre à des jeunes diplômés de master 2 ayant au cours de leur cursus connu des difficultés particulières d'entreprendre la préparation aux concours de catégorie A et B dans de meilleures conditions. Ces jeunes, dont j'ai fait partie, se retrouvent plongés dans le monde inconnu de la gendarmerie. Ils y découvrent alors des valeurs qui ne sont pas toujours prégnantes selon leur milieu d'origine et leur expérience professionnelle précédente. L'inscription dans la logique d'une institution fortement structurée pour faire face à ces missions, l'acquisition d'une forte résilience, l'humilité nécessaire pour aborder sainement une problématique et le réflexe de prendre du recul par rapport à l'événementiel ont été les premières valeurs que j'ai perçues.

Sans occulter un premier passage à

l'EONG et à Saint-Astier, pour apprendre les rudiments de la militarité, les "cpistes" font rapidement le constat de la force d'une cohésion forgée dans un effort commun, une entraide et la conviction de faire partie d'une formation unique. Cela est utile pour aborder, dans de bonnes conditions mentales, la voie exigeante qui permet de préparer dans des conditions optimales les concours d'officiers de gendarmerie, de sous-officiers ainsi que de la fonction publique. De fait, ce dispositif est un réel avantage pour ces étudiants au statut particulier et la gendarmerie. Il permet de créer les officiers et sous-officiers de demain en intégrant la singularité de leur expérience de vie. Depuis sa création, nombre de "cpistes" sont parvenus à intégrer des postes à responsabilité, certains dans le corps technique et administratif, d'autres sur le terrain ou encore dans des institutions autres que la gendarmerie. A mon sens, c'est un bilan positif.

Qu'avez-vous retenu de l'année passée au sein de la CPI ?

En deux mots, je résumerai cela à « *intensité* » et « *dépassement de soi* ». En nous poussant à donner le maximum de nous, la CPI nous enseigne à toujours nous dépasser. On est dans une bulle au sein de laquelle on doit dès le début se donner à fond. C'est une période pendant laquelle on met sa vie entre parenthèses. Les journées commencent à 8H00 et se terminent vers 22H30. Les week-ends sont souvent synonymes de sorties culturelles pour

accroître au maximum nos connaissances. Dès lors, les visites auprès de ses proches se font rares. L'investissement est intense et ce n'est pas mentir que de dire qu'à la fin de cette année au sein de la classe préparatoire on se sent vidé.

L'enseignement qui nous est dispensé est de qualité. Des professeurs d'université de Panthéon-Assas, de l'EON et des colonels ou des généraux de gendarmerie se déplacent pour nous transmettre leurs connaissances. Des séminaires favorisent l'ouverture d'esprit et le développement de la curiosité intellectuelle. Je retiens surtout un apport méthodologique. Il a été pour moi important en matière rédactionnelle notamment pour acquérir le style et le format requis par les épreuves différentes des concours et requérant des réponses spécifiques : synthèse de texte, résumé de texte, fiche, commentaires, etc. C'est aussi l'occasion de s'imprégner de la nécessité de la rigueur d'une démonstration et de son expression dans un écrit structuré et adapté au « vvvv ». Un point essentiel a été le fait de pouvoir conforter une culture générale, de prendre l'habitude de discerner l'accessoire de l'essentiel et de dégager au sein d'un discours la force ou la faiblesse d'un argumentaire.

Les relations avec les instructeurs ont été fécondes car ces personnes, issues du terrain, ont su nous transmettre leur motivation et nous convaincre de la nécessité d'un commerce agréable avec nos parte-

naires professionnels. Nous connaissant bien, ils n'ont eu de cesse que de travailler à l'amélioration de nos points de faiblesse.

En plus du développement intellectuel, la CPI nous octroie un entraînement physique intense, nécessaire pour les épreuves sportives de la seconde partie des concours.

Ce dispositif apporte beaucoup d'un point de vue humain. Être quotidiennement avec des personnes qui ont des projets similaires aux vôtres, qui ont vécu des événements plus ou moins difficiles dans leur vie, permet de prendre du recul sur soi-même. Ces jeunes gens apprennent à se connaître et à vivre ensemble même si la colocation demande un peu de diplomatie et quelques concessions... Ils deviennent alors une famille le temps d'une année, voire plus pour certains.

Quel a été l'apport de la CPI dans vos postes suivants ?

Après mon passage à la CPI, je devais attendre presque un an pour intégrer une école de sous-officier. J'ai alors été reversée au sein du centre de recherches de l'EON en tant que gendarme adjoint volontaire. On m'y a directement donné des responsabilités. L'investissement fourni au sein de la CPI m'a été fort utile, ne serait-ce que pour participer à l'élaboration d'articles qualitatifs sur des thématiques d'actualité, intégrables dans la veille sociétale du centre de recherches, et participer à l'organisation d'ateliers de recherche, de

colloques et de séminaires. J'étais également chargée de la veille des événements intéressant l'international en matière de sécurité et de sûreté des transactions maritimes. La rédaction d'articles ou de textes qui vont être incorporés dans des publications à vocation nationale, oblige à une grande rigueur rédactionnelle et à l'acceptation des critiques et corrections des chefs de département. C'est aussi l'occasion de se forger une identité rédactionnelle et de fortifier son système de pensée car on est confronté à des productions littéraires de haut niveau qui intéressent tous les domaines de la société française. On découvre également la façon de penser des officiers supérieurs et généraux et des universitaires avec lesquels le centre travaille, ce qui permet de cerner une logique de conception et des attentes stratégiques pour la gendarmerie nationale. J'ai pu également préparer d'autres concours car j'avais accès à un fonds documentaire considérable.

Après cette année passée au sein du CREOGN et le concours d'officier obtenu, l'apport de la CPI était toujours présent. Le monde dans lequel j'allais évoluer ne m'était pas inconnu. De plus, ce dispositif nous permet de tisser un réseau de connaissances, mais aussi de rester en contact avec les nouvelles promotions. C'est ainsi qu'en tant qu'élève-officier, une cohésion avec les "cpistes" de la promotion qui suivait la mienne s'est rapidement créée. Cela a été une force, car nous

nous connaissions et nous avons eu un parcours similaire qui nous différençait des autres recrutements universitaires. Les deux années de scolarité auraient été vécues différemment si l'on était venu directement du civil. Toutefois, notre origine du dispositif de l'égalité des chances n'a pas été discriminante par rapport à nos camarades de promotion. Nous étions simplement dans la catégorie du recrutement universitaire. Ma formation à l'EONGN a reposé sur une culture de la décision et m'a fait passer d'une option économique à une culture juridique. J'ai particulièrement apprécié les stages en unité qui m'ont permis de m'imprégner de mon futur univers professionnel.

Aujourd'hui, au sein de mon commandement de communauté de brigades, le vécu de la CPI me sert encore. Nous n'avons certes pas l'expérience des officiers de recrutement semi-directs, mais nous savons d'où nous venons, et ce que nous avons dû faire comme concessions pour y parvenir. Notre conception du travail à fournir au sein des unités est en adéquation avec notre parcours au sein de l'institution : « *qui peut le plus peut le moins* » avec une dose d'humanité et de fermeté. Je ne considère pas que mon passage à la CPI ait une incidence particulière sur ma façon de commander mais je crois que cette étape de ma formation m'a habituée à essayer de saisir le contexte d'une action, à établir des rapports apaisés et à détecter rapidement des situations de malaise. Je pourrais relever également une habitude d'essayer de prioriser mon activité selon une forte empreinte méthodologique patiemment inculquée par mes différents instructeurs et mentors... Je serais également plus sensible à la qualité d'un partenariat et je consacre beaucoup de temps à aider les gendarmes adjoints qui sont sous ma responsabilité et qui souhaitent intégrer la gendarmerie ou toute autre institution par voie de concours. Je sais leurs difficultés et leurs doutes et j'essaie de leur communiquer ce que j'ai reçu sous d'autres cieux.

L'AUTEUR

Originaire de Lorraine, la lieutenantante AMAL, suit des études de management en alternance et obtient son master 2 en Marketing et Ventes à l'International en 2012. Riche de son expérience dans le monde des entreprises, elle décide de se réorienter vers la gendarmerie. Sa situation familiale et financière fait qu'elle est retenue dans le dispositif de l'égalité de chances et elle rejoint le CPIGN en 2012. Après ce cours passage au sein de la Garde Républicaine, elle rejoint le CREOGN en 2013 dans l'attente d'une entrée en ESG. Elle y réussit les concours d'OCTAGN et d'officier de gendarmerie. Elle choisit la voie opérationnelle et intègre l'EOGN. Depuis août 2016, elle commande la COB de REVIN dans les Ardennes.

DOSSIER

Gendarmerie nationale et ascenseur social : des perspectives inégales



Les avancées de la feuille de route sociale et du protocole du 11 avril 2016 P.21
par Thierry Thomas



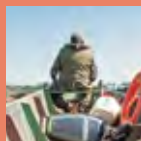
La Validation des acquis de l'expérience (VAE) : la promotion sociale fondée sur les savoirs acquis P.47
par Anne-Sophie Lescure



La formation continue des officiers de la gendarmerie P.29
par Marc Hamel



Les motivations des jeunes entre ascenseur social et compétences techniques : l'apport des études de cohortes P.55
par Sylvie Clément



Les militaires commissionnés des spécialistes sous contrat en gendarmerie P.27
par Xavier Fauvergue



Les cadets de la gendarmerie nationale de l'Isère P.59
par Christian Lachenal



La transition professionnelle, un levier de transformation RH P.41
par Frédéric Monin
et Valérie Florent



La force et l'attrait d'un double engagement P.63
par René Mesure

Les avancées de la

feuille de route sociale et du protocole du 11 avril 2016

Par **Thierry THOMAS**

D

Dans un contexte sécuritaire alors exceptionnel, le président de la République a annoncé, le 22 octobre 2015, les principes d'une feuille de route sociale visant à mieux valoriser les carrières de « ceux qui s'engagent au service exigeant de la sécurité de leurs concitoyens ». Ces principes se sont traduits par la signature du protocole « *pour la valorisation des carrières, des compétences et des métiers dans la gendarmerie nationale* » dont les effets sont désormais concrets.



THIERRY THOMAS

Général, sous-directeur de la politique des ressources humaines, DGGN

Le protocole, signé le 11 avril 2016, entre le ministre de l'Intérieur et le Conseil de la fonction militaire gendarmerie (CFMG), validé solennellement le lendemain à l'Elysée, est un document inédit pour une institution militaire. Il traduit les

engagements du politique vis-à-vis des représentants d'un corps social, à l'instar de ce qui est pratiqué régulièrement pour les corps à statut civil représentés par leurs organisations syndicales. Ce formalisme, voulu par le ministre de l'Intérieur, illustre surtout sa volonté de respecter les grands équilibres entre les deux forces de sécurité intérieure, la police nationale ayant conclu un protocole similaire, signé le même jour entre ses représentants et le ministre. Articulés à l'identique, les deux protocoles apportent une clarification des missions des forces de sécurité, donnent les mêmes orientations quant à la modernisation du cadre juridique dans lequel elles doivent exercer leurs missions, mais fixent surtout des objectifs pour améliorer les carrières et les conditions de travail, grâce à des mesures catégorielles adaptées à chaque force en raison de son statut.



La signature du protocole est l'aboutissement d'une volonté de mieux prendre en compte les sujétions particulières des forces de sécurité intérieure.

© Gendarmerie nationale

Le protocole du 11 avril 2016, une première dans l'histoire de la gendarmerie

Jusqu'à présent les forces de police et de gendarmerie ont pu bénéficier d'évolutions de leurs moyens et de leur condition, soit à l'occasion de tensions sociales et politiques fortes (budgets en hausse, création d'escadrons de gendarmerie mobile et du centre national d'entraînement des forces de gendarmerie de Saint-Astier après mai 68), soit lors de la modernisation des forces (lois d'orientation sur la sécurité intérieure des années 1990-2000), soit lors de mesures spécifiques à la lutte contre le terrorisme (lois des années 2000-2010). Le protocole du 11 avril 2016 intervient, quant

à lui, dans le cadre d'avancées sociales

(1) Le protocole PPCR « Parcours Professionnel, Carrières et Rémunérations » du 9 juillet 2015.

qui concernent toute la fonction publique¹, dans une dynamique de modernisation des moyens des forces de

police et de gendarmerie mais aussi dans le contexte d'un engagement sans précédent des forces de sécurité contre le terrorisme, provoquant un besoin légitime de reconnaissance. Les objectifs du protocole répondent à ces évolutions majeures pour se traduire par des mesures catégorielles d'une ampleur inédite pour tous les gendarmes.

L'ensemble des mesures du protocole du 11 avril 2016 touche pour la première fois

et de façon simultanée tous les corps de la gendarmerie. Il traduit véritablement, pour la période 2017-2022, la reconnaissance de la Nation quant à l'engagement quotidien des hommes et des femmes qui se dévouent au service de la sécurité de leurs concitoyens, dans l'esprit défini par le président de la République. Contrairement à ce qui était observé lors des périodes précédentes, la gendarmerie verra donc, pour la première fois, sa condition progresser en même temps et au même rythme que celle de la police nationale.

Le caractère inédit du protocole au regard des pratiques antérieures

Au cours des 20 dernières années, la gendarmerie s'est efforcée d'obtenir une égalité de traitement avec la police nationale, ce qui n'allait pas de soi malgré son engagement tout aussi significatif au service de la sécurité. A titre d'exemple, après la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité de 1995, la gendarmerie a été contrainte de rechercher un rattrapage en matière de rémunération et de déroulement de carrière. De même, lors du rattachement de la gendarmerie au ministère de l'Intérieur, le rapport « Police-Gendarmerie - Vers la parité globale au sein d'un même ministère » de 2008 avait conduit les deux forces à avancer en ordre dispersé pour parvenir à cet objectif de parité globale. Outre les revalorisations indiciaires attendues et finalement obtenues par les gendarmes, le PAGRE (Plan d'adaptation des grades aux responsabilités exercées) en avait été l'une des traduc-

tions concrètes, permettant notamment une augmentation significative, entre 2009 et 2013, des postes de gradés supérieurs avec 1 500 majors, 2 000 adjudants-chefs et 1 400 adjudants supplémentaires.

Les mesures catégorielles obtenues par la gendarmerie au cours des années 2008-2013 ont donc surtout visé les sous-officiers, afin qu'ils bénéficient d'avancées réelles pour leur offrir non seulement des perspectives de carrière plus attrayantes en rapport avec leurs responsabilités mais aussi des gains significatifs en termes de rémunération et d'indemnités. Ainsi, des mesures telles que le PAGRE (2008), le PAGRE rénové (2009-2013), la revalorisation de l'indemnité spéciale de sujétion de police (ISSP - 2009-2010), le FCP² (fonds de consolidation de la professionnalisation du ministère de la Défense), la revalorisation des bas de grilles (2009), le NES B (nouvel espace statutaire) et la grille de la catégorie B (depuis 2011) leur étaient destinées.

(2) Ce fonds, dès 2008, a permis de valoriser les sous-officiers les plus expérimentés, servant dans certaines spécialités.

S'agissant des officiers, même si dans le même temps une revalorisation de l'ISSP pour les officiers supérieurs avait pu être obtenue, il a fallu attendre les années 2014 et 2015 pour qu'ils bénéficient de quelques mesures spécifiques, en nombre toutefois limité et destinées à des volumes de personnels très restreints. On peut citer à ce titre, la revalorisation de la grille indiciaire des capitaines, l'échelon HEB bis pour les

colonels (limité à 34 postes de commandement bien identifiés) et la NBI « responsabilité supérieure » (limitée là aussi aux plus hauts postes de direction et à certains hauts commandements).

Le protocole du 11 avril 2016 concerne simultanément tous les corps militaires de la gendarmerie

Pour parvenir à une élaboration équilibrée des mesures du protocole, de multiples réunions ministérielles et interministérielles se sont tenues entre les annonces du président du 22 octobre 2015 et la signature du document le 11 avril 2016. Le CFMG a été étroitement associé aux réflexions dans la mesure où il engageait, par sa signature, l'ensemble du corps social. De la même façon, le Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) a été consulté dans un souci de transparence et d'équité avec l'ensemble de la communauté militaire et s'est prononcé, à l'instar du CFMG, sur les projets de textes statutaires, indiciaries et indemnitaires élaborés à partir des orientations du protocole.

Les étapes qui ont égrené la rédaction des divers décrets, arrêtés et leurs documents d'accompagnement ont été suivies et validées de près par les cabinets ministériels concernés en particulier ceux de la fonction publique et du budget (appelés ensemble communément le "guichet unique interministériel"). Des arbitrages du cabinet du Premier ministre ont souvent été recherchés pour surmonter certaines

oppositions. Des travaux sont toujours en cours, notamment avec le Conseil d'État, pour faire aboutir les dernières mesures statutaires et indiciaries pour les officiers et les sous-officiers.

Le protocole du 11 avril 2016 traduit au final une feuille de route sociale pluriannuelle qui concerne l'ensemble des corps militaires de la gendarmerie et qui s'articule selon les axes suivants :

- la revalorisation indiciarie par la transposition du protocole PPCR ;
- la reconnaissance du fort engagement opérationnel des militaires de la gendarmerie ;
- la valorisation des efforts de formation et de qualification ;
- la reconnaissance des responsabilités exercées.

La revalorisation indiciarie par la transposition du protocole PPCR

Le protocole PPCR du 9 juillet 2015, commun à l'ensemble de la fonction publique, a pour objectif d'avoir une rémunération plus équilibrée entre la part indiciarie et la part indemnitaire mais également de permettre une revalorisation des grilles indiciaries. Ce double mécanisme, qui s'applique dans des conditions similaires à tous les agents publics, est cadencé en deux phases. Une première phase dite de transfert primes-points permet, dès 2017, de transformer une part forfaitaire des primes et indemnités en points d'indice. La différence permet un léger gain net

avec, en plus, un effet positif direct sur les accessoires de rémunération indexés et sur la pension de retraite. Une deuxième phase d'exhaussement indiciaire, échelonnée jusqu'en 2020, permettra d'accentuer l'effet sur la solde dont le gain moyen sera de 3 % étendu aux pensions. Grâce aux engagements du gouvernement d'accorder, avec le protocole du 11 avril 2016, un coup de pouce supplémentaire au protocole PPCR, les nouvelles grilles indiciaires revalorisées pour la gendarmerie se traduisent au final par un gain moyen indiciaire légèrement supérieur à l'ensemble de la fonction publique qui n'a bénéficié que du seul dispositif PPCR. Cet avantage a été également accordé, dans une même proportion, aux autres forces armées et à la police nationale.

La reconnaissance du fort engagement opérationnel des militaires de la gendarmerie

Comme l'a souligné le ministre de l'Intérieur, dans sa lettre du 21 avril 2017 adressée à l'ensemble des gendarmes, *« la détermination et le courage dont ont fait preuve les forces de l'ordre face aux attaques terroristes font la fierté de la gendarmerie nationale et suscitent l'admiration des pouvoirs publics et de la population. Au-delà de cette menace spécifique, l'engagement quotidien des militaires de la gendarmerie pour lutter contre toutes les formes de délinquance et assure la paix publique, dans ce contexte difficile, n'a jamais faibli et justifie d'autant la recon-*

naissance de la Nation ». Le protocole du 11 avril 2016 traduit, en effet, la reconnaissance de ce fort engagement opérationnel par une série de mesures qui concernent l'ensemble des corps de la gendarmerie. Ainsi, la revalorisation de 2 points sur 4 ans de l'indemnité de sujétion spéciale de police (ISSP), à l'instar des policiers qui bénéficient de cette même reconnaissance, est celle qui touche le plus grand nombre de militaires. En raison de son indexation sur la solde, cette mesure a également un effet direct sur la pension de retraite.

D'autres mesures complémentaires visent des catégories plus ciblées. Ainsi, les militaires qui servent en brigades territoriales se distinguent par un engagement particulièrement soutenu en raison de leur polyvalence. Ils sont confrontés à tous types d'événements et doivent souvent intervenir dans l'urgence. Leur contribution essentielle à la performance opérationnelle de la gendarmerie se traduit, avec le protocole, par une revalorisation à leur profit exclusif de l'Allocation des missions judiciaires de la gendarmerie (AMJG) dont le montant mensuel atteindra 105 € en 2018.

De la même façon, au vu de leur engagement quotidien aux côtés des gendarmes de carrière, les Gendarmes adjoints volontaires (GAV) verront leur indemnité spécifique spéciale (ISS) portée progressivement à 28 % en 2019, ce qui représente un gain mensuel de 109 € et permettra de porter leur rémunération à un niveau proche du

SMIC. Cette mesure spécifique en leur faveur reste justifiée par le fait que leur statut ne leur permet pas de prétendre aux autres mesures du protocole.

L'engagement opérationnel des militaires des corps de soutien, qui témoignent au quotidien de leur disponibilité et qui mettent leurs compétences au profit des unités de gendarmerie, se traduit avec le protocole par l'attribution de la prime spéciale dans les mêmes conditions que tous les autres officiers et sous-officiers de gendarmerie. Cette prime mensuelle de 50 € est versée aux officiers dès leur nomination dans le premier grade et aux sous-officiers dès l'obtention du brevet supérieur de spécialiste (BSS).

Une mesure totalement novatrice concerne les gendarmes détenant la qualification d'Agent de police judiciaire (APJ) qui servent majoritairement en unité opérationnelle depuis plusieurs années. Ceux qui auront durablement démontré leur valeur pourront bénéficier d'une mesure d'avancement semi-automatique qui leur permettra d'atteindre le grade d'adjudant après au moins 25 ans de service en gendarmerie, récompensant ainsi leur engagement quotidien et leur permettant d'exercer des responsabilités utiles à leur unité.

Enfin, les militaires en poste dans certaines unités implantées en zone défavorisée bénéficient d'une bonification indiciaire au titre de l'Avantage spécifique d'ancienneté (ASA). La liste des unités bénéficiaires sera mise à jour pour tenir compte des évolu-

tions territoriales intervenues depuis 2012. Dans le même ordre d'idées, le dispositif de la Nouvelle bonification indiciaire (NBI), lié à la « politique de la ville » définie par la loi du 21 février 2014 sur la cohésion urbaine, vient d'être réactualisé au profit des militaires concernés.

La valorisation des efforts de formation et de qualification

Les métiers de la police judiciaire qui sont en première ligne dans la lutte contre la criminalité seront mieux reconnus. Les militaires de la gendarmerie détenteurs de la qualification d'Officier de police judiciaire (OPJ) et affectés en unité opérationnelle voient donc leur prime revalorisée. Elle atteindra progressivement en octobre 2018 le montant de 90 € par mois. Cette prime revalorisée ne concerne que les OPJ dûment habilités sur le ressort judiciaire dans lequel ils exercent leurs compétences. Les OPJ qualifiés mais non habilités conservent néanmoins la prime mensuelle de 50 €.

Les Officiers de gendarmerie issus du rang (OGR) voient leur formation reconnue immédiatement dès la nomination au grade de lieutenant. La réussite au concours OGR et la scolarité suivie à l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN) témoignent, en effet, d'un effort personnel pour acquérir de nouvelles compétences et exercer des responsabilités d'un niveau supérieur. Cette reconnaissance tient compte aussi de leur acquis professionnel et des qualifications détenues lorsqu'ils étaient sous-officiers. Le Diplôme de qualification militaire (DQM) leur

est donc attribué automatiquement sans nécessité de passer un examen spécifique comme c'était le cas jusqu'à présent. La prime qui est liée à cette qualification est évaluée à 16 % de la solde brute.

La reconnaissance des responsabilités exercées

L'exercice des responsabilités en gendarmerie se traduit, selon les corps, les grades et les postes occupés, par des prises de décisions aux conséquences notables et durables. Il est donc important de rendre les fonctions ainsi exposées suffisamment attractives par rapport aux pratiques d'autres institutions comparables et d'accorder à ceux qui les exercent une juste reconnaissance des charges assumées. Le protocole du 11 avril 2016 a, par conséquent, prévu toute une série de mesures qui concernent aussi bien les officiers que les sous-officiers.

À ce titre, les sous-officiers du Corps de soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale (CSTAGN) ont un niveau de recrutement particulièrement sélectif et assument des responsabilités importantes dans le domaine du soutien opérationnel. Afin de mieux fidéliser cette ressource de qualité, leur statut sera modifié pour les assimiler à la catégorie B de la fonction publique, à l'instar des autres Sous-officiers de gendarmerie (SOG). Cette mesure entrera en vigueur en 2018, à l'issue du processus actuellement engagé de rénovation statutaire, ce qui leur permettra l'accès à l'échelle de solde n°4 et une parité indiciaire avec les SOG.

Le périmètre de l'Indemnité de fonction et de responsabilité (IFR) est élargi de façon significative, avec 1500 emplois supplémentaires en 2017 qui s'ajoutent aux 4000 postes du dispositif initial créé en 2016. Les postes éligibles sont ceux qui contribuent directement à la performance de la gendarmerie et qui exigent un niveau élevé d'engagement personnel. L'obtention d'un 5^e échelon normal de lieutenant-colonel et l'augmentation du contingent de lieutenant-colonels éligibles au premier échelon exceptionnel traduisent une revalorisation indiciaire attendue de longue date. De même, le nombre d'indices HEB bis accordé aux colonels passera à 120 sous forme de contingentement en volume. Les officiers du corps technique et administratif, quant à eux, disposent de compétences indispensables au maintien de la capacité opérationnelle des unités. Outre le fait qu'ils pourront accéder au généralat, leur grille indiciaire, découplée des autres armées, progressera au même rythme que celle des officiers de gendarmerie, dans une volonté de cohérence de traitement de tous les officiers de la gendarmerie. Dans le même ordre d'idées, la prime spéciale leur est attribuée dès 2017 dans les mêmes conditions que les autres officiers.

Enfin, parmi les mesures prévues pour valoriser l'encadrement supérieur de la gendarmerie, la plus emblématique est sans doute l'augmentation programmée du nombre d'officiers généraux dont le volume à l'horizon 2026 sera porté à 160 (officiers du corps technique et administratif compris), au lieu de 70 aujourd'hui. Dans

le même temps, le nombre de colonels passera à 600 contre environ 460 aujourd'hui. Ces augmentations vont générer des perspectives inédites et une fluidité de l'avancement. En contrepartie et dans le but de conserver des ratios d'encadrement conformes aux besoins de la gendarmerie, le nombre des officiers supérieurs restera globalement constant. Ce repyramidage permettra de comparer l'encadrement supérieur de la gendarmerie à celui d'autres institutions similaires. Parallèlement, suite à un arbitrage du Premier ministre du 28 juin 2016, les chefs d'escadron qui occuperont des fonctions d'encadrement opérationnel importantes seront assimilés à la catégorie A+ de la haute fonction publique, comme les lieutenant-colonels et les colonels, ce qui leur permettra de bénéficier d'un reclassement indiciaire spécifique marquant leur appartenance à une classe fonctionnelle statutaire, mais aussi d'occuper des postes à haute responsabilité dans les autres administrations de l'État.

Un protocole qui traduit au final des perspectives de carrière et une reconnaissance inédites

L'ensemble des décisions ainsi prises par le gouvernement en faveur de la gendarmerie et traduites dans le protocole du 11 avril 2016, lui-même décliné en autant de textes d'application, reste inédit dans l'histoire de la gendarmerie. L'année 2016 restera une année exceptionnelle en matière d'avancées catégorielles, de reconnaissance de positionnement des

corps de la gendarmerie et de perspectives de carrière offertes à chaque militaire qui s'en donnera les moyens. Ces avancées ont été obtenues dans le contexte troublé des attentats terribles et des menaces constantes que connaît le pays depuis 2015. Si la gendarmerie a bénéficié de telles avancées, c'est par son engagement sans faille, sa capacité de mobilisation et la qualité de ses personnels qui ont su apporter les réponses appropriées qu'attendaient nos concitoyens.

L'AUTEUR

Saint-cyrien, breveté du collège interarmées de défense, ancien auditeur de l'institut national des hautes études de sécurité et de justice et du centre des hautes études du ministère de l'intérieur, le général **Thierry THOMAS** a alterné sa carrière entre des commandements opérationnels et des postes de conception et de direction à la DGGN.

Il a notamment commandé l'escadron de gendarmerie mobile de Niort, la compagnie de gendarmerie départementale de Blaye, le groupement de gendarmerie départementale du Calvados et la région de gendarmerie d'Alsace. En administration centrale, il a été chef du bureau de la coopération policière européenne, chef du bureau du cabinet et chef du bureau du contrôle de gestion et de l'évaluation de la performance. Il occupe actuellement les fonctions de sous-directeur de la politique des ressources humaines et a piloté, à ce titre, les travaux du protocole du 11 avril 2016 et de la feuille de route sociale de la gendarmerie. Il est officier de la légion d'honneur.

La formation continue

des officiers de la gendarmerie

Par Marc HAMEL

U

Un général débute sa carrière comme sous-lieutenant, voire gendarme. 56 % des colonels de gendarmerie sont de recrutement semi-direct. Ces deux constats soulignent qu'une carrière d'officier de gendarmerie suit une progression continue et comprend de ce fait un enchaînement de responsabilités d'intensité croissante, quel que soit le grade terminal de cette carrière. La gendarmerie a su adapter son système de formation conti-

nue pour y parvenir. Il est une contribution structurante à l'épanouissement des officiers dans des fonctions mêlant une conduite des personnels, des capacités conceptuelles, un partenariat interministériel et avec les forces vives du pays.



MARC HAMEL

Colonel de gendarmerie, commandant le centre d'enseignement supérieur de la gendarmerie nationale

L'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN) assure le parcours de formation de l'ensemble des officiers de la gendarmerie. Après une formation initiale au cours de laquelle les élèves se métamorphosent en officiers de la gendarmerie et se préparent à leur premier emploi, ils débute un parcours au cours duquel se succéderont des stages d'enseignement militaire supérieur, de préparation à l'emploi et des séminaires de nature plus technique.

Formations initiale et continue ne sont pas de même nature. La première formate l'officier, tandis que la seconde procède aux mises à jour nécessaires tout au long de sa carrière, sur un système d'exploitation resté très performant. Ce processus de mises à jour permet de préparer, à chaque nouvel emploi, l'officier à exercer des responsabilités d'un niveau supérieur. Il respecte les principes du « *juste à temps* » et du « *juste ce qu'il faut* ».



Les formations dispensées conditionnent le niveau de responsabilité des emplois tenus par les Officiers de gendarmerie (OG) et du corps technique et administratif (OCTA).

Formations initiale et continue : Deux phases complémentaires

Le formatage de la formation initiale

La formation initiale métamorphose les élèves de l'École des officiers de la gendarmerie nationale. En fonction du recrutement, elle permet de transformer des hommes et des femmes issus de l'université et de la fonction publique en militaires, d'élever ces personnes ainsi que celles issues du recrutement semi-direct ou officiers rang à l'état d'officier, et de les faire évoluer, ainsi que ceux issus des grandes écoles militaires ou des armées, en officiers de la gendarmerie.

Assurer la formation initiale des officiers ne consiste pas à recruter un civil attiré par le métier militaire, le doter d'un uniforme et lui faire valider des modules de formation technique ou académique. La formation initiale est une métamorphose de l'élève.

Elle lui fait acquérir une condition physique lui permettant de rester opérationnel dans des conditions d'emploi dégradées. Elle l'amène à vaincre certaines appréhensions pour savoir se surpasser lorsque la mission l'exige. Elle le prépare à conserver un équilibre psychologique lorsqu'il sera, inévitablement, au contact de la mort, de la souffrance et de la misère humaine. Elle le prépare enfin à donner du sens à sa mission qui pourra le conduire à mettre ses subordonnés et lui-même en danger mais aussi à faire légalement usage de la force, voire à commander l'usage des armes.

Grâce à cette formation initiale, l'officier quitte l'EOGN prêt pour une carrière d'officier et pour son premier commandement. Il entre alors dans un parcours de formation continue adapté à ses emplois et responsabilités successifs.

Les constantes mises à jour et à niveau de la formation continue

Également assurée par l'EOGN, plus précisément au sein du Centre d'Enseignement Supérieur de la Gendarmerie (CESG), la formation continue s'adresse aux officiers tout au long de leur carrière. L'état de militaire et, a fortiori, celui d'officier sont indissolubles. La formation continue entretient les éléments fondamentaux de ces statuts au regard des évolutions de la société et du corps. Elle apporte aux officiers les savoirs dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités et commandements successifs et contribue à leur évolution dans leurs

corps respectifs. Elle comprend des étapes à l'occasion desquelles peuvent être identifiés les jeunes talents, hauts potentiels puis cadres dirigeants de l'institution.

La formation initiale apporte les éléments structurants de l'officier, son "système d'exploitation" pour toute sa carrière. La formation continue apporte les dernières mises à jour à des étapes identifiées de cette carrière. Elle façonne l'officier au regard des responsabilités exercées.

Formation continue : une préparation progressive à l'exercice des responsabilités

L'enseignement militaire supérieur

D'apparence rigide, l'enseignement militaire supérieur présente cependant une certaine souplesse, et comprend trois niveaux.

L'enseignement militaire supérieur de 1^{er} niveau (EMS1) s'adresse à tous les capitaines ayant quitté l'EOGN depuis environ cinq ans. Il permet à ces officiers d'acquérir de nouvelles clés de compréhension des enjeux de sécurité et de leur environnement professionnel. Il comprend également un volet d'apprentissage à l'analyse opérationnelle. Ce premier niveau est sanctionné par l'attribution du Diplôme d'enseignement militaire supérieur (DEMS).

L'enseignement militaire supérieur de 2^e niveau (EMS2) comprend actuellement la scolarité d'une année à l'École de Guerre, année au cours de laquelle le chef d'escadron ou lieutenant-colonel stagiaire est formé à l'élaboration et à l'exécution de la politique de défense et de sécurité aux côtés de l'ensemble des parties prenantes, par une ouverture à l'interarmées, à l'interministériel et à l'interalliés (connaître les acteurs, leurs analyses, leurs préoccupations, les enjeux...). Il est également initié à la planification et à la conduite des opérations interarmées de niveau opératif (apprendre à organiser la collaboration entre les parties prenantes d'une situation opérationnelle). Cette scolarité permet de consolider la culture générale du stagiaire pour lui donner des clés de lecture géopolitiques, valoriser ses connaissances et développer sa capacité à convaincre.

L'enseignement militaire supérieur de 3^e niveau (EMS3), dure une année et peut prendre différentes formes : à temps plein pour les auditeurs du Centre des hautes études militaires (CHEM), à temps partagé entre l'emploi organique de l'officier et le Centre des hautes études du ministère de l'intérieur (CHEMI), l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) ou l'Institut des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ). Au cours de ces formations, les auditeurs issus de ministères et d'organismes différents, voire d'autres nationalités, apprennent à se connaître, à travailler ensemble et partagent leurs

expériences respectives, principalement dans les domaines de la sécurité et de la défense.

Les formations dispensées conditionnent le niveau de responsabilité des emplois tenus par les Officiers de gendarmerie (OG) et les Officiers du corps technique et administratif (OCTA).

Certains officiers choisissent la voie de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST). Outre l'EMS1, ils suivent alors une scolarité d'un an dans une école supérieure ou une université, dans des domaines aussi variés que les télécommunications et l'informatique, la génétique, la logistique, le bâtiment et les travaux publics et les ressources

(1) ENSTA, EISTI, Télécom Paris tech, CFSSI, ESSEC, universités de Paris 1, Paris 2, Lausanne, etc.

humaines¹. Ils peuvent également accéder à l'EMS3.

Enfin, le MBA spécialisé management de la sécurité de l'EOGN, qui offre une formation partagée entre officiers de gendarmerie et cadres supérieurs de sûreté d'entreprise, vient quant à lui d'être reconnu diplôme de formation continue, illustrant ainsi la volonté de diversification des voies de l'enseignement supérieur.

Toutes ces formations sont suivies, selon les cas, sur demande de l'officier, après réussite à un concours ou par choix du commandement. Elles sont adaptées aux

grades et niveaux de responsabilités exercées. Elles permettent un partage considérable d'expérience avec les stagiaires externes rencontrés. Favorisant la réflexion, elles créent les occasions, pour la gendarmerie, de participer aux études réalisées et de contribuer ainsi aux mémoires produits dans de multiples domaines.

Cet enseignement militaire supérieur est complété par la préparation à l'emploi.

La préparation à chaque poste de commandement

Chaque officier désigné pour prendre le commandement d'une compagnie, d'un groupement ou d'une région (ou organisme assimilé), bénéficie d'un stage de préparation avant sa prise de fonction. Ces stages, d'une durée de deux ou trois semaines, sont l'occasion pour les officiers concernés de bénéficier d'une mise à niveau de leurs connaissances avant qu'ils ne se voient confier à nouveau des responsabilités en unité opérationnelle. Ces formations comprennent un volet théorique assez léger, un volet technique plus important (comme la gestion des personnels, la direction d'une entité administrative ou encore une présentation des outils informatiques mis à leur disposition ou à celle de leurs subordonnés). Le partage de l'expérience des commandants d'unité en fonction et participant à l'encadrement de ces stages occupe ici aussi une place importante. Des autorités d'emploi (préfets, sous-préfets, magistrats), des partenaires (commissaires

de police, officiers de sapeurs-pompiers) ou encore des journalistes interviennent également lors de ces stages afin d'élargir et d'éclairer la vision du futur chef sur ses attributions et son environnement.

L'acquisition de connaissances techniques

Tout au long de sa formation continue, qu'elle relève de l'EMS ou de la préparation à l'emploi, l'officier accroît sa maîtrise de la méthode de raisonnement tactique. A cette fin, le CESG vient de faire évoluer l'enseignement de cette méthode. Après l'acquisition, durant la formation initiale, des fondamentaux de la méthode sous forme

(2) Notions de base relatives à la nature de la guerre : initiative, acception du risque, surprise et éléments majeurs du raisonnement sur l'espace, l'ennemi ou l'adversaire, le temps et les effets à produire.

d'une boîte à outils², l'officier apprend à l'adapter aux différents échelons de commandement ou de responsabilités qu'il exercera. La maîtrise de la Méthode de

raisonnement tactique (MRT) caractérise l'officier de gendarmerie en situation de gestion de crise. Elle renforce sa capacité à analyser une situation, à en tirer des conclusions et à prendre des décisions. Elle contribue également à sa capacité d'anticipation et de planification des événements prévisibles.

© CREOGN

COLLOQUE
LA DONNÉE N'EST PAS DONNÉE
STRATÉGIE & BIG DATA
LUNDI 23 MARS 2015
ÉCOLE MILITAIRE

Reception préalable obligatoire
avant le 18 mars 2015
Maison d'Enseignement Supérieur de la Gendarmerie Nationale
© Gendarmes / Informations /
eformation.dedonnee@keyrus.com

Big DATA

École militaire / 5 place d'Orléans / 75007 Paris

Partenariat avec
Keyrus La Voie

Le centre d'enseignement supérieur engage des partenariats pour porter des réflexions sur des sujets majeurs.

À toutes ces formations d'enseignement militaire supérieur ou de préparation à l'emploi s'ajoutent des stages plus spécifiques et techniques, dans les centres nationaux d'instruction de la gendarmerie, notamment auprès de l'École nationale de la Magistrature, au sein du Réseau des écoles de Service publique (RESP), auprès du Centre de formation au management de la Défense (CFMD) ou auprès de l'École de Modernisation de l'État (EME).

À partir de sa métamorphose en formation initiale, l'officier de la gendarmerie poursuit sa formation continue de manière à être dans les meilleures conditions pour accéder aux commandements et responsabilités qui seront les siens tout au long de sa carrière. Il aura ainsi acquis des connaissances générales, professionnelles et techniques, des méthodes de raisonnement et de travail et largement échangé avec d'autres acteurs de la société pour tenir sa place dans le monde de la sécurité et de la défense.

L'AUTEUR

Le colonel Marc HAMEL, avant de commander le Centre d'Enseignement Supérieur de la Gendarmerie, a connu une carrière alternant des emplois opérationnels et en administration centrale. Gendarme à la brigade territoriale à Niederbronn les Bains (67), il intègre l'EONG (97^e promotion) dont ils sort pour commander un peloton à l'EGM 25/7 de Saint Étienne les Remiremont (88). Il sera ensuite commandant de la compagnie d'Avesnes sur Helpe (59). Il rejoint la 12^e promotion du Collège interarmées de Défense puis commandera le groupement de gendarmerie départementale des Vosges (88). Ses emplois en administration centrale comportent les postes de chargé de projet à l'Inspection de la Gendarmerie Nationale, de chef du bureau de la qualité et de l'appui à la performance de la DGGN et de chargé de mission auprès du directeur des opérations et de l'emploi.

Les militaires commissionnés

des spécialistes sous contrat en gendarmerie

Par **Xavier FAUVERGUE**

L

Le journal officiel offre au lecteur assidu quelques perspectives inattendues sur les emplois proposés par la gendarmerie nationale. Des avis de vacance sont en effet parfois publiés afin de recruter par contrat des militaires dits commissionnés¹ et honorer ainsi des emplois extrêmement variés de biologiste, choriste, historien, conseiller en emploi, maréchal-ferrant, psychologue ou expert « dans les technologies de middlewares

et de services orientés architecture ». Ce type de recrutement permet de concilier des besoins spécifiques de la gendarmerie nationale et l'opportunité pour des spécialistes externes de valoriser leur expertise au sein d'une institution appréciée pour la rigueur de ses processus.



XAVIER FAUVERGUE

Chef d'escadron de gendarmerie - Bureau du personnel officier - Section de l'encadrement supérieur

Ces militaires qui servent en vertu d'un contrat ne doivent pas être confondus avec les officiers sous contrat (OSC) régis par le décret n°2008-939 du 12 septembre 2008 et qui « participent au commandement, à l'encadrement et au fonctionnement de l'ensemble des organismes relevant des armées ou des formations rattachées ».

Arrêté du 21 janvier 2011 fixant la liste des emplois d'officiers et de sous-officiers commissionnés recrutés au titre de l'article L. 4132-10 du code de la défense au sein de la gendarmerie nationale.

A la particularité des emplois tenus par ces militaires s'ajoute un corpus de règles propres à leur gestion, qui autorise par exemple un recrutement initial dans le grade de colonel ou de major et qui permet dans deux emplois particuliers de s'affranchir de toute limite d'âge et de durée de service.

Des emplois éclectiques

La nature des emplois qui peuvent être confiés aux militaires commissionnés est fixée par un arrêté² dont l'éclectisme est pleinement assumé car pas moins de

quatre-vingt-trois emplois sont énumérés. Cette liste a vocation à évoluer au gré des besoins exprimés par les formations de la gendarmerie nationale, afin d'honorer des



L'emploi de piroguiers sur le Maroni et l'Oyapock répond à un contexte opérationnel spécifique.

© DICOM/DELELIS

postes de spécialiste qui ne sont pas pourvus par d'autres modes de recrutement. En avril 2017, cent cinquante-deux militaires servent ainsi en qualité d'officier ou de sous-officier commissionnés, sur une palette riche de quarante-quatre métiers.

Les principaux employeurs sont les régions de gendarmerie, où exercent une soixantaine de psychologues cliniciens, de psychologues du travail et de « conseillers emploi ». La garde républicaine emploie une trentaine de militaires commissionnés, parmi lesquels vingt-quatre sous-officiers musiciens, choristes et maréchaux-ferrants. Le pôle judiciaire de la gendarmerie nationale compte également dans ses rangs une vingtaine d'officiers commissionnés, dont les effectifs sont appelés à progresser en 2017 avec l'arrivée programmée de

nouveaux analystes, biologistes, chimistes ou responsables du contrôle qualité.

Sept piroguiers, maréchaux des logis rattachés au corps de soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale,

« Toutes les tournées, des postiers aux médecins en passant par les gendarmes, sont réalisées en pirogue fileuse ». Sophie François, « Les pirogues du Maroni », In Situ [En ligne], 3 | 2003, mis en ligne le 19 avril 2012, consulté le 06 avril 2017. URL : <http://insitu.revues.org/1275> ; DOI : 10.4000/insitu.1275

héritiers d'une longue tradition³, comptent parmi les effectifs du commandement de la gendarmerie de la Guyane-Française. Leur qualité de militaire commissionné offre un statut protecteur au regard des missions remplies, des risques assumés et elle permet à la gendarmerie nationale de recruter

des personnels en capacité de naviguer dans les conditions particulières imposées

par les fleuves et rivières de Guyane. Comme le précise l'un des derniers avis de vacance publiés, ces missions couvrent à titre principal le transport des militaires de la gendarmerie nationale dans le cadre d'opérations de contrôle, de police administrative ou judiciaire. Des missions d'interprétariat peuvent leur être confiées, ainsi que des travaux de layonnage³ ou

(4) Ouverture de sentier, de passage en forêt.

encore la mise en place de structures d'hébergement...

Dans des délais relativement courts, de l'ordre de trois à six mois, des besoins aussi particuliers sont donc honorés par ce mode de recrutement spécialement dédié à l'emploi de spécialistes issus du monde civil, disposant de compétences et/ou de qualifications rares, jeunes diplômés ou professionnels aguerris.

Des psychologues cliniciens opérationnels

Trente-trois psychologues cliniciens mettent leurs compétences au service de la gendarmerie nationale et de ses personnels. Leurs principales missions visent à assurer une consultation clinique au profit des personnels et de leurs familles, à intervenir lors de la survenue d'événements graves, mais aussi à apporter leur appui aux échelons hiérarchiques pour la prise en compte de l'impact psychologique des missions et la gestion des situations de crise. Ils organisent également le suivi d'équipes ou de militaires confrontés à une charge psychologique éprouvante

en raison de la nature particulière de leur activité professionnelle. Leurs qualifications leur permettent d'élaborer des actions de sensibilisation et de formation concernant la prévention et la prise en compte des risques psychologiques.

Leur qualité d'officier commissionné permet de concilier d'une part une expertise professionnelle (qui, les concernant, s'exprime plus particulièrement dans le domaine de la psychopathologie et de la clinique individuelle ou collective, de la psychopathologie du travail, du traumatisme psychologique et de sa prise en charge) et d'autre part des exigences de disponibilité, au regard de la flexibilité des horaires de travail, des déplacements fréquents et des permanences à assurer.

Le déploiement des psychologues cliniciens s'est poursuivi en 2016 par l'affectation d'un officier commissionné à Cayenne et un nouveau recrutement est programmé, en 2017, au profit du commandement de la gendarmerie pour la Nouvelle-Calédonie et les îles Wallis-et-Futuna.

Une gestion spécifique

La gestion des militaires commissionnés, dans ce qui les distingue des militaires de carrière, est encadrée par un corpus législatif et réglementaire restreint, composé de quelques articles du code de la défense, d'un décret et de deux arrêtés.

Ce type de recrutement est uniquement autorisé pour tenir des « *fonctions déterminées à caractère scientifique, technique ou pédagogique* » (art. L4132.5 et surtout L4132.10 du code de la défense). Les militaires commissionnés servent en vertu de contrats dont la durée ne peut excéder six années et dont le cumul est limité à dix-sept années, voire quelques mois supplémentaires en cas de prorogation.

Un recrutement initial dans le grade de sergent... ou de colonel

Au moment de leur recrutement, les militaires commissionnés sont rattachés à un corps d'officier ou de sous-officier de carrière et nommés dans un grade allant de sergent à colonel. Il est ainsi dérogré aux règles communes car les militaires commissionnés ne sont pas soumis aux dispositions statutaires de leur corps de rattachement quant au recrutement et à l'avancement de grade. Un échelon ou une échelle de solde peuvent aussi leur être attribués en fonction de leur niveau de qualification et d'expérience professionnelle. Ils sont alors réputés détenir les conditions d'ancienneté de grade ou de service requises.

Le grade proposé lors du recrutement, mais aussi lors des éventuels renouvellements de contrat, est défini selon les besoins des formations de la gendarmerie nationale, sur le fondement du décret relatif aux militaires commissionnés qui précise l'âge et les niveaux de formation et/ou

d'expérience requis (art. 9). L'expérience professionnelle est en effet prise en compte pour un recrutement à un grade donné, au même titre que les diplômes obtenus⁴. Un recrutement dans le grade de colonel nécessite d'être au moins âgé de trente-sept ans et de cumuler un doctorat (ou titre équivalent) et huit années d'expérience dans le domaine d'emploi.

Si les militaires commissionnés sont nommés dès leur recrutement dans un grade défini par leur expérience, leur qualification et les besoins des unités, en revanche ils perdent *de facto* leur grade à l'issue de leur contrat (non-renouvellement ou radiation des contrôles liée à l'atteinte de la limite d'âge ou de la limite de durée de service).

Ces dispositions permettent d'adapter les niveaux de recrutement aux besoins afin de rester attractif dans les secteurs d'emploi sous tension où la concurrence avec le secteur privé, voire public, est vive.

Des limites d'âge et de service repoussées selon un rythme bisannuel

Sauf exception, les limites d'âge par grade qui s'imposent aux commissionnés sont celles en vigueur dans leur corps de rattachement. La limite de durée de service est fixée à dix-sept ans⁵, bien qu'elle puisse être portée sous conditions à dix-neuf années et demi pour les personnels qui demandent une prorogation de trente mois.

Peuvent par exemple être recrutés au « grade de sergent ou grade correspondant, les candidats âgés d'au moins vingt ans au 1^{er} janvier de l'année de nomination » :

a) Soit titulaires d'un diplôme de fin de second cycle de l'enseignement secondaire général, technologique ou professionnel ou diplôme reconnu comme équivalent, d'un autre titre ou diplôme classé au moins au niveau IV ou d'un diplôme ou d'un titre sanctionnant une formation professionnelle classé au moins au niveau III ;
b) Soit justifiant de deux ans d'expérience professionnelle en matière scientifique, technique ou pédagogique dans un emploi d'un niveau au moins équivalent à celui qu'exige l'emploi au titre duquel est effectué le recrutement. »

Deux emplois (à l'exclusion de tout autre) permettent à leur titulaire d'obtenir sur demande agréée un maintien en service par périodes de deux ans renouvelables, au-delà des limites d'âge et de durée des services. Cette disposition unique, prévue par l'article L4139.16 du code de la défense, pourrait autoriser le chef des orchestres de la garde républicaine et son adjoint à dépasser, le cas échéant, les limites qui s'imposent à tout autre militaire de carrière ou sous contrat. Une telle prorogation reste soumise à l'approbation préalable de l'administration.

ALLER PLUS LOIN

- Code de la défense (partie législative et réglementaire, notamment livre 1^{er} partie 4)
- Décret n°2008-959 relatif aux militaires commissionnés
- Arrêté du 21 janvier 2011 fixant la liste des emplois d'officiers et de sous-officiers commissionnés recrutés au titre de l'article L. 4132-10 du code de la défense au sein de la gendarmerie nationale
- Arrêté du 27 mars 2006 relatif aux emplois de chef et de chef adjoint des orchestres de la garde républicaine

Un emploi, une affectation et un besoin pérennes

Recrutés pour exercer des fonctions déterminées selon leur qualification et leur expérience professionnelle, les commissionnés ne sont pas soumis à la mobilité. Leur contrat stipule expressément leur affectation, leur emploi et ils ne peuvent d'ailleurs commander que dans le cadre de la fonction qu'ils exercent.

La politique de renouvellement des contrats est fondée sur les besoins des unités et sur la manière de servir des personnels concernés. Après plusieurs décennies durant lesquelles se sont succédé de nombreux officiers commissionnés, force est de constater que la reconnaissance de l'expertise et de la technicité de ces personnels, nécessaires à la gendarmerie nationale, conduit à des renouvellements de contrat quasi-systématiques, dans les limites réglementaires d'âge et de durée de service. A l'issue, l'expérience acquise et l'image véhiculée par la gendarmerie nationale auprès des employeurs potentiels constituent une plus-value indéniable dans la recherche d'emploi.

Ce tour d'horizon rapide de l'emploi et de la gestion des militaires commissionnés met en exergue la richesse de leurs compétences et l'originalité, largement méconnue, des règles qui leur sont propres en matière de recrutement, d'avancement, de rémunération, de mobilité, mais aussi de limite d'âge pour

(7) Par exception, un ressortissant étranger peut servir en qualité d'officier commissionné, conformément à l'article L4132-7 du code de la défense.

certain, voire de nationalité⁷. Pour le reste, les dispositions du code de la défense et celles du corps de rattachement s'appliquent, « *en tant qu'elles*

ne sont pas contraires aux dispositions » du décret relatif aux militaires commissionnés !

L'AUTEUR

Le chef d'escadron Xavier Fauvergue a servi dix ans en qualité d'officier commissionné (1994-2003). Il a exercé dans des fonctions d'études à caractère sociologique et statistique au sein du bureau des études générales, puis du bureau de l'analyse et de l'anticipation (direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale). Il a rejoint, en 2016, le bureau du personnel officier où il assure plus particulièrement la gestion des officiers commissionnés et des officiers sous contrat.

Il est titulaire d'un DESS de psychologie du travail et d'un DEA de psychologie sociale (Université René Descartes – Paris V).

La transition professionnelle

un levier de transformation RH

Par Frédéric MONIN et Valérie FLORENT

L

Le dispositif de transition professionnelle (T-Pro) imaginé par la gendarmerie pour accompagner des officiers souhaitant poursuivre leur vie professionnelle hors de leur institution constitue une démarche inhabituelle dans un environnement professionnel où la plupart des personnels – officiers comme sous-officiers – accomplissent leur temps de service en totalité. Cette initiative montre la capacité d'adaptation et d'anticipation de la



gendarmerie à son environnement et constitue en même temps un véritable levier de transformation de la culture RH.

Une évolution générationnelle dictée par un contexte professionnel et familial mouvant

Dans un environnement très mouvant, marqué par des évolutions technologiques majeures, une "digitalisation" des relations sociales qui transforme nos contemporains, surtout les plus jeunes, les observateurs notent les mouvements de la génération qui nous suit, dite Y. Elle est omniprésente sur les réseaux sociaux, habituée aux changements rapides, a un rapport au travail et à la vie professionnelle différent du nôtre. Très nettement, les garçons et les filles qui entament une carrière mettent en avant dans leurs aspirations une recherche forte d'équilibre entre vie personnelle ou familiale et métier. L'engagement professionnel paraît différent en lien avec ces souhaits d'équilibre et une capacité de changement des jeunes



FRÉDÉRIC MONIN

Colonel de gendarmerie, chargé de mission auprès du DPMGN, chef de la mission T-PRO



VALÉRIE FLORENT

Chargée de projet, mission transition professionnelle, direction du personnel militaire de la gendarmerie nationale

professionnels. L'insatisfaction engendre des évolutions brusques : l'employeur doit s'adapter sous peine de perdre ses cadres. Les jeunes envisagent de moins en moins d'effectuer la totalité de leur vie professionnelle dans la même entreprise.

À cela s'ajoutent d'autres évolutions sociologiques. Depuis une génération, on assiste à la généralisation du double emploi au sein des ménages et de son corollaire, bien souvent observé, du célibat géographique. L'influence des motivations d'ordre familial et privé domine les ambitions professionnelles. L'accroissement du nombre de séparations conjugales et par conséquent la problématique des gardes d'enfants, dans un contexte où la résidence alternée devient la règle, sont désormais un curseur de l'activité professionnelle et de sa géographie.

Une évolution des profils socio-culturels qui modifie les aspirations

La gendarmerie nationale, institution composée de plus de 100 000 hommes et femmes, ne peut échapper à l'évolution sociologique des jeunes générations parmi lesquelles elle recrute.

Le corps des officiers a lui-même été profondément bouleversé depuis vingt ans. Tous du même statut, ces derniers offraient à l'époque une image assez monolithique et des aspirations relativement similaires mais cette stabilité a été profondément remise en cause ces dernières années.

Aujourd'hui, sept mille officiers composent un corps divisé en deux entités au statut différent : les officiers de gendarmerie, assurant les commandements opérationnels, et les officiers du corps technique et administratif, chargés du soutien et de l'administration des formations de la gendarmerie. Le recrutement du corps des officiers s'est diversifié, notamment en augmentant la part du recrutement interne tardif - issu du rang -, qui a aussi fait augmenter la moyenne d'âge du corps, mais aussi par l'arrivée d'officiers issus d'un recrutement direct universitaire de niveau master 2. La féminisation est petit à petit devenue une réalité particulièrement visible chez nos plus jeunes camarades.

Un sondage de la grande majorité du corps grave une vraie photographie de

(1) Ce sondage, réalisé en 2013 auprès de 3500 officiers de tous grades et tous statuts, a obtenu un taux de réponse de 80 %.

l'état d'esprit des officiers de gendarmerie¹. Les résultats attestent d'une évolution du profil socio-culturel des jeunes officiers de gendarmerie

similaire à celle de leurs homologues cadres du secteur privé. Près de la moitié d'entre eux n'exclut pas un départ de l'institution après dix ans de service².

Institution très ancienne, la gendarmerie nationale est implantée dans tous les territoires de la métropole et de l'outre-mer. Elle cherche en permanence à s'adapter au milieu auquel elle est confrontée. Sa capacité d'adaptation n'est pas à dé

(2) On relèvera que 40 % des répondants déclarent envisager de quitter la gendarmerie avant l'atteinte de leur limite d'âge. Ce taux est un peu plus élevé chez les jeunes officiers qui envisagent cette perspective dans un délai de 10 ans pour plus de la moitié d'entre eux. 80 % des officiers sondés souhaitent que la reconversion soit évoquée dans le cadre du dialogue de gestion et estiment que la gendarmerie devrait consacrer davantage d'efforts pour accompagner la reconversion des officiers.

montrer au cours de l'histoire. En matière de ressources humaines, la gendarmerie suit de près les évolutions sociologiques pour adapter la formation, la mobilité et le recrutement de ses cadres aux réalités humaines, sociales et opérationnelles auxquelles elle est confrontée.

Une "nouvelle gouvernance" qui prend en compte ces évolutions

L'étude de cohorte menée

depuis plusieurs années au sein de plusieurs générations d'officiers, permet de suivre les évolutions de leurs attentes au fur et à mesure de l'évolution de leur carrière. Le sondage "officiers" exploité révèle ces souhaits. Depuis, la direction générale de la gendarmerie s'est employée à inscrire ces aspirations dans ses modes de gestion, sous le terme de "nouvelle gouvernance". La nouvelle gouvernance prévoit, dans une première série de mesures, un certain nombre d'adaptations de la gestion aux nouvelles données sociologiques internes et externes. Pour aller plus loin, le gestionnaire prépare une deuxième série de mesures sous le vocable de "gouvernance 2". Dans cette perspective, l'officier devient acteur de son parcours.

Être acteur de son parcours, c'est pouvoir l'orienter si le désir s'en fait sentir vers d'autres horizons. "Gouvernance 2" participe du positionnement du corps des officiers tant au sein de la haute fonction publique qu'au sein de la vie civile. Dans cette optique, la gendarmerie envisage prochainement de détacher des officiers dans d'autres corps de la fonction publique, pas seulement dans le cadre existant du "détachement-intégration", mais aussi dans le cadre d'un détachement temporaire. Ce dispositif se met en place parallèlement dans la magistrature et s'intègre dans le statut des magistrats. Le départ d'officiers de gendarmerie vers des sociétés privées ou les collectivités territoriales est une belle opportunité pour l'institution de positionner ses officiers dans les meilleures conditions et de valoriser ainsi le statut du corps à son meilleur niveau. Accompagner ce départ devient une évidence pour qui veut participer au rayonnement de la gendarmerie. Qui peut le mieux valoriser un corps sinon celui qui a pleinement réussi son départ, accompagné et haussé par son institution, et qui rend visible à l'extérieur la qualité de la formation et du parcours des officiers de gendarmerie ?

Partir n'est pas trahir

(3) La mesure 4.2 du plan de gouvernance des officiers propose de « Mieux accompagner les officiers souhaitant se reconverter ».

Prenant acte des orientations définies dans le cadre du plan de gouvernance du corps des officiers³, la gendarmerie a engagé dès 2014 une

réflexion pour prendre en compte l'évolution des aspirations des jeunes officiers en matière d'accompagnement de leur parcours professionnel.

En janvier 2015, le dispositif T-Pro - pour Transition Professionnelle - voit le jour sous forme d'expérimentation. L'idée : accompagner et valoriser les officiers qui font le choix de quitter l'institution pour poursuivre leur vie professionnelle hors gendarmerie dans le privé (parcours T-Pro « entreprises ») ou dans l'un des trois versants de la fonction publique (T-Pro « secteur public »).

Une idée qui ne va pas forcément de soi dans un corps majoritairement composé d'officiers de carrière (contrairement aux autres composantes des forces armées) pour lesquels l'engagement est une valeur cardinale. Traditionnellement, on entre en gendarmerie pour y faire carrière. De fait, les officiers qui quittent l'institution avant d'avoir accompli leur temps de service sont aujourd'hui peu nombreux, mais il en sera peut-être autrement demain.

Ceux qui sautent le pas le font en toute discrétion et sans aide. Le pari de la T-Pro est de les accompagner, voire de les mettre en lumière, avec l'objectif de la mise en œuvre d'un cercle vertueux « *rayonnement* – *valorisation* – *recrutement* ».

Accompagner la transition professionnelle des officiers contribue à faire connaître et valoriser ce corps, donc à faire rayonner la

gendarmerie en appuyant la constitution d'un réseau et par voie de conséquence favoriser un recrutement de qualité ; une perspective séduisante pour une partie des jeunes officiers compte tenu de l'évolution de leurs aspirations décrite ci-dessus

(4) Cf. note de bas de page 1 et 2.

conforme à celle des pratiques dans le privé (mobilité professionnelle)⁴.

Un accompagnement adapté au projet professionnel et sécurisant

Le parcours T-Pro « entreprises » - le premier à avoir été mis en œuvre et le plus abouti - propose une démarche en 4 étapes sur une durée de 12 à 18 mois. La première étape permet d'évaluer les aptitudes, les compétences et les aspirations des candidats en fonction desquelles ils vont élaborer un projet professionnel. Celui-ci défini, la deuxième étape ouvre une période de formations certifiantes, de courte durée, visant à étayer et à conforter le projet professionnel. À l'issue de ces deux premières phases incontournables, la possibilité est offerte aux candidats T-Pro "secteur privé" d'effectuer une immersion en entreprise qui peut aller de 1 à 6 mois ; celle-ci doit permettre à l'officier de s'assurer que le projet correspond bien à ses attentes et de commencer à tisser son futur réseau. Tout au long des trois premières étapes, l'officier bénéficie d'un accompagnement individualisé (coaching) et d'apports méthodologiques (rédaction du CV, des lettres de motivation, entraînements aux entretiens). Enfin, vient la der-

nière étape, conclusive de la démarche : le départ ou le retour accompagnés dans l'institution. En cas de départ, l'administration centrale met tout en œuvre pour faciliter les démarches de l'officier et prend les mesures appropriées pour assurer la réalisation de son projet professionnel dans les meilleures conditions possibles. En cas de retour, il est reçu en entretien par le gestionnaire afin d'en déterminer les modalités qui devront, dans la mesure du possible, tenir compte de son engagement et valoriser les acquis de la démarche T-Pro effectuée par l'officier. Cette démarche conçue et pilotée par la gendarmerie bénéficie de l'expertise d'HEC executive education, partenaire de la T-Pro depuis 2016.

Le parcours T-Pro « secteur public » consiste en un accompagnement des candidats qui souhaitent intégrer la fonction publique dans le cadre de l'un des

(5) Les militaires, outre un droit statutaire à bénéficier d'un dispositif de reconversion peuvent également intégrer la fonction publique civile grâce à certains dispositifs : intégration en vertu de l'article 4139-2, 4138-8 ou accès à des emplois réservés.

dispositifs réglementaires existants⁵. Les candidats bénéficient d'une aide à l'élaboration de leur dossier de candidature (CV, lettre de motivation), d'une préparation aux entretiens et éventuellement d'un apport en formation. La durée du

parcours « secteur public » est variable en fonction des modalités d'intégration de l'administration d'accueil.

La démarche T-PRO est un levier de transformation

Le volume annuel d'officiers engagés en T-Pro semble se stabiliser à une petite dizaine (6 en 2016, 8 en 2017). Le nombre de volontaires ne devrait pas beaucoup augmenter à moyen terme. La T-Pro ne constitue pas un moyen de réduction des effectifs d'officiers et elle n'a pas d'objectifs chiffrés à atteindre.

La mise en œuvre de la T-Pro est avant tout une tentative de réponse à la nécessaire adaptation de la gestion des ressources humaines (GRH) et constitue, à ce titre, un levier de transformation. Cette démarche ouvre en effet la voie à un changement de culture RH. Jusqu'alors, le gestionnaire pouvait s'appuyer sur une connaissance assez fiable de sa ressource puisqu'il connaissait la date d'engagement et, approximativement, de départ de la majorité des officiers de gendarmerie. Ouvrir la possibilité aux officiers de quitter l'institution après une carrière courte constitue une prise de risque pour le gestionnaire qui doit préserver des effectifs suffisants en nombre et en qualité pour que la gendarmerie fonctionne correctement et soit en mesure de faire face à ses missions.

Cette nouvelle GRH passe ainsi par la mise en place d'un bilan (perspectives de carrière et évaluation du potentiel) proposé à l'ensemble des officiers de gendarmerie. Ce bilan pourrait intervenir à un moment charnière de leur carrière (par exemple,

après le TC2). Les résultats de ces évaluations permettraient aux candidats d'avoir une vision plus claire de leurs perspectives professionnelles qu'elles se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution. Le gestionnaire pourrait piloter plus finement la gestion de sa ressource sans stigmatiser les officiers candidats au départ.

Cette démarche présente, en outre, l'avantage de converger vers les pratiques en cours de développement dans le secteur privé qui s'attachent à l'amélioration de l'employabilité grâce à des entretiens de gestion plus fréquents, au développement de la mobilité professionnelle et de la formation continue. La T-Pro ouvre ainsi des perspectives beaucoup plus larges ; elle permettra une meilleure gestion RH, condition d'une efficacité opérationnelle optimale et d'un climat social favorable.

L'AUTEUR

Commandant d'escadron de gendarmerie mobile à Versailles-Satory (78) de 1997 à 2000, puis commandant de compagnie de gendarmerie départementale à Dinan (22), Frédéric Monin est affecté au cabinet du directeur général de la gendarmerie nationale en 2003 comme adjoint au chef du bureau des affaires générales. Breveté de l'école de guerre en 2006, il est affecté à la direction de la sécurité d'EDF comme chargé de mission, rédige la convention liant EDF à la gendarmerie et met en place les premiers pelotons de protection et de sécurité (PSPG) auprès des centrales nucléaires. Il pilote simultanément la politique de sécurité des expatriés et des déplacements courte durée dans les zones à risque du groupe EDF SA. Cadre professeur à l'école de guerre de 2010 à 2012, il commande ensuite le groupement de gendarmerie départementale de Maine-et-Loire. Il rejoint la direction générale comme chef de la mission ait e la T-Pro depuis 2016 transition professionnelle en 2016.

L'AUTEURE

Chargée d'études à la Délégation aux affaires stratégiques (DAS devenue DGRIS) du ministère de la Défense de 1992 à 2001, Valérie Florent est recrutée à cette date en gendarmerie comme officier commissionné. Affectée au Sirpa-gendarmerie comme chargée d'études auprès du chef du Sirpa, elle pilote une étude sur la communication interne en gendarmerie et la rénovation des supports de communication interne. En 2005, elle devient rédactrice-en-chef de la Revue de la gendarmerie nationale puis, en 2009, chef de la section rédaction du Sirpa en charge de la production de contenus éditoriaux pour les supports écrits et électroniques de communication interne et externe de la gendarmerie. Après un passage au cabinet du directeur général (2012-2014) où elle pilote la rédaction du projet numérique de la gendarmerie et contribue au lancement du réseau social professionnel de la gendarmerie, elle est affectée à la DPMGN à la mission transition professionnelle en janvier 2015. Depuis 2016, elle est également référente nationale égalité professionnelle et diversité.

La Validation des acquis

de l'expérience (VAE) : la promotion sociale fondée sur les savoirs acquis

Par Anne-Sophie LESCURE

L

La VAE est reconnue par le Code de l'éducation comme la quatrième voie d'accès à la certification, au même titre que la formation initiale, la formation continue et l'apprentissage. Le principe reste aujourd'hui encore difficile à appréhender pour certains et se résume à l'équation suivante : EXPÉRIENCE = DIPLÔME.



ANNE-SOPHIE LESCURE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, détachée à la sous-direction des compétences (DGGN), responsable « Certification et validation »

Cette démarche personnelle est un droit individuel. Elle permet une élévation sociale par l'obtention de tout ou partie d'un diplôme par la prise en compte des compétences acquises au cours de sa vie professionnelle. La formation favorise un accès au diplôme par l'acquisition de

connaissances. La démarche de VAE va permettre de valoriser son expérience comme étant elle-même à l'origine des connaissances et des savoir-faire détenus.

La VAE : un dispositif créé en 2002 par la loi sur la modernisation sociale et réaffirmé par la loi El Khomri¹ sur la formation professionnelle du 8 août 2016

(1) La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail ou loi El Khomri.

La démarche de VAE est le prolongement d'un dispositif qui date de 1934. Il est toujours en vigueur, la validation des acquis permettant aux ingénieurs "maison" d'obtenir un

diplôme d'État d'ingénieur (appelé : Ingénieur diplômé par l'État ou ingénieur DPE) par la constitution d'un dossier descriptif de leurs activités justifiant leurs fonctions. Cette dissociation des champs de la formation et de la certification a donc été

commencée il y a plus de 80 ans ! Ce qui est innovant dans la VAE, créée en 2002, n'est donc pas le principe en lui-même mais sa généralisation à tous les publics et les niveaux de certifications.

(2) La loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale (articles 133 à 146).

La loi de modernisation sociale de 2002² est à l'origine de la création de la VAE. Elle indique qu'il s'agit d'un droit personnel

et individuel qui permet d'obtenir tout ou partie d'un titre ou d'une certification professionnelle. Il nécessite qu'un seul prérequis : avoir une expérience (professionnelle mais aussi personnelle et/ou extraprofessionnelle) en lien avec le titre ou la certification sollicitée reconnue au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Si la VAE a vu le jour il y a 15 ans, les pouvoirs publics réaffirment sa place par la loi El Khomri du 8 août 2016. La durée nécessaire pour déposer un dossier a été réduite de 36 à 12 mois et l'article 78 prévoit que la VAE fasse l'objet d'une information lors de l'entretien professionnel puisqu'elle est intégrée dans les actions pouvant contribuer à une évolution professionnelle au cours des 6 dernières années.

La certification sollicitée par la VAE peut être un diplôme ou un certificat de qualification professionnelle inscrit au RNCP.

Un certificat de qualification professionnelle, appelé aussi titre, permet d'attester qu'une personne a acquis (par la formation initiale, continue ou par l'expérience) un ensemble de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Si les diplômes sont inscrits de droit au RNCP, ce n'est pas le cas des titres qui doivent faire l'objet d'une demande d'enregistrement auprès de la Commission nationale des certifications professionnelles (CNCP).

La CNCP a pour mission de recenser dans un inventaire spécifique les certifications et habilitations correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle. Les titres ainsi reconnus par la commission sont enregistrés au RNCP pour une durée maximale de 5 ans. Un niveau est attribué à chaque certification. Les titres certifiés s'échelonnent du niveau V (BEP/CAP) au niveau I (Bac+5).

La gendarmerie dispose à ce jour d'une quinzaine de certifications inscrites au RNCP en nom propre, avec la police nationale ou avec le ministère de la Défense. La plupart de ces titres concerne les formations dites de cursus. À titre d'exemple, le titre d'"enquêteur judiciaire de sécurité intérieure" confère aux diplômés du stage d'officier de police judiciaire un niveau III (BAC+2) ou encore le titre d'"agent de sûreté et d'intervention dans les territoires" reconnaît nos gendarmes en sortie d'école au niveau IV (BAC).

Une fois inscrit au RNCP, un titre peut donc être obtenu par :

- la formation : pour les personnes ayant suivi la formation « socle » du titre,
- l'expérience : pour les personnes ayant 12 mois d'expérience en lien avec le titre et ce en rédigeant un dossier de VAE.

Ces niveaux de qualifications sont un gage de reconnaissance des métiers exercés par nos gendarmes.

Le cœur de la démarche : la rédaction du dossier de VAE qui sera évalué par le jury

Les dossiers de VAE doivent être instruits en respectant le cadre juridique. Le candidat souhaitant commencer sa démarche adresse un dossier de recevabilité (livret 1). Une fois ce dernier déclaré recevable (il le sera s'il met en avant une expérience professionnelle de 12 mois en lien avec la certification visée), il pourra rédiger son dossier de VAE (livret 2). Cet écrit a pour objet de réaliser la synthèse de ses acquis en lien avec les connaissances et compétences de la certification ou du titre sollicité.

Par la suite, un jury de VAE devra être constitué en respectant les termes du décret et les éléments fixés dans le dossier d'inscription du titre au RNCP. Les



membres de ce jury analyseront le livret 2 et pourront, s'ils le souhaitent, recevoir le candidat en entretien.

La définition d'une qualification est « *la capacité à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilité définis dans un référentiel* ». Le candidat devra décrire, dans son dossier de VAE, les compétences et connaissances acquises au cours des fonctions exercées mais aussi le niveau de responsabilité assumé afin de faire le lien avec le référentiel de la certification visée. Les récits professionnels analytiques présentés permettront de faire apparaître ces liens.

« Le livret 2 doit expliquer *"la manière de faire"* alors que dans notre métier nous sommes constamment évalués sur *"le résultat obtenu"* » rapporte le major Laurent Vernier qui a obtenu dans son intégralité un BTS Assistant manager par la VAE il y a quelques années.

La rédaction du livret 2 est un travail relativement chronophage et complexe qui mérite d'être accompagné par un professionnel. C'est aussi une démarche très enrichissante puisqu'il s'agit d'un bilan professionnel (et personnel) ciblé qui permet de formaliser par écrit l'ensemble de ses acquis. Cette réflexion rétroactive permet de prendre pleinement conscience des compétences détenues. L'obtention du certificat va légitimer et donner une valeur

à l'expérience acquise. « *Il est préférable d'être accompagné pour éviter les "sorties de route" dans l'écriture du livret 2 qui reste une "clef de voûte" dans le processus VAE. Il est indispensable de se fixer un calendrier de production et de relecture au cours de la réalisation de ce volumineux document. Sans accompagnement, on manque de repères et le temps file vite. Nombreux sont alors les candidats dépassés, découragés, qui abandonnent malheureusement leur démarche VAE* » précise le major Vernier.

La gendarmerie nationale a su adapter la VAE à ses besoins pour valoriser les compétences de ses gendarmes en mettant en place un dispositif appelé la Valorisation de l'expérience professionnelle (VEP).

L'objectif de ce dispositif novateur est de permettre aux gendarmes l'obtention d'une qualification non reconnue au RNCP sur dossier. Un écrit apportant la preuve des compétences acquises en lien avec les attendus de la formation est analysé par une commission qui délivrera ou non la qualification. Ainsi, sur la base du volontariat, le militaire souhaitant obtenir la qualification devra rédiger ce dossier qui sera analysé par une commission en région.

Ce bilan professionnel, mené de manière analogue à la rédaction d'un livret 2 de VAE, permet donc de pouvoir valider une qualification sans qu'il soit nécessaire de suivre la formation dédiée.

Le parcours en interne d'un militaire de la gendarmerie, du statut de volontaire à celui d'officier : une ascension « tracée » par la certification du niveau V (CAP/BEP) au niveau II (BAC+3/4)

La loi du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a réaffirmé et modifié celle du 24 novembre 2009. Elle contraint les entreprises à offrir aux salariés la possibilité de progresser au cours de leur carrière.

Article L 6111-1 du Code du travail :

La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

Au sein de la gendarmerie, le gendarme adjoint volontaire recruté sans diplôme obtiendra à sa sortie de formation le titre d' « adjoint de sécurité intérieure » qui lui confère un niveau V, équivalent au CAP. Il pourra ensuite passer en interne le concours de sous-officier. S'il réussit, la formation de gendarme suivie en école lui attribuera le niveau IV, équivalent au niveau BAC. Puis, ce même militaire pourra aussi poursuivre sa montée en compétences en validant le stage d'officier de police judiciaire correspondant au titre d' « enquêteur

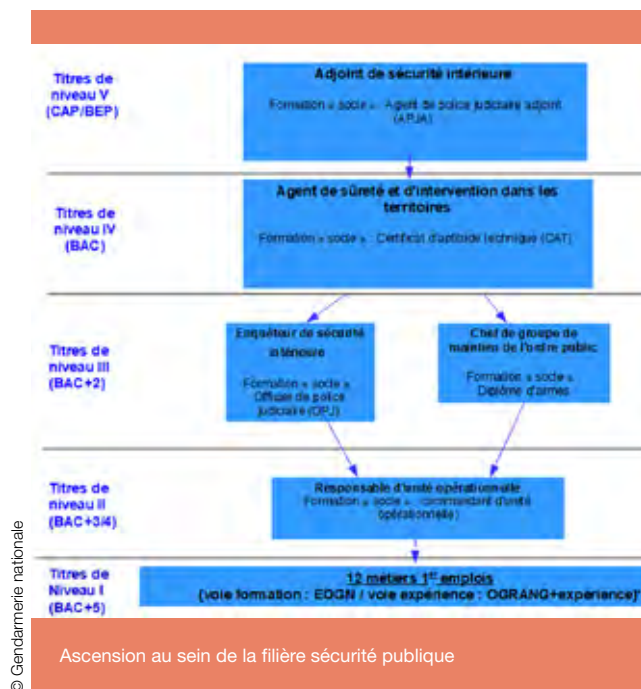
judiciaire de sécurité intérieure », il atteindra alors le niveau III équivalent au BAC+2 (s'il est issu de la gendarmerie mobile, il validera le titre équivalent au diplôme d'arme de niveau III). S'il devient officier par le rang (par concours interne), il validera le titre de « responsable d'unité opérationnelle » ; titre qui lui attribuera un niveau II soit équivalent au BAC+3/4.

Ces ascensions sociales pourraient être étendues à différentes filières si les métiers qui y sont intégrés font l'objet de titres ayant une reconnaissance nationale : *« Il est nécessaire de créer des titres qui reconnaissent les acquis de l'expérience des militaires au sein d'une même filière professionnelle »* prône Christophe Bacquet, chef de la section ingénierie de pilotage du bureau de la formation de la DGGN.

Ce parcours, ouvert par la gendarmerie et rendu lisible par la certification permet des équivalences civiles à chacun des « paliers » et dépasse très largement l'acquisition d'un seul niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle préconisée par les textes.

La VAE et la certification : des outils stratégiques de la gestion des carrières ?

Il est intéressant d'examiner les dispositifs mis en place au sein du ministère de la Défense. L'armée de Terre, la Marine nationale et l'armée de l'Air intègrent dans leurs effectifs de très nombreux militaires



sous contrat. Il est nécessaire que les armées développent des outils afin que les militaires, replacés sur le marché du travail après un contrat plus ou moins long, puissent faire valoir leurs acquis.

Le ministère de la Défense s'est notamment engagé dans une politique de valorisation des compétences qui utilise la VAE pour le personnel particulièrement exposé au risque de chômage en particulier les militaires du rang. Ils pourront ainsi faire reconnaître leur expérience professionnelle par un niveau de qualification afin d'évoluer dans leur sphère professionnelle ou trouver plus facilement un poste sur le marché de l'emploi en dehors du ministère. Cette politique est formalisée dans la directive sur

la certification et la VAE de la direction des ressources humaines du ministère de la Défense³

(3) Directive n°220167/DEF/SGA/DRH-MD relative à la certification des titres professionnels et à la validation des acquis de l'expérience (VAE) du 9 juillet 2013.

La VAE, outil de sécurisation professionnelle, constitue donc un

élément positif pour une gestion active de l'employabilité. Elle va permettre de simplifier ou de faciliter les opérations de reconversion. L'Agence pour la reconversion de la défense (ARD) a mis en place un réseau national permettant d'ac-

compagner la VAE. Les référents-VAE des antennes Défense-mobilité informent, orientent, conseillent et accompagnent les démarches de VAE concernant les certifications professionnelles du ministère de la Défense. « *On propose la VAE au personnel tout au long de sa carrière, puis au moment de la reconversion, c'est une valorisation des parcours et un fort levier de motivation à faible coût* », explique la capitaine Maud Laoubi, chef de la cellule certification professionnelle et VAE.

La VAE permet aussi de favoriser la promotion interne en rendant possible le fait qu'un brevet militaire puisse être obtenu par l'expérience et non pas uniquement par la formation. Dans ce cadre, l'obtention du

brevet militaire par l'expérience ouvrira les mêmes droits que s'il avait été obtenu par la formation. Le militaire aura donc accès à des emplois d'un niveau supérieur.

marginale pour la plupart des certifications. Elle gagne à être mise en œuvre de manière collective » indique un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale de

l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) datant

d'octobre 2016.⁴ Le rapport reconnaît que la VAE coûte moins

cher qu'un dispositif de formation classique et n'impacte pas ou très faiblement l'organisation du travail puisqu'en l'absence de

vis-à-vis pédagogique elle permet aux salariés de suivre un parcours de certification de manière décalée et en dehors du temps de travail.

Par ailleurs, certaines entreprises développent aussi la VAE hybride. C'est un système très complet puisque la valorisation des acquis est couplée à l'acquisition de savoirs par la formation.

Tout comme la VAE collective qui augmente considérablement les validations totales (obtention du diplôme dans son intégralité) qui atteignent environ 85 % en

VAE collective contre 60 % en VAE individuelle⁵, la VAE hybride permet d'accroître les chances de réussite tout en familiari-



Validation et certification : outils de gestion des carrières

La VAE collective : un dispositif de VAE novateur

La mise en place de VAE collectives est un moyen d'optimiser les démarches. Provoquées par l'institution ou l'entreprise pour répondre à un besoin bien identifié, un groupe de salariés volontaires sera réuni pour valider un même diplôme (pour rappel : la VAE est un droit individuel et personnel, le salarié ne pourra être contraint). Une analyse préalable des métiers concernés et de l'objectif poursuivi en termes de gestion des ressources humaines permettra de définir le diplôme à valider. Le collectif permettra la mise en place d'un accompagnement facilité.

« Bien que la VAE bénéficie d'une grande estime parmi les acteurs de la formation et de l'emploi, elle reste une voie d'accès

(4) Évaluation de la politique publique de validation des acquis de l'expérience - Rapport IGAS/IGAENR - Octobre 2016.

(5) Source : Évaluation de la politique publique de validation des acquis de l'expérience - Rapport IGAS/IGAENR - Octobre 2016.

sant le salarié avec la notion de dynamique professionnelle et de parcours.

La démarche de validation des acquis de l'expérience est un outil de sécurisation des parcours professionnels. Cette sécurisation est notamment nécessaire dans un univers professionnel marqué par la mobilité, comme en gendarmerie où chaque affectation peut se traduire par un poste différent et donc de nouvelles compétences à valoriser.

La VAE est une démarche dont les bénéfices ont été clairement démontrés pour le candidat comme pour l'employeur. Elle répond à de nombreux enjeux de la gestion des ressources humaines telles que la valorisation des compétences individuelles, la fidélisation ou l'amélioration de l'attractivité. Il s'agit bien là d'outils stratégiques de gestion des carrières.

Cependant, cela reste un processus complexe pour parvenir à l'obtention d'un diplôme. Si la démarche est plus simple pour acquérir un titre, il est nécessaire malgré tout de mettre en place, à l'instar du ministère de la Défense, un accompagnement pour suivre les candidats dans la rédaction de leurs dossiers. Communiquer sur la VAE, c'est ouvrir le champ des possibles pour laisser à chacun la possibilité d'être l'acteur principal de sa promotion sociale. Cependant, cette individualisation de l'accès à la certification repose sur l'expérience de chacun, ce qui risque d'être la limite du dispositif. En effet, si l'expérience n'est pas suffisante ou si sa transposition écrite dans le dossier de VAE n'est pas

claire, le candidat ne pourra obtenir de certification en lien avec ses acquis.

Les VAE collectives ou les VAE hybrides (mêlant pratiques professionnelles et acquis théoriques), accompagnées par l'institution ou l'entreprise, restent à privilégier. Les employeurs peuvent, grâce à la validation des acquis de l'expérience, remplir, à moindre coût, leur mission d'accompagnement de l'évolution professionnelle de leur personnel et accroître leur attractivité en externe. Les bénéficiaires de ces démarches sont dynamisés : acteurs de leur promotion sociale, ils pourront reprendre confiance en eux par une prise en compte de leur valeur professionnelle.

L'AUTEURE

Anne-Sophie Lescure est titulaire d'un 3^e cycle en gestion des ressources humaines et a plus de 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine des RH dominante « formation et insertion professionnelle ». Elle a forgé son expérience au sein de différentes fonctions : chargée de formation en tant qu'officier sous contrat au sein de la Marine nationale ; chargée emploi-formation en collectivité territoriale, coordinatrice pédagogique dans un centre de formation en alternance... Elle est actuellement détachée du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ayant assuré précédemment les fonctions de conseillère en validation des acquis de l'expérience à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et occupe les fonctions de responsable « certification et validation » au sein de la sous-direction des compétences de la DGGN.

Les motivations des jeunes

entre ascenseur social et compétences techniques : l'apport des études de cohortes

Par Sylvie CLÉMENT

P

Propos recueillis par le rédacteur-en-chef de la revue. Cette intervention permettra d'éclairer le lecteur sur une méthodologie qui permet de saisir la structuration et l'évolution des aspirations des personnels de la gendarmerie nationale. C'est une aide significative au commandement dans le cadre de la conception des politiques RH.



SYLVIE CLÉMENT

Capitaine de gendarmerie, cheffe de la section sociologie-démographie, bureau de l'analyse et de l'anticipation, sous-direction de la politique des ressources humaines, DGGN

Pour ouvrir le champ de notre information, pourriez-vous expliquer ce qu'est une cohorte ?

En démographie, une cohorte désigne un ensemble d'individus vivant un même événement au cours d'une période définie. Nos cohortes sont composées des personnels entrés une même année en école de formation initiale.

Il s'agit donc d'interroger les élèves lorsqu'ils intègrent l'école puis tout au long de leur carrière dans l'institution par le biais de questionnaires successifs (tous les 5 ans environ).

Les résultats de ce type d'étude permettent d'apprécier la façon dont les personnels perçoivent leur situation professionnelle et personnelle à travers le temps. Ils contribuent à identifier les facteurs structurant ces perceptions. Les questionnaires successifs permettent l'étude des effets liés au vieillissement d'une population donnée et de leurs conséquences sur les opinions des personnels dont les centres d'intérêt changent inévitablement avec l'âge et l'ancienneté. Les effets générationnels peuvent également être identifiés en comparant différentes cohortes.

Pourquoi interroger les personnels dès l'école, n'est-ce pas trop tôt ?

Chaque profession développe et entretient un ensemble de valeurs, de rites, de règles de conduite qui lui permet de fonctionner et

de constituer une identité professionnelle qui la distingue d'autres groupes professionnels.

La socialisation professionnelle désigne, dans ce cadre, l'ensemble des processus formels et informels par lesquels un individu acquiert les traits culturels et sociaux (normes, valeurs, règles de fonctionnement) propres à un corps de métier ou une profession. Il s'agit d'un parcours durant lequel s'intériorisent les normes du collectif de travail, permettant à l'individu de s'approprier une condition professionnelle et sociale. Dans ce parcours, la formation initiale en école occupe une place particulière : elle est le premier lieu de passage dans cet apprentissage. Elle représente le premier contact avec la culture du métier. C'est en école que seront transmis les buts et valeurs de l'organisation, ses modes de fonctionnement, bref tous les codes nécessaires à la jeune recrue pour pouvoir se repérer et évoluer en son sein.

La socialisation se prolonge ensuite une fois en unité, essentiellement par la confrontation des acquis de la formation au quotidien du métier, l'influence des collègues plus anciens, la formation continue, etc.

Comment est né un tel projet et pourquoi ?

Cette démarche trouve son origine dans une réflexion sur le recrutement et la formation aux métiers de la sécurité publique afin de favoriser l'esprit de coopération et de développer les échanges entre quatre administrations (gendarmerie nationale, police nationale, administration pénitentiaire et douanes).

Dans ce contexte, en 1994, une étude a été menée par la gendarmerie sur une cohorte de 1 170 élèves gendarmes (soit la moitié du volume de recrutement cette année-là), au cours de leur scolarité puis dans leur première affectation en unité. À l'origine, l'objectif principal de cette démarche était de comprendre le processus de socialisation professionnelle de ces jeunes recrues mais aussi de mieux connaître les représentations qu'elles se faisaient du métier de gendarme. Cette étude prenait tout son sens dans le cadre d'une modification de la scolarité des sous-officiers en 1994 : le cycle de formation a été allongé pour passer de huit mois à un an et le contenu de la formation a été sensiblement modifié (stage obligatoire d'application en unité de deux mois).

Depuis, nous avons pérennisé la démarche. La cohorte de 1994 est donc toujours suivie et de nouvelles se sont ajoutées. Cela permet à la gendarmerie nationale d'avoir un dispositif unique de suivi des trajectoires professionnelles et personnelles de ses militaires. Les enseignements de ces consultations permettent ainsi au service des ressources humaines de mieux appréhender les attentes des personnels concernant leur carrière.

Aujourd'hui, combien de cohortes existent ? Quels sont les personnels concernés ?

À l'origine, les études de cohortes ont été menées sur le corps des sous-officiers de gendarmerie, plus nombreux. La richesse de ces travaux a conduit la Direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale (DPMGN) à élargir le champ

d'étude aux officiers de gendarmerie en 2008 et plus tard aux Gendarmes adjoints volontaires (GAV) en 2011. Nous avons donc actuellement cinq cohortes, trois de sous-officiers de gendarmerie (1994, 1999 et 2010), une d'officiers de gendarmerie (2008) et une de GAV (2011). En terme d'effectifs, cela représente tout de même 7 000 personnels !

Il est d'ailleurs important de préciser que nous enregistrons des taux de réponse relativement importants sur ces questionnaires. Par exemple, la première cohorte suivie depuis 1994 a été consultée pour la dernière fois en 2013. Pour cette cinquième consultation, le taux de réponse était de 79 %. Les personnels se sentent concernés par ce dispositif et apprécient le retour personnalisé des résultats qui leur est fait à chaque consultation.

Quels enseignements tirez-vous de ces études de cohortes ?

Les questionnaires remplis lors de l'entrée en école sont très instructifs sur les trajectoires d'engagement des jeunes recrues. On y découvre en particulier que les élèves gendarmes ont des motivations fortes et un engagement souvent exclusif. L'entrée en gendarmerie n'est pas le fait du hasard, ce choix a fait l'objet d'une réflexion, nourrie par la socialisation anticipée de ces jeunes recrues.

Celle-ci renvoie au processus par lequel un individu va s'identifier progressivement à sa future organisation. Pendant cette période, qui s'inscrit avant l'entrée en école, les individus vont développer une image et des attentes vis-à-vis de la profession et/ou de

l'organisation qu'ils souhaitent rejoindre. Ces attentes vont être construites grâce aux informations collectées par différents canaux (amis, famille, centres de recrutements, salons de recrutement, expérience en tant que GAV...). Cette forme de socialisation permet un partage progressif des valeurs du groupe que l'individu rejoint. Ainsi, plus les attentes des individus sont satisfaites, plus grandes seront leur motivation, leur satisfaction et leur engagement envers l'organisation. Ce processus se retrouve dans toutes les cohortes, quel que soit le corps. Par exemple, deux tiers des recrues de la cohorte SOG 2010 sont d'anciens GAV et 71 % des recrues ont un ou des militaires de la gendarmerie dans leur entourage tandis que 12 % ont un père militaire de la gendarmerie. De même, la moitié des gendarmes adjoints volontaires de la cohorte GAV 2011 avaient dans leur entourage proche un militaire ou une personne travaillant dans le domaine de la sécurité : pour un tiers d'entre eux, il s'agit d'un parent proche (père, mère, frère ou sœur).

J'insiste sur cette socialisation anticipée qui est fondamentale car elle structure fortement les attentes de ces jeunes recrues envers l'institution, en particulier en ce qui concerne la carrière.

La notion de compétence est donc bien présente au moment de l'engagement des élèves gendarmes ?

Lors de leur entrée en école, plus de la moitié des élèves gendarmes ont pour souhait d'exercer dans une spécialité ou une technicité, avec comme métiers phares celui d'enquêteur, de maître de chien ou

encore de motocycliste. En 1994, 40 % des répondants de la cohorte SOG 1994 souhaitaient exercer un métier à compétences particulières. De même, 77 % des répondants de la cohorte SOG 2010 souhaitaient, à l'entrée en école, devenir enquêteur, 29 % pilote de véhicule rapide, 27 % maître de chien et 24 % motocycliste.

L'utilité, la polyvalence et la singularité du métier de gendarme constituent par ailleurs le socle des motivations à l'engagement : la possibilité de faire un métier hors du commun, le fait d'exercer un métier varié, polyvalent et de se sentir utile aux autres sont les trois principaux facteurs évoqués dans les cohortes, quelle que soit la génération.

Nul doute que la socialisation anticipée des membres des cohortes a joué un rôle important dans la définition de ce qu'ils attendent au sein de l'institution : les commentaires libres témoignent de la précision avec laquelle les jeunes recrues parlent de leur future carrière. On ne rentre donc pas en gendarmerie par hasard, ni pour faire n'importe quel métier !

En termes de carrière, l'ascenseur social est-il un objectif à atteindre ?

Effectivement, les personnels ont des attentes fortes en matière de carrière et ce dès l'entrée en école. Par exemple, les répondants de la cohorte SOG 2010 sont 41 % à déclarer, lors de l'incorporation en école, vouloir passer le concours officier de gendarmerie (ils étaient 21 % pour la cohorte SOG 1994). Par ailleurs, 37 % des répondants souhaitent atteindre en fin

de carrière un grade d'officier subalterne et 9 % un grade d'officier supérieur. Le sexe n'est pas une variable déterminante : hommes et femmes ont les mêmes aspirations professionnelles en termes de grades.

Cependant, ce souhait fait l'objet de réajustements au cours de la carrière : ainsi, 4 ans après leur entrée en gendarmerie, les répondants de la cohorte SOG ne sont plus que 20 % à souhaiter passer le concours officier et 2 % l'ont déjà tenté. La raison principale motivant le passage de ce concours reste la même qu'au moment de leur incorporation en école : les responsabilités associées au statut.

Pour conclure, l'analyse de la cohorte SOG 1994, la plus ancienne, montre que l'accès aux grades supérieurs, tout comme le fait d'exercer dans un poste à compétence particulière, sont directement corrélés à la satisfaction professionnelle. Le grand enseignement qui ressort de ces études de cohortes, c'est que les aspirations initiales formulées à l'entrée en école ont un impact fort sur le vécu de la carrière et sur la satisfaction - ou l'insatisfaction professionnelle -, dans la plupart des domaines.

L'AUTEURE

La capitaine Sylvie CLÉMENT est titulaire d'un master recherche de sociologie du travail et d'un master professionnel de sociologie des organisations. Elle est l'auteure de : « Vivre en caserne à l'aube du XXI^e siècle, l'exemple de la gendarmerie », L'harmattan, Le travail du social, novembre 2003, 194 pages.

Les cadets de la gendarmerie nationale de l'Isère

Par Christian LACHENAL

L

L'association des Cadets de la Gendarmerie Nationale de l'Isère s'est fixé plusieurs objectifs, à savoir de promouvoir le sens civique des jeunes qui résident régulièrement dans notre département, de renforcer le lien armée-nation après la suspension du service national, de développer des projets collectifs structurés par les valeurs civiques et citoyennes, de faciliter l'aide à la réussite sociale par les vecteurs de l'égalité des chances et de la cohésion sociale.



CHRISTIAN LACHENAL

Colonel (H) de gendarmerie, président de l'association des cadets de la gendarmerie nationale de l'Isère (ACGNI)

Les activités des Cadets de la Gendarmerie Nationale de l'Isère

Créée, en 2002, à l'initiative du GDI Lambert LUCAS et réorientée, en 2006, dans sa forme actuelle par le GCA Simon-Pierre Baradel, l'association

des Cadets de la Gendarmerie nationale de l'Isère, régie par la loi 1901, a donc connu deux stades d'évolution. La première période opérative s'étend d'avril 2003 à juin 2006. Les activités de l'association s'y sont limitées à une prise en charge les mercredis après-midi (hors période de vacances scolaires) des jeunes qui le souhaitaient. Elles étaient orientées sur des exposés de présentation et/ou de visites d'unités de gendarmerie, d'Institutions ou d'entreprises ayant un caractère environnemental, social, de solidarité (Téléthon...), la mise en valeur de la mémoire collective (musée de la résistance et de la déportation de Grenoble...) et d'activités sportives (ski, randonnées, judo...). Ce sont donc des sorties variées aussi bien sportives que culturelles qui ont permis, dans un premier temps, de faire découvrir aux jeunes membres des métiers, des sensibilités.

La construction d'un projet de vie

L'association est en constante augmentation d'effectifs puisqu'elle passe de 11 à



Les équipes mixtes qui soutiennent les cadets permettent de les sensibiliser à des expériences diverses et de susciter une motivation pour s'inscrire dans un parcours structurant.

© ACGNI

24 cadets de 2002 à 2005. Elle réoriente son action, en octobre 2006, suite à la crise des banlieues de l'automne 2005. À la demande du groupement de l'Isère, l'association organise un véritable projet professionnel pour des jeunes de 16 à

(1) Teaser du film « Une année stage gendarmerie Promotion Cadets » (2mn30)
<https://www.youtube.com/watch?v=e-7lu8Z-b0a4>

21 ans qui peinaient à terminer leur cursus scolaire entre la seconde et la terminale.¹ Un partenariat est créé entre l'Éducation nationale et la Gendarmerie nationale,

par l'intermédiaire de l'association.

Un partenariat qui mobilise des compétences partagées

L'éducation nationale contribue à la formation générale

Forte de son action de longue date avec les jeunes isérois, l'ACGNI a créé un sys-

tème de suivi organisé avec des référents de chaque institution partenaire. En effet, il est mis en place, dans chaque lycée, deux professeurs volontaires qui organisent des cours de remise à niveau en français, culture générale et mathématiques. Ils sont rémunérés en heures supplémentaires dans la limite des 63 heures annuellement prévues dans le contrat d'objectif Rectorat/Lycée. Les Cadets bénéficient, également, d'un enseignement « Préparation concours Gendarmerie » (63 heures de cours), pendant 21 mercredis après-midi (hors vacances scolaires) dans deux lycées isérois. Un contrat d'objectif sur trois années est passé entre le rectorat de Grenoble et chacun de ces deux lycées. Les enseignants sont des personnels volontaires et rémunérés par l'Éducation Nationale. Les deux établissements scolaires référents sont : le lycée Léonard de Vinci de Villefontaine, pour le Nord-Isère



Le film « ascension d'un 4.000 m Mont-Blanc 2013 » relatant une activité des cadets a reçu le trophée 8 d'Or de la Fédération Française des Clubs Alpins et de la Montagne – FFCAM

et le lycée du Grésivaudan de Meylan, pour l'agglomération grenobloise. Il faut noter que la première section des Cadets a été créée, sur le secteur géographique de la Communauté d'agglomérations des Portes de l'Isère (CAPI) en 2006 dans la mesure où il s'agissait d'une zone de compétence gendarmerie puis, une seconde dans le périmètre de Grenoble-Alpes Métropole, à partir de 2009, suite au rapprochement Police-Gendarmerie.

L'association est en charge de l'administration

Les membres du Conseil d'Administration et principalement du bureau de l'association se relaient bénévolement pour les tâches administratives et financières. Peuvent être notamment cités: la préparation et le suivi des réunions du Bureau et des Conseils d'Administration, les demandes de financement et leurs bilans financiers, la gestion des tenues Cadets, etc.

La gendarmerie nationale déploie ses experts

Pour la gendarmerie, à chaque stage, quatre ou cinq personnels réservistes

opérationnels du groupement assurent l'encadrement des cadets suivant l'effectif recruté. Le nombre de Cadets est limité à 24, avec une volonté de parité entre les garçons et les filles. Leur sélection et le suivi de leur cursus sont assurés par un comité de pilotage (Éducation nationale, Gendarmerie nationale, association).

Pour certaines activités spécialisées (escalade, secourisme, course d'orientation...), l'association fait appel à des personnels qualifiés et certifiés (Peloton de gendarmerie de haute montagne, moniteur secourisme, animateur environnement...) pour superviser et animer les sorties organisées.

Les Cadets sont encadrés par des réservistes opérationnels de la gendarmerie, lors de trois stages décomposés ci-après et réalisés sous le régime de l'internat au sein de l'école des pupilles de l'air de Montbonnot Saint Martin (38330) : un stage de cohésion de trois jours à la Toussaint et deux stages d'une semaine chacun (le premier pendant les vacances d'hiver et le second pendant les vacances de printemps). Pour chacun de ces stages, les jeunes prennent des notes pendant les différentes activités quotidiennes. Ils doivent restituer, chaque soir pendant deux heures environ, leurs composantes essentielles sous forme d'une rédaction corrigée par le directeur du stage et par un référent féminin (par ailleurs, professeure des écoles). Chaque Cadet doit tenir compte des annotations formulées pour lui permettre de progresser en français. Cette pratique permet de faire le lien entre les

cours dispensés par l'Éducation nationale et les stages gendarmerie suivis par les Cadets. Un brevet des Cadets de la Gendarmerie section Nord-Isère ou section Grenoble leur est délivré, à l'issue de la formation, lors d'une cérémonie solennelle au GGD38 à laquelle les autorités administratives, militaires, les partenaires et les familles sont conviés. Ce brevet est cosigné par les trois partenaires (Éducation nationale, Gendarmerie nationale, Association).

Il n'y a pas d'examen mais il est tenu compte du comportement, de l'assiduité aussi bien pour les cours de l'Éducation nationale que pour les stages Gendarmerie nationale.

Une pratique innovante qui peut être étendue

À ce jour, l'ancienne formule, de 2002 à 2005, a permis de former 65 Cadets uniquement sur le secteur de Grenoble. 185 Cadets ont été (ou vont être) brevetés au titre de la nouvelle formule de 2006 à 2017. Leur nombre total est donc de 250, à ce jour. Le recrutement de ces jeunes se fait progressivement d'autant que la plupart d'entre eux, âgés de 16 ans à 18 ans, poursuivent leurs études (80%) et ne rentreront dans la vie active que plusieurs années plus tard. On notera que de nombreux contrats gendarmerie (ESR, GAV, SOG) et armée de Terre ont déjà été signés dans le fil de cette formation structurante.

Le dispositif des Cadets de la Gendarmerie nationale de l'Isère est une action innovante et a été longtemps spécifique au département de l'Isère. Notre souhait est

de donner une ampleur régionale voire nationale à cette action. C'est déjà le cas avec les départements de la Haute-Savoie (depuis février 2015), de la Meurthe et Moselle (septembre 2016). Le séjour en immersion totale des Cadets 38 et 74 à l'École de Gendarmerie de Dijon, les 21 et 22 février 2017, en présence de nombreux officiers de plusieurs autres groupements de Gendarmerie (région Ile-de-France, Somme...) a été médiatisé par de nombreux articles de presse (Bien Public, Essor de la Gendarmerie, les Amis de la Gendarmerie, l'ANORGEND...) et par le tournage d'un film de 25 minutes environ (qui sera mis prochainement sous forme de DVD). Ces supports médias devraient permettre de convaincre ceux qui pourraient encore hésiter à lancer des dispositifs de Cadets dans leurs départements.

L'AUTEUR

Après une PMS, un cursus d'EOR et avoir réalisé son service militaire dans l'arme du Génie, Christian Lachenal intègre, en 1997, la réserve opérationnelle de la gendarmerie. En 2002, il participe à la création de l'ACGNI et du dispositif des Cadets de la Gendarmerie de l'Isère. De 2006 à 2012, il occupe les fonctions de conseiller réserve du groupement de l'Isère (GGD38). En juin 2016, ses services font qu'il est nommé colonel honoraire. Son parcours civil repose sur des fonctions de responsable des ressources humaines au sein d'une chaîne nationale de grands magasins avant de s'orienter vers le logement social où il devient cadre supérieur en tant que Directeur du Contentieux et de l'Accès Social.

L'auteur tient à remercier le MDLC (R) Arnaud COMBA, secrétaire général de l'ACGNI, pour son aide précieuse.

La force et l'attrait

d'un double engagement

Par René MESURE

M

Mon colonel pouvez-vous, rapidement, nous résumer votre parcours ?

À la sortie de Saint-Cyr, je choisis l'arme dans laquelle je rêvais de servir : les Troupes de Marine, au sein du 11^e RAMA. Très vite envoyé au Tchad, le travail que j'accomplis me vaut la valeur militaire avec citation. De retour en métropole, déçu par la vie en caserne que je trouve ennuyeuse, ne pouvant deviner que les Opex allaient être nombreuses, je quitte sans plus attendre l'institution.



RENÉ MESURE

Colonel (R) de gendarmerie -
Conseiller réserve -
Sirpa Gendarmerie

Une institution qui m'a beaucoup donné, vis-à-vis de laquelle je n'ai aucune amertume et où j'ai de nombreux amis. C'est l'époque, 1983, à laquelle la gendarmerie se voit confier, une grande partie de la DOT, avec entre autres, la défense des

points sensibles. Par le biais de camarades gendarmes, j'apprends que cette arme recherche des officiers de réserve pour sa montée en puissance. Je fais acte de candidature et je suis retenu pour être dans un premier temps détaché de l'armée de terre. Je serai ensuite intégré au corps des officiers de réserve de gendarmerie.

Quelles sont les responsabilités que vous avez exercées dans la réserve ?

Contrairement à beaucoup d'autres réservistes, je ne recherchais pas l'occasion d'avoir plus de responsabilités que dans le civil. Par exemple en 1983, je fus adjoint réserve au groupement de mobile II/22 de Grasse alors que j'étais directeur général d'une société de transport de fonds de 1 000 personnes et 150 véhicules blindés. Ce fut le cas pour toute ma carrière de réserviste et c'est tout à fait normal. Ce n'était pas ma carrière principale.



La réserve de la gendarmerie nationale, au travers du réseau de l'ANORGEND, fédère les réservistes opérationnels et citoyens.

© ANORGEND

Je suis resté surtout à la légion de gendarmerie mobile d'Ile-de-France, jusqu'en 1993 date à laquelle j'ai servi à la DGGN comme officier rédacteur à la section défense, l'administration centrale employant également des réservistes. J'ai été ensuite affecté à l'état-major de la région PACA. De retour à la DGGN, j'ai rejoint le bureau de la reconversion puis le SIRPA où je suis toujours.

Quelles sont les motivations qui ont été les vôtres pour rester en partie militaire ?

Rester dans le milieu qui m'a formé, qui a fait de moi, en plus de mon éducation familiale, l'homme que je suis. Je souhaitais garder le contact avec des personnes qui ont le même système de pensée, les mêmes valeurs que moi et un sens équivalent de la mission. En somme, des personnes, servant tant dans l'active que

la réserve, pour qui la notion de service public n'est pas un simple affichage mais une motivation profonde. Il existe chez les réservistes des hommes et des femmes exceptionnels qui ont un sens du devoir et un investissement parfois supérieurs à leurs camarades d'active. Il ne faut jamais oublier que les réservistes ont plusieurs vies : leur vie professionnelle civile, leur vie familiale, leur vie sportive, leur vie associative, et leur vie de réserviste. Ce n'est pas toujours facile à gérer et requiert une motivation certaine.

Quels sont les problèmes que vous rencontrez ?

Personnellement aucun. Ce n'est pas le cas de tous les réservistes. Je sais qu'il existe encore des endroits où ils sont mal perçus par leurs camarades d'active considérant qu'ils n'apportent aucune valeur ajoutée ni de l'efficacité. C'est absolument faux. Je ne connais pas d'incidents graves survenus du fait de réservistes. La réserve est aujourd'hui indispensable au fonctionnement de la maison Gendarmerie. D'ailleurs, la DGGN est très claire sur le sujet. Ceux qui ne l'ont pas compris doivent réviser leur perception du contexte d'emploi de la réserve qui est en pleine évolution. Un autre problème, bien qu'en voie d'amélioration très nette, est la lourdeur de la gestion des réservistes et le peu de moyens qui y est consacrés.

En conclusion les réservistes sont-ils heureux ?

Je pense que oui globalement et surtout depuis ces dernières années au cours desquelles les budgets ont bien progressé. Tout n'est pas parfait et de nombreuses voies de progrès existent mais j'ai comme habitude l'optimisme, je dirai que le verre est plus à moitié plein qu'à moitié vide.

L'AUTEUR

Après une PMS, un cursus d'EOR et avoir Après avoir été enfant de troupe à l'école militaire préparatoire d'Aix-en-Provence, René Mesure intègre l'ESM de SAINT-CYR. Il reste quelques années dans l'armée de Terre puis part faire une carrière de directeur général dans des filiales de grands groupes de logistique. Il mène parallèlement un parcours d'officier de réserve en gendarmerie. Actuellement il est gérant d'un cabinet de conseil et conseiller réserve auprès du Général, chef du sirpa-gendarmerie. Il est officier de la légion d'honneur, auditeur de l'IHEDN, Président d'honneur de l'ANORGEND (Association nationale des réservistes de la Gendarmerie).



UN NIVEAU D'ÉTUDES, UNE MENTALITÉ DE PIONNIER CONCRÉTISES PAR UNE FORTE EXPERTISE

Une formation scientifique variée et doublée d'une démarche criminalistique a permis à Sylvain Hubac d'intégrer, en tant qu'officier sous contrat, l'IRCGN. Au sein du SCAGGEND (Service Central d'Analyses Génétiques de la GENDarmerie) service chargé de centraliser et d'analyser les prélèvements, il travaillera sur la mise au point d'un processus d'analyse automatisé à partir de cellules buccales d'individus déposées sur un support standardisé (carte FTA). Intégré à la division criminalistique biologie génétique, il travaillera à la mise en place d'une méthode de prélèvements biologiques utilisée dans le cadre des missions d'identification des victimes des catastrophes.

Expert judiciaire, concourant à la dépose de brevets, ayant mené ses études jusqu'au doctorat, le parcours de militaire est le reflet d'une inscription dans un ascenseur social reposant sur la voie d'expertise, une forte pugnacité intellectuelle et un esprit pionnier.

L'expertise

dans le domaine de l'ADN

Entretien avec Sylvain HUBAC

M

Mon commandant, pouvez-vous nous exposer pourquoi et comment vous avez rejoint l'IRCGN ?

C'est réellement en 2001, après l'obtention de ma maîtrise de Biochimie à l'université des sciences de Montpellier, que j'ai souhaité orienter mon parcours de formation dans le but de devenir un expert scientifique à l'Institut de recherche criminelle de la gendarmerie nationale (IRCGN). J'étais à la fois très attiré par la gendarmerie nationale et les valeurs qu'elle représente et passionné par la criminalistique. C'est pourquoi, à l'issue



SYLVAIN HUBAC

Chef d'escadron de gendarmerie, chef du service central d'analyses génétiques - IRCGN

de ma maîtrise, j'ai décidé de poursuivre mes études en vue d'obtenir un diplôme d'études approfondies (DEA) avec comme dominante la biologie moléculaire afin de disposer des conditions de diplômes me permettant à

terme de devenir un expert de justice. J'ai complété ma formation en 2004 par un Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de criminalistique. En parallèle, je me suis porté candidat au recrutement d'officier sous contrat de la gendarmerie nationale pour un poste de biologiste au sein de l'IRCGN. Ma candidature ayant été retenue, j'ai débuté à 24 ans ma formation militaire de 6 mois à l'école des officiers de la gendarmerie nationale à Melun (77). En février 2005, je suis affecté à l'IRCGN avec le grade de sous-lieutenant.

Quelles ont été vos responsabilités dès votre affectation à l'IRCGN ?

Afin de répondre à la croissance exponentielle des demandes d'analyses génétiques aux fins d'alimentation du Fichier national automatisé des empreintes génétiques (FNAEG) et de l'évolution du cadre législatif, la gendarmerie nationale a décidé de créer en 2005 le SCAGGEND. Ce service est chargé de centraliser et d'analyser les

prélèvements biologiques effectués sur des individus suspectés dans le cadre d'une procédure judiciaire et dont l'infraction visée par la procédure rentre dans le champ d'application réglementaire du FNAEG. Je suis donc affecté au SCAGGEND. Le volume de prélèvements à analyser annuel étant estimé à 60 000, je suis missionné en qualité de référent technique pour concevoir, développer, valider l'ensemble du processus d'analyse de la prise en compte du prélèvement biologique jusqu'au résultat et former les personnels techniques à sa mise en œuvre et sa maintenance. Compte tenu du volume important de prélèvements à traiter, le laboratoire s'oriente vers le développement d'un processus d'analyse automatisé à partir de cellules buccales d'individus déposés sur un support standardisé (carte FTA).

Y a-t-il d'autres évolutions techniques que vous avez menées avec votre équipe ?

De nouvelles potentialités en matière d'analyses ADN au service des unités de terrain

Dans le cadre de la création en 2014 de la division criminalistique biologie génétique, une nouvelle structure entièrement dédiée à la génétique au sein de l'IRCGN, la nouvelle dynamique impulsée par le chef de division m'encourage à proposer aux unités de terrain de nouvelles potentialités en matière de prélèvements biologiques et d'analyses ADN. J'achève tout d'abord l'encadrement du développement d'une technique permettant l'obtention de profils génétiques à partir d'ossements et de dents. Ces travaux aboutissent à la mise en place d'une méthode de prélèvements biologiques sur matrices osseuses permettant l'analyse de plusieurs

centaines de prélèvements par jour. Cette technique est mise en œuvre au quotidien au sein de mon service et a notamment été utilisée massivement dans le cadre des missions d'identification des victimes des catastrophes aériennes d'Air Algérie (2014) et de la GermanWings (2015).

Dès 2013, j'avais encadré de nouveaux travaux de recherche et développement permettant d'aboutir à la mise en place d'un protocole de prélèvements biologiques standardisés sur cadavres ou sur des éléments de corps très dégradés (états de putréfaction ou de carbonisation avancés). Simples de mise en œuvre, les prélèvements réalisés au moyen de ce protocole peuvent être conservés et transportés à température ambiante sans dégradation dans le temps. Les cartes FTA1 sur lesquelles sont déposés les prélèvements sont compatibles avec les protocoles d'analyses automatisées qui sont développés au sein du laboratoire permettant ainsi un traitement en masse. Ce protocole est adopté par l'unité gendarmerie d'identification des victimes de catastrophes (UGIVC) de l'IRCGN. Sa mise en œuvre lors de la catastrophe aérienne de la GermanWings, en mars 2015, a permis d'analyser plusieurs milliers d'éléments de corps collectés en près de deux semaines. Diffusé à l'ensemble des personnels techniques de la gendarmerie déployés sur l'intégralité du territoire Français en métropole et outre-mer, ce protocole s'est rapidement imposé au sein des instituts médicaux légaux en France comme la méthodologie de référence en matière de prélèvements biologiques aux fins d'identifications de cadavres par l'ADN.

Une nouvelle stratégie d'analyse pour répondre aux objectifs de production

Le SCAGGEND a été initialement conçu pour analyser environ 60 000 prélèvements biologiques par an afin de satisfaire les besoins en prélèvements effectués sur les individus suspects et identifiés par les unités de la gendarmerie nationale. Cependant, au cours du temps, le besoin en analyses de prélèvements sur suspects (alinéa 2 du 706-54 CPP) s'est considérablement accru pour atteindre le volume record de 120 000 pour l'année 2016. Dès 2014, pour faire face à cette augmentation, la mission qui m'a été donnée a donc été de repenser le processus technique afin d'être en mesure d'absorber les besoins en analyses sous plafond de budget, d'effectifs et de matériels. Afin de remplir cet objectif, j'ai donc conceptualisé une nouvelle méthode d'analyse consistant à extraire une quantité optimale et normalisée d'ADN à partir des prélèvements à traiter au lieu d'en prélever deux fractions présentant une qualité et une quantité aléatoires pour l'amplification génique. Cette approche a permis d'obtenir des profils ADN homo-gènes et facilement interprétables à partir de sources d'ADN de qualité et de quantité hétérogènes. Cette standardisation du résultat a rendu son interprétation automatisable au travers d'un environnement informatique adapté en interne générant ainsi un gain de temps et une augmentation considérable du débit de traitement à effectif constant. Concernant l'aspect budgétaire, l'extraction d'ADN en quantité maîtrisée a permis de réduire d'un facteur 5 le volume réactionnel d'amplification génique. Cela a permis d'atteindre les objectifs de traitement de près de 120 000 prélèvements par an à un

coût équivalent à celui nécessaire pour en traiter 60 000 avec le processus analytique antérieur.

Repenser les outils mis à la disposition des unités de terrain pour en améliorer les performances dans un souci de maîtrise budgétaire

En 2014, fort de près 9 ans d'expérience dans l'analyse ADN à partir de prélèvements biologiques déposés sur support solide (carte FTA), je suis missionné par le directeur de l'IRCGN, en qualité de conseiller technique et scientifique, pour conceptualiser dans le cadre d'un appel d'offres le nouveau kit de "prélèvement biologique individu" mis à disposition des unités de la police et de la gendarmerie nationale en remplacement du kit existant (le marché en cours arrivant à son terme). Sur la base du kit de prélèvement existant, l'objectif était triple :

- proposer un kit de prélèvement d'utilisation simplifiée en adéquation avec les contraintes des unités de terrain ;
- proposer un kit permettant de réaliser des prélèvements de meilleure qualité pour augmenter le taux de réussite des analyses effectuées au laboratoire ;
- réduire le coût d'achat du kit.

Ainsi, après avoir collationné les expressions de besoins des unités de terrain et les exigences techniques en matière d'analyses pour obtenir le taux de réussite le plus important en première intention, j'ai soumis aux industriels en charge de la production du kit un cahier détaillé des clauses techniques particulières. Cette démarche a permis de remplir les trois objectifs fixés. L'étude de satisfaction menée auprès des unités de terrain

a démontré que le nouveau kit répond mieux au besoin. L'étude technique a démontré une augmentation du taux de réussite de près de 5% des résultats obtenus au laboratoire. Enfin, l'offre financière retenue a permis de réduire le prix du kit de près de 30 %.

Quelles ont été vos évolutions successives au sein de l'IRCGN ?

En 2007, je suis devenu le plus jeune expert judiciaire en identification humaine par empreinte génétique près la cour d'appel de Versailles (78). En parallèle de mes fonctions d'expert, j'ai occupé la fonction d'adjoint au chef du SCAGGEND. En 2010, j'ai été promu au grade de capitaine. En 2012, j'ai accédé aux fonctions de chef du SCAGGEND. Promu au grade de chef d'escadron en octobre 2015, je suis intégré dans le corps des officiers de gendarmerie de carrière au mois de septembre 2016. À cette même période, j'ai débuté le Cycle de l'enseignement supérieur et technique (CEST) de l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST), tout en étant détaché dans mon unité et en réalisant un doctorat à l'université de Cergy Pontoise (95) sur la base de la Valorisation des acquis d'expérience (VAE). Les travaux de recherche effectués dans le cadre de ce doctorat en partenariat avec le laboratoire ERRMECe portent sur le développement d'un outil innovant de prélèvement de traces biologiques.

Pouvez-vous nous en dire plus sur ces innovations, êtes-vous un précurseur en la matière du point de vue de leurs valorisations ?

Cet outil de prélèvement, baptisé GendSag, est destiné à l'analyse rapide et directe

d'ADN au plus près de la scène de crime. Il s'agit d'une innovation fruit de travaux de recherche et développement réalisés dès 2014, avec l'appui de mon chef de division, par des techniciens de mon unité. Cette invention a fait l'objet d'une requête en brevetabilité déposée par la gendarmerie au nom de l'État auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) en février 2015. Il s'agit d'un écouvillon avec des propriétés physico-chimiques innovantes. Il permet de réaliser instantanément l'une des trois étapes d'analyses conduisant à l'obtention d'un profil génétique en moins de 2 heures alors que plusieurs heures et de multiples manipulations sont nécessaires avec les écouvillons traditionnels, tout en optimisant la collecte du matériel génétique. Il simplifie donc le prélèvement, limite les étapes intermédiaires de manipulation et présente surtout l'avantage de pouvoir être utilisé pour des analyses ADN rapides dans un laboratoire conventionnel ou directement sur le terrain. Depuis novembre 2016, cet écouvillon est testé en doublon avec les systèmes traditionnels sur le terrain par des techniciens en identification criminelle de plusieurs unités territoriales. En complément du dispositif GendSAG, j'ai proposé dès 2015 un modèle de laboratoire mobile dédié à la réalisation d'analyses ADN au plus près de la scène de crime. Cette nouvelle invention a également fait l'objet d'une requête en brevetabilité déposée dans les mêmes conditions auprès de l'INPI en mai 2016. L'implication directe de mon chef de division m'a permis d'obtenir l'agrément de ce laboratoire mobile par la commission interministérielle le 6 janvier 2016. Sa première projection opérationnelle lors de l'attentat de Nice, le 14 juillet 2016, a

grandement contribué à l'identification rapide de l'ensemble des victimes.

Une licence d'exploitation a été cédée pour chacune de ces inventions à deux industriels, l'un français et l'autre européen. Je suis le premier militaire de la gendarmerie à revendiquer une invention au nom de l'État et c'est à ce titre que je bénéficie d'un processus de valorisation qui, à ma connaissance, est une première pour l'administration.

Pour parvenir à tous ces résultats, j'ai eu la chance de bénéficier de l'expérience, du soutien constant et de l'attention de mes chefs directs et de l'opportunité de rencontres et du soutien d'une structure de valorisation mise en place par la direction générale de la gendarmerie nationale.

Dans vos fonctions d'expert, quels sont les dossiers les plus emblématiques que vous avez eu à traiter ?

Concernant mon activité expertale, j'ai été à ce jour en charge de plus de 80 000 missions d'identifications. Parmi tous ces dossiers, certains m'ont plus marqué que d'autres de par leur impact médiatique. J'ai par exemple en tête des dossiers tels que l'identification des victimes :

- du tsunami, Phuket, Thaïlande, 2005
- du crash aérien d'air Algérie, Mali, 2014 ;
- du crash aérien de la German Wings, Alpes Françaises, 2015 ;
- de l'accident d'aéronefs « Dropped », Argentine, 2015 ;
- de l'accident de bus à Puisseguin, 2015 ;
- de l'accident ferroviaire d'Eckwersheim, 2015 ;
- du crash de l'Egypt Air, 2016 ;
- de l'attentat de Nice, 2016 ;

mais aussi l'affaire Laetitia Perrais/Tony Meillon, Nantes, 2011.

Comment voyez-vous votre avenir au sein de l'institution ?

Je souhaite poursuivre ma carrière au sein de l'IRCGN avec de nouvelles opportunités en matière d'encadrement, notamment dans le domaine de la recherche scientifique appliquée aux besoins des investigations de police technique et scientifique. C'est la raison pour laquelle mes chefs m'ont orienté vers l'obtention d'un titre de docteur ès sciences. Je suis également motivé pour découvrir la vie des gendarmes des unités territoriales. Je serai ainsi très heureux de pouvoir exercer le commandement d'une unité opérationnelle de niveau TC2. Je suis certain de pouvoir y apporter mon expérience mais également de m'y enrichir en étant confronté aux réalités du terrain. Cela me permettrait de revenir au sein du Pôle Judiciaire la Gendarmerie Nationale avec des idées pleines à la tête pour faciliter la vie de nos gendarmes et faire progresser la criminalistique.

L'AUTEUR

Ancien officier sous contrat maintenant intégré dans le corps des officiers de gendarmerie de carrière, le chef d'escadron Sylvain Hubac est titulaire de 2 diplômes de troisième cycle universitaire (biologie moléculaire et criminalistique) et actuellement doctorant à l'université de Cergy Pontoise (95) dans le cadre du cycle de l'enseignement supérieur et technique (CEST) de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST). Expert en identification humaine par empreinte génétique depuis près de 10 ans, il reprendra à l'été 2017, à l'issue de son doctorat, ses fonctions de chef du service central d'analyses génétiques de la gendarmerie au sein de l'IRCGN.

UNE MENTALITÉ DE PIONNIER TOUT AU LONG D'UNE FILIÈRE D'EXPERTISE

Alain Myskowiak, intègre en tant que sous-officier l'IRCGN après un cursus d'études de biologie générale à l'Université de DIJON. Il y rejoint l'équipe du département Entomologie (nouvellement Faune Flore Forensiques – 3F), se spécialise dans l'univers particulier des insectes nécrophages et aborde la problématique de l'estimation du délai post mortem d'un cadavre. Ses travaux, l'élaboration de protocoles novateurs et ses recherches dans le cadre d'études spécialisées l'amènent à une voie doctorale et une posture d'expertise judiciaire. Assurant une veille scientifique constante, formant les techniciens territoriaux de la gendarmerie nationale tout en assurant des missions de recherches appliquées et des publications scientifiques, il est un des exemples d'épanouissement par la voie d'expertise lié à l'ascenseur social que distille la gendarmerie dans l'évolution de ses métiers.

L'environnement aquatique

et la criminalistique

Entretien avec Jean-Bernard MYSKOWIAK

M

Major, vous êtes affecté à la cellule d'expertise aquatique du département "Faune et Flore Forensiques" de l'IRCGN. Comment avez-vous rejoint cette unité ?

J'ai commencé des études de biologie générale à l'université de Dijon (23). Les enseignements reçus m'ont ouvert, pour la première fois, la porte du monde des invertébrés peuplant les différents écosystèmes

de notre monde. Pendant ces années, j'ai découvert les cycles de vie d'animaux qui allaient devenir plus tard, pour moi, de parfaits témoins judiciaires.

Après une période à l'école des sous-officiers de gendarmerie de BERLIN et un passage à la Brigade

territoriale de Bourg-en-Bresse (01), j'ai eu la chance de pouvoir rejoindre, en 1994, l'équipe du département Entomologie (nouvellement Faune Flore Forensiques – 3F) de l'IRCGN où j'allais découvrir l'univers particulier des insectes nécrophages.

En quoi consistait alors votre mission ?

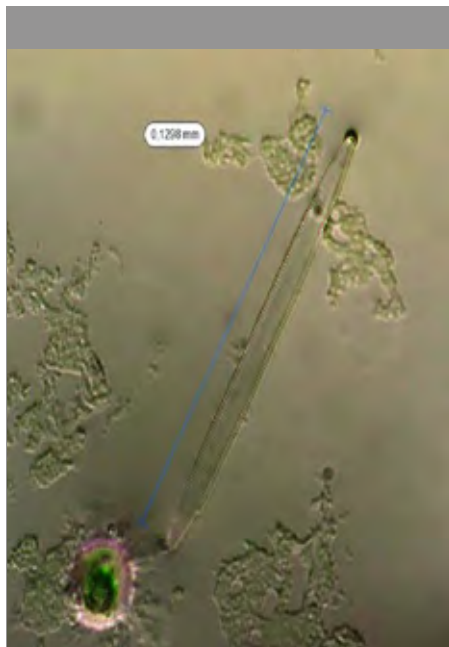
Le département Entomologie était en pleine création. Il nous fallait pénétrer le monde mystérieux d'une catégorie d'insectes plutôt propice à engendrer des craintes et des phobies qu'un intérêt de collectionneur naturaliste. Ma mission était alors d'apporter des solutions au problème de l'estimation du délai post mortem d'un cadavre.

Ainsi, il a fallu dans un premier temps me replonger dans la littérature scientifique, puis élaborer des protocoles d'élevage d'insectes en laboratoire sans oublier la formation des Techniciens en investigation criminelle (TIC) dont la qualité des prélève-



JEAN-BERNARD MYSKOWIAK

Major de gendarmerie, département Faune Flore Forensiques - Cellule expertise aquatique - IRCGN



IRCGN

La découverte d'une victime dans un milieu aquatique d'eau douce nécessite d'établir un diagnostic basé sur l'analyse de microalgues.

ments effectués sur le terrain conditionne la pertinence des résultats d'expertise du laboratoire.

Parlez-nous de votre parcours au sein de l'IRCGN ?

Pendant mes années de travail au département Entomologie, je me suis rendu compte qu'alors, 50 % des saisines pouvaient avoir une relation avec un milieu aquatique, courant ou stagnant. Cet environnement très particulier forçait à chaque fois le questionnement. En effet, les méthodes d'estimation du temps de la mort, applicables aux invertébrés terrestres, étaient inopérantes avec des animaux aquatiques.

Vouloir percer ces secrets m'a conduit une nouvelle fois sur les bancs de la faculté où, dans le cadre d'un master 2, je me suis spécialisé dans l'écophysiologie des invertébrés à l'université de PARIS VI. J'ai continué mes recherches, dans le cadre d'une thèse de doctorat à la Faculté de médecine des Saints-Pères à Paris, en me spécialisant dans le domaine de la datation en milieu aquatique avec le soutien du médecin-chef Yves SCHULIAR. Parallèlement, avec l'aide de l'ensemble des personnels du département, j'ai pu mener à bien une expérimentation d'immersion de modèles animaux dans différents milieux naturels proches du fort de Rosny.

Ces connaissances acquises m'ont permis de prendre en charge, à l'IRCGN, les investigations concernant les cas de découverte de personnes dans des milieux

naturels d'eau douce. Travailler sur cette problématique m'imposait de pouvoir répondre aux deux questions principales d'un enquêteur à savoir : quelles sont les causes du décès et depuis quand la personne est-elle au contact de l'eau ?

Si le sujet de ma thèse portait sur la datation en milieu aquatique, il restait à me former dans le domaine des diatomées, végétaux aquatiques microscopiques, dont la recherche dans les organes permet le diagnostic de la noyade. Cette nouvelle approche de mon travail m'a permis de prendre la responsabilité de la cellule d'expertise aquatique.

Ma mission a été, dans un premier temps, de simplifier le protocole en cours concernant la recherche des diatomées et d'abaisser le temps de réalisation des analyses au laboratoire. Ensuite, il a fallu créer un protocole de prélèvement des animaux. Ce travail a été réalisé en étroite collaboration avec les plongeurs du Centre national d'instruction nautique de la gendarmerie (CNING) d'Antibes.

Ce métier particulier doit être en constante évolution. Quel est votre rôle à ce titre ?

Comme je l'évoquais tout à l'heure, les milieux aquatiques gardent encore actuellement beaucoup de secrets et ce qui est développé en entomologie forensique n'est pas adapté aux fleuves, rivières, étangs et divers canaux. Les protocoles doivent sans cesse être affinés en tenant compte des

échanges permanents avec les universités et le milieu médico-légal. Un résultat difficilement acquis n'est toujours que le prélude d'intenses recherches à venir.

Mon rôle est d'assurer une veille scientifique constante dans le secteur de mon activité tout en assurant une mission de formation des TIC et TIS constamment réactualisée. Il ne faut pas oublier également les missions de recherche appliquée indispensables à la validation des techniques, les publications scientifiques et la communication des résultats acquis lors de différents congrès scientifiques.

Que vous apporte le milieu de l'expertise ?

Tout au long de ma vie professionnelle, je suis resté très curieux et passionné par les nouvelles techniques. J'aime le dialogue et la vie d'équipe qui me permettent d'avancer et de m'enrichir.

La vie à l'IRCGN me permet d'utiliser mes connaissances dans des cas très particuliers d'affaires sensibles et de faits marquants où la science et la raison doivent prendre le pas sur un ressenti. Je suis expert près la Cour d'Appel de Versailles et à ce titre un élément de la chaîne judiciaire et criminalistique. Il est valorisant, pour l'unité et pour soi, de permettre la réorientation d'une enquête grâce au travail accompli. Je suis heureux de constater maintenant que les saisines "aquatiques" des unités sont en augmentation continue d'une année sur l'autre. Nous sommes à même maintenant de répondre aux enquêteurs, dans un temps réduit, sur les causes de

la mort et l'estimation du temps écoulé depuis le décès.

Comment voyez-vous l'avenir de votre discipline ?

L'important pour moi maintenant est d'assurer que cette dynamique de travail se poursuive dans le temps. Le but est de toujours donner les éléments d'expertise les plus pertinents dans les cas de découverte de corps dans l'eau.

Actuellement, les diatomées constituent un outil fiable de diagnostic de la noyade même s'il reste quelques limites liées aux particularités du milieu de découverte. Une enquête en cours de publication, réalisée auprès de 26 instituts médico-légaux (métropole et DROM/COM) et 10 laboratoires français a été entreprise pour faire un bilan des techniques de recherche utilisées à partir de données de levées de corps et d'autopsies réalisées en 2010 et 2011.

Les résultats obtenus ont motivé la création d'un kit de prélèvement « diatomées » au département. Ce dernier dote les unités de terrain depuis 2015.

Grâce à ce nouvel outil, le bilan récent d'activité à l'IRCGN ne cesse de traduire une augmentation des saisines, une réduction importante des délais d'expertise et une meilleure expression des résultats.

De nouveaux axes de recherches font maintenant l'objet d'un travail. Par exemple, nous étudions le « poids statistique » d'un organe et les phénomènes de diffusion des diatomées par voie sanguine

afin d'apporter un nouvel éclairage en cas de suspicion de pathologie sous-jacente ou de problème d'échantillonnage.

Depuis quelques mois, j'ai le plaisir de travailler avec l'adjudante Anne-Typhaine BAUDE qui est spécialiste du milieu marin. À nous deux et grâce à des partenariats avec IFREMER et la SRMAR, le diagnostic de la noyade, en milieu marin, sera possible à moyen terme.

Dans quelques années, ce sera pour moi l'heure de la retraite. J'aurai peut-être alors un souvenir pour mes années de fac de Dijon. J'étais loin de penser, à cette époque, que j'exercerais un jour un métier aussi passionnant et enrichissant.

L'AUTEUR

Le major Jean-Bernard MYSKOWIAK est diplômé de l'École Pratique des Hautes Études dans le domaine de l'écophysiologie des invertébrés et est titulaire d'un doctorat de sciences biomédicales, de l'Université Paris V, dont le thème de recherche concerne le processus de colonisation animale post mortem des corps submergés. Il est responsable, au sein du département Faune et Flore Forensiques de l'IRCGN, de la cellule d'expertise Milieux aquatiques.



UN MANAGEMENT EN INTERMINISTÉRIEL POUR DES EXPERTS FORMÉS TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE

Suite à l'intégration de la Gendarmerie nationale au sein du ministère de l'Intérieur, le bureau des affaires immobilières de la Gendarmerie nationale (BAIGN) avait été rattaché à la sous-direction des affaires immobilières de la DEPAFI. Ce bureau conduit les opérations immobilières de la gendarmerie : constructions locatives et domaniales, maintenance et cessions. Il a en charge un imposant parc immobilier comprenant 3 980 sites et 77 410 logements, soit 11,6 millions de mètres carrés.

Yves Rebours, issu du corps des sous-officiers du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale, intègre par concours le rang des officiers du même corps. Affecté à la sous-direction de l'immobilier et de l'équipement, il prend les responsabilités de chef de projet pour la mise en œuvre d'un tableau de bord des crédits-loyers intégré au système de gestion immobilière. Continuant une formation universitaire de haut niveau, il devient conseiller technique, participe à l'évolution de la législation ou de la réglementation et aux processus de recrutement et de formation de spécialistes. Ce parcours qualifiant, l'exercice de responsabilités complexes marquent la carrière de cet homme qui a pu s'épanouir dans une voie d'expertise exigeante.

L'expertise dans le domaine des affaires immobilières

Entretien avec Yves REBOURS

C

Commandant, pouvez-vous résumer rapidement votre parcours ?

Après avoir accompli mon service militaire durant 2 ans au service des télécommunications et de l'informatique du groupement de gendarmerie départementale de Seine-et-Marne, de 1997 à 1999, j'ai servi durant 4 ans comme sous-officier du corps technique administratif de la gendarmerie

nationale (CSTAGN) au bureau des télécommunications et de l'informatique de la légion de gendarmerie départementale d'Île-de-France, de 2000 à 2004.

Dès les conditions réunies, je me suis porté candidat au concours des officiers

du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale et j'ai suivi la scolarité de l'EOGN de 2004 à 2006. Affecté à la sous-direction de l'immobilier et de l'équipement, comme chef de projet, j'ai pris ensuite la tête de la section « budget locatif ». Après cette phase de 5 premières années, j'ai été admis à suivre, en 2011 et 2012, le cycle d'enseignement supérieur et technique (CEST) de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST). Cela a été l'occasion de suivre un stage d'application au sein du secrétariat général de la direction générale de l'aviation civile au cours duquel j'ai participé à la rénovation du pilotage de la performance par la mise en œuvre de feuilles de route. En juillet 2012, j'ai retrouvé la SDIL en tant que chef de la section « programmation locative ».



YVES REBOURS

Commandant de gendarmerie, chef de la section programmation locative au sein de la SDIL-DGGN



Gendarmerie

Bien-être des familles, adéquation des locaux de service aux charges missionnelles, intégration des contraintes budgétaires forment un cadre exigeant pour la conception des résidences.

Quels diplômes possédez-vous et quelles formations avez-vous suivies depuis la scolarité de l'EONG pour réussir au sein de cette spécialité ?

Après mon baccalauréat technologique, je poursuis mes études afin d'obtenir le brevet de technicien supérieur en électrotechnique. C'est au cours de ma scolarité à l'EONG que j'obtiens un master 1 en informatique de gestion. Affecté à la sous-direction de l'immobilier et du logement, il est m'est apparu très vite que

je devais compléter ma formation universitaire dans une filière plus appropriée au métier de gestionnaire publique. Aussi, à titre personnel, je m'inscris à une formation diplômante de niveau Bac+5 au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) dans le domaine de la gestion financière et comptable des collectivités territoriales. Je me porte également volontaire pour différentes formations délivrées par le Centre de formation et de management du ministère de la défense (CMFD) notamment, sur

les finances publiques ou la gestion des processus. Enfin, au cours du CEST, je m'engage dans la formation du master Gestion Publique dispensée par l'université de Paris Dauphine et l'École nationale d'administration (ENA).

C'est tout au long de mes deux affectations au sein de la sous-direction que j'ai pu acquérir l'expertise dans le domaine immobilier, au travers de dossiers dimensionnant qui obligent une mise à jour régulière des connaissances. L'accès aux grades et les responsabilités réelles confiées par mes chefs ont permis de m'épanouir et d'acquérir le titre d'expert.

Quelles ont été vos différentes responsabilités au sein de la sous-direction de l'immobilier et du logement ?

La première fut celle de la création du tableau de bord des crédits-loyers au sein du système de gestion du parc immobilier de la gendarmerie GEAUDE 2G AI1. Avec le titre de chargé de projet fonctionnel, j'ai coordonné les travaux avec les camarades du service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure (STSI²) et de la sous-direction administrative et financière (SDAF). Au cours de cette expérience, j'ai acquis des qualités de management et de conduite de projet. La deuxième fut celle de mettre en œuvre un plan de formation des spécialistes des affaires immobilières en groupement pour la négociation des loyers. Cette manœuvre confiée par le sous-directeur m'a permis de développer d'autres qualités telles que

la capacité pédagogique et le pouvoir de conviction. C'est au cours de mon deuxième séjour à la SDIL, après ma formation au CEST, que j'acquies une expertise supplémentaire dans le domaine juridique notamment, me permettant ainsi d'avoir une approche transverse et globalisée des sujets immobiliers. Aussi, disposant d'une totale confiance de mon chef de bureau, j'assiste les échelons locaux et notamment les commandants de groupement dans leur projet immobilier jusqu'à les accompagner lors de discussion avec les élus locaux. C'est à ce titre que le sous-directeur me confie en 2015 le traitement du dossier le plus complexe de ma jeune carrière.

Pouvez-vous nous relater succinctement ce dossier complexe ?

Celui qui a abouti à la création d'un dispositif permettant de faciliter l'engagement des organismes d'habitations à loyers modérés (HLM) dans des opérations immobilières du parc locatif de la gendarmerie en contrepartie de l'encadrement du loyer versé par l'État. Ceci s'est concrétisé par la rédaction de l'article 99 de la loi relative à la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) et de son décret d'application. Dossier complexe par le sujet traité mais surtout par la multitude d'acteurs. J'ai dû à cette occasion étendre mes connaissances juridiques afin de pouvoir échanger sur un même niveau de compétence avec mes correspondants de la direction générale des collectivités territoriales, de la direction générale du Trésor

ou de la direction générale des finances publiques. J'ai été contraint de négocier à maintes reprises avec ces administrations pour faire aboutir ce projet. L'étape la plus importante et la plus impressionnante fut celle qui consistait à se présenter devant une assemblée d'élus locaux et nationaux afin de présenter le dispositif et d'obtenir une décision favorable de leur part.

La réussite de ce dossier je la dois par l'expérience acquise au sein de la sous-direction mais aussi lors de mon séjour à la DGAC durant le CEST, et par l'auto-formation.

Vous êtes également conseiller technique de la spécialité affaires immobilières. En quoi consiste cette mission ?

Le sous-directeur a souhaité valoriser mes compétences en me confiant cette mission. En effet, le conseiller technique intervient principalement à 2 titres : en tant que conseiller du sous-directeur dans son rôle de chef fonctionnel de la spécialité et en tant que conseiller RH auprès de la DM-PGN pour toutes les questions relatives à la formation et à la gestion des sous-officiers spécialistes. Régulièrement, avec le chef de bureau et le sous-directeur, nous identifions les carences dans certains domaines de la spécialité et les nouveaux besoins compte tenu de l'évolution de la législation ou de la réglementation. Aussi, avec le bureau formation et l'école du génie à Angers, nous adaptions régulièrement le programme de la formation initiale (BES) et continue

(BSS). De plus, je travaille avec le bureau recrutement concours et examens, soit pour concevoir les épreuves du concours d'entrée dans le corps des CSTAGN AI soit pour vérifier les sujets proposés à l'examen du BSS. J'assiste également ce bureau pour parfaire le recrutement des futurs sous-officiers.

En propos conclusifs, quel est votre prochain dossier structurant et quel regard portez-vous sur la première partie de votre carrière ?

Le sous-directeur et mon chef de bureau m'ont confié la lourde tâche de réformer en étroite concertation avec la Direction de l'Immobilier de l'État la gestion des baux de location de la gendarmerie. C'est ainsi qu'un groupe de travail s'est constitué en début d'année dont les travaux auront pour conséquence de simplifier le travail des spécialistes AI sur le terrain. En effet, actuellement nous utilisons des contrats de location et ses procédures datant de la fin des années 90. Ceci ne nous permet plus aujourd'hui la nécessaire maîtrise des crédits-loyers et le respect des évolutions réglementaires.

Avant de conclure sur ce que j'ai pu réaliser jusqu'à présent, je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui ont travaillé avec moi sur tous ces dossiers. Bien évidemment je n'étais pas seul et servir dans le domaine AI est riche en expérience. Les sous-officiers de gendarmerie et du CSTAGN spécialistes AI disposent de capacités intellectuelles très poussées

dans les domaines juridique, immobilier et financier. Quelle que soit la décision d'un chef opérationnel (RH, organisation), cela a toujours une incidence immobilière : le logement du gendarme, l'amélioration des conditions de travail des personnels, la maîtrise de la plus importante dépense de fonctionnement de la gendarmerie, *etc.* Je peux affirmer aujourd'hui que mon parcours au sein de la sphère immobilière fut particulièrement qualifiant. Les dossiers complexes, les responsabilités exercées, la confiance des chefs et l'auto-formation m'ont permis de m'épanouir et de vivre des moments très enrichissants.

L'AUTEUR

Ancien élève de l'École des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN), le commandant Yves Rebours est titulaire d'un double master 2 en gestion public et d'un master 1 en informatique de gestion. Il dirige depuis juillet 2012 la section programmation locative du bureau de la programmation immobilière au sein de la sous-direction de l'immobilier et du logement de la DGGN. Breveté de l'enseignement militaire supérieur, il est également conseiller technique de la chaîne des affaires immobilières.



UN ANCRAGE TERRITORIAL POUR DECLINER LA POLITIQUE IMMOBILIERE DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Gestionnaire d'un parc immobilier dispersé sur une région ou un département, conseiller du commandement, interface des familles et utilisateurs des logements et locaux de service, partenaire des élus, des services de l'état, le responsable AI, tant au niveau régional que départemental, est un homme-orchestre incontournable dont le rôle essentiel est méconnu.

Ces responsabilités, parfois écrasantes par leur complexité et la réactivité qu'elles induisent, permettent à des hommes de caractère et souvent d'exception de trouver une voie de réalisation et un épanouissement professionnel. Le major Carré fait partie de ces personnes dont le parcours mérite d'être évoqué tant il participe d'une élévation personnelle et professionnelle propre à un ascenseur social dédié à une voie d'expertise.

L'immobilier en gendarmerie, une vocation de terrain

Entretien avec Jean-Christophe Carré

N

NDLR : Cette interview évoque le parcours de sous-officiers spécialistes Affaires immobilières qui acquièrent par leur travail et leur engagement une reconnaissance professionnelle dans l'exercice d'une spécialité requérant une pratique transverse et multimodale.

Major, quelle a été votre motivation pour vous engager dans la voie très technique de l'immobilier au sein de la gendarmerie ?



**JEAN-CHRISTOPHE
CARRÉ**

Chef du Bureau de l'Immobilier et du Logement de la région Champagne-Ardenne

J'ai toujours poursuivi ma formation scolaire puis mes études dans le but d'intégrer une filière dans le bâtiment ou les travaux publics en général. Lorsque la gendarmerie a procédé à une campagne de recrutement spécifique auprès de jeunes

diplômés, j'ai saisi l'occasion de valoriser ma formation universitaire (DUT génie civil) dans le domaine de l'immobilier en gendarmerie. Certains de mes anciens camarades ont quitté l'institution car ce métier ne correspondait pas à leurs attentes. À l'inverse, j'ai su trouver ma place, en tirer un bénéfice personnel en apprenant, en découvrant et en partageant des expériences différentes mais complémentaires avec mes collègues gendarmes.

Quelles ont été les responsabilités et expériences qui vous ont le plus marqué au cours de vos premières années en groupement ?

Les services AI étant dimensionnés au plus juste en nombre de personnels, chaque spécialiste devient rapidement un référent incontournable. Il est connu et reconnu de tous les personnels soutenus, y compris leurs familles, et de la chaîne de commandement. Cette mise en lumière est valorisante, d'autant plus si des projets d'envergure sont menés à leur terme. Les



La conduite de projets de construction d'ensembles immobiliers comportant des structures opérationnelles et les résidences des familles nécessitent une expertise complète et une culture du partenariat.

interactions étant directes avec les occupants, les effets perçus sont immédiats et concrets.

La relation avec le commandement étant directe, mes compétences techniques se sont vite révélées indispensables ; cela a été encore plus prégnant en tant que chef de service puis chef de bureau.

Les responsabilités de chef de service, liées à une réussite facilitée par la confiance du commandement qui m'a toujours laissé la plus totale liberté d'action, sont très épanouissantes. J'ai ainsi pu organiser le service, mettre en œuvre les procédures

que je souhaitais et ainsi obtenir des résultats très satisfaisants.

Comment appréciez-vous l'effort de formation continue demandé à un militaire servant dans cette spécialité et quelles sont d'après vous les qualités à mobiliser pour réussir et progresser ?

L'origine des recrutements s'est diversifiée, car la filière bâtiment / travaux publics s'est rapidement tarie. Une formation commune est donc indispensable afin de faire acquérir à chacun les qualités nécessaires. L'instruction dispensée en école fournit les

bases minimales aux élèves spécialistes AI afin de leur permettre de servir dans leur première affectation. Les formations qui suivent (BSS, BCS) sont également très utiles. Pour autant, il est fondamental de leur fournir un apprentissage complémentaire dès la sortie d'école, qui est à adapter en fonction de leurs connaissances de base, de leur expérience passée et bien sûr des missions à réaliser.

En tant que chef de bureau et *de facto* responsable de la formation des personnels encadrés, j'ai mis en place une organisation spécifique : délégation de certains volets aux personnels compétents, rendez-vous périodiques, bilan. Les compétences d'un chef sont à ce moment-là mises à l'épreuve, il faut évidemment faire montre des qualités à transmettre que sont l'exemplarité, la rigueur, la capacité de travail, mais également l'intérêt humain aux personnels, la curiosité et l'humilité, car les échanges sont à deux sens.

Quelle image vous est renvoyée par les interlocuteurs extérieurs avec lesquels vous êtes amené à travailler au quotidien dans le cadre de vos responsabilités actuelles de chef de service affaires immobilières au sein du Bureau Immobilier Logement de la région Champagne-Ardenne ?

Au même titre que les unités et les personnels soutenus, les interlocuteurs et partenaires extérieurs sont en contact direct avec le point d'entrée unique qui est le chef de bureau en matière immobilière. Des liens privilégiés se sont donc installés

progressivement, jusqu'à tisser un réseau performant et réactif. Ainsi, les chefs d'entreprise mais aussi les directeurs de sociétés HLM, les maires, députés, sénateurs, présidents de communautés de communes ou de conseils départementaux locaux communiquent directement avec

moi. Le SGAMI¹ a dédié, à chaque région, des interlocuteurs qui sont naturellement mes contacts.

Ces relations sont récurrentes car imposées par la conduite des projets locatifs ou domaniaux mais aussi par la gestion courante et les opérations d'entretien du parc immobilier. Il est évident qu'une

bonne connaissance en matière technique est nécessaire pour favoriser l'approche de ces partenaires et devenir le point d'entrée naturel. Cela implique toutefois une disponibilité de tous les instants.

Qu'attendez-vous de vos futures fonctions puisque vous avez réussi avec succès le concours d'officier et que vous rejoindrez la sous-direction de l'immobilier et du logement dès cet été ?

L'expertise technique en matière immobilière et en BTP s'est raréfiée, et un besoin important existe, tant au niveau territorial que central. J'espère donc, par cet apport, pouvoir densifier les liens entre les organes

(1) Un secrétariat général pour l'administration du ministère de l'intérieur est un service déconcentré du ministère de l'intérieur qui assure des missions d'accompagnement administratif de ses services locaux. Ils exercent leurs attributions pour l'ensemble des services territoriaux du ministère : Police nationale, gendarmerie nationale et réseau des préfetures.

décisionnaires et l'opérationnel, fluidifier la communication en exposant les contraintes et les solutions à toutes les parties. Ayant 19 ans d'expérience de terrain, en école, en groupement puis en région, j'ai côtoyé diverses unités spécifiques et mis en œuvre des opérations intégrant leurs contraintes - tout en respectant la législation - toujours avec l'aide des utilisateurs et avec le conseil d'intervenants extérieurs. Je souhaite faire partager ce savoir-faire au plus grand nombre, afin d'apporter un soutien supplémentaire à l'ensemble des échelons locaux.

Avez-vous déjà été tenté par une reconversion dans le milieu civil qui est à la recherche des compétences variées que vous avez pu accumuler au cours de votre première partie de carrière ?

Un très grand nombre de spécialistes AI, formés par la gendarmerie, se sont reconvertis grâce aux acquis apportés par leur expérience plus ou moins longue au sein de l'institution. Deux de ces personnels ont été formés par moi-même et ils occupent aujourd'hui des postes à responsabilité dans le même secteur. Il est donc certain que le milieu civil est friand de notre expertise.

Je n'ai pas réalisé de démarche de reconversion, mais je mesure constamment ma valeur sur le marché du travail en prospectant et en étudiant les offres, afin d'établir un comparatif entre ce que propose la gendarmerie, en termes d'intérêt et d'évolution, et le monde civil.

Quels sont les arguments que vous pourriez développer pour qu'un étudiant s'engage dans une carrière en gendarmerie comme spécialiste immobilier ?

Le métier de l'immobilier en gendarmerie fait appel à la fois à des notions de technique en bâtiment et de gestion administrative. Le spectre du champ d'action est extrêmement varié ce qui assure un intérêt certain à ce métier.

Le statut militaire confère une grande reconnaissance et une valeur humaine vis-à-vis des différents interlocuteurs. De plus, une carrière s'ouvre à ceux qui s'investissent, offrant des possibilités d'avancement et des perspectives de gradé à hautes responsabilités. La rémunération qui en résulte est très avantageuse à terme et évolue très rapidement. En outre des affectations en outre-mer sont possibles, ainsi que sur l'ensemble du territoire. Enfin, une formation complète et gratuite est dispensée en continu, diplômante et reconnue.

L'AUTEUR

De 1998 à 1999, le major Jean-Christophe Carré sert au Service affaires immobilières du CIGA Auxerre. Il devient, de 1999 à 2008, adjoint au chef de service affaires immobilières du groupement de gendarmerie départementale à Châlons-en-Champagne (51). Il devient le chef de ce service de 2008 à 2013. Depuis Août 2013, il est le chef du bureau de l'immobilier et du logement de la région de gendarmerie Champagne-Ardenne.



UN ASCENSEUR SOCIAL LIÉ À LA DIVERSITÉ DES MÉTIERS ET DES CARRIÈRES

L'armée de terre combine une contractualisation et une forte promotion interne pour garantir ses capacités opérationnelles et une gestion des relations humaines cohérente. Cette politique comprend également l'accompagnement vers la vie civile. Cet ascenseur social repose sur la récompense du mérite et la prise en considération de l'effort. Il est un facteur de cohésion interne et de la conservation de savoirs-faire techniques et de savoir-être en conservant ses meilleurs éléments et en leur donnant des horizons variés et motivants. L'adaptation aux théâtres d'opération et l'évolution du soutien logistique des engagements demande une dynamique de responsabilisation et la valorisation des individus.

Éduquer, former, instruire, valoriser : l'escalier social de l'armée de Terre

Par Guillaume Ponchin

Institution dynamique et réactive, l'armée de Terre possède un modèle de ressources humaines spécifique, qui repose sur la contractualisation et sur la promotion interne : 75 % de ses militaires sont contractuels, 2/3 de ses sous-officiers sont d'anciens militaires du rang, 1/3 de ses officiers sont d'anciens sous-officiers. S'inscrivant dans une logique de flux, l'armée de Terre

met en œuvre des politiques volontaristes qui contribuent à promouvoir chacun de ses membres, en leur faisant gravir les marches de l'escalier social, depuis leur entrée dans l'Institution jusqu'à leur retour dans la vie civile.



GUILLAUME PONCHIN

Colonel de l'armée de Terre. Chargé de mission Défense au cabinet du Directeur général de la gendarmerie nationale

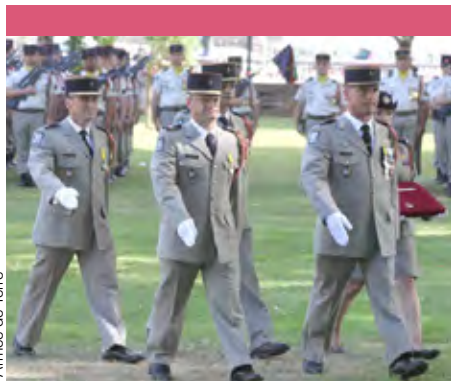
La promotion par la valorisation de l'effort individuel

Une mobilité sociale pour tous...

La force de l'armée de Terre repose en premier lieu sur sa ressource humaine, qui doit demeurer suffisamment jeune pour relever les défis physiques inhérents aux opérations terrestres. Cet impératif de jeunesse est la raison première d'un modèle contractuel qui s'inscrit résolument dans une logique de flux. Si l'armée de Terre accueille dans ses rangs chaque année plus de 15 000 hommes et femmes¹, elle en rend presque autant à

(1) 17 000 en 2016.

la vie civile. La majorité des militaires qui composent ces flux sont des contractuels, qu'ils soient officiers, sous-officiers et surtout militaires du rang. Tous ont la possibilité de bénéficier des réelles possibilités de promotion interne et de mobilité sociale offertes aux personnes motivées.



Une cérémonie de remise de décorations : l'escalier social par la promotion du mérite.

À la différence des deux premiers corps, celui des militaires du rang est composé exclusivement de soldats ayant signé des contrats, pour effectuer une carrière pouvant aller jusqu'à 27 ans de service. La majorité d'entre eux n'atteint pas cette durée maximale et fait une carrière courte. Ils quittent l'institution après en moyenne 6 ans de service. Une grande partie d'entre eux rejoint le corps des sous-officiers. Cette accession au corps des sous-officiers est un symbole fort de la réussite du modèle de promotion interne voulu par l'armée de Terre. Il permet à une classe d'âge entrée avec un niveau scolaire faible à moyen (50 % des militaires du rang sont bacheliers) de passer en quelques années de la catégorie C à la catégorie B.

Cette mobilité sociale se vérifie pour le corps des sous-officiers car ceux qui sont issus du recrutement direct sont incités à

se présenter au plus tôt au concours d'officiers de l'École militaire interarmes (EMIA) tandis que les plus anciens sont invités à présenter le concours OAEA OAES² dès qu'ils remplissent les conditions techniques requises. Ces incitations font donc passer chaque année plus de 300 sous-officiers de l'armée de Terre (Adt) de la catégorie B à la catégorie A.

Enfin, le corps des officiers n'échappe pas à la règle. Si tous les lieutenants ne deviennent pas généraux, la majorité des officiers d'origine directe et semi directe est appelée à atteindre le grade de lieutenant-colonel. Leur carrière les aura donc fait passer de la catégorie A à la catégorie A+ en quinze à vingt années.

... au prix d'un effort et d'une implication personnelle...

Un même effort est attendu pour toutes les catégories et conditionne l'avancement. Quel que soit leur grade, les militaires sont notés annuellement et mis en concurrence pour progresser. Leur avancement est étudié au mérite et au cas par cas. Il vise, en portant une attention précise aux appréciations portées sur leurs aptitudes, expériences et qualifications, en les confrontant aux résultats obtenus dans l'exercice de leurs fonctions, à positionner chacun à sa place et à promouvoir les meilleurs sur des critères objectifs et transparents. Pour les officiers comme pour les sous-officiers l'avancement « au choix », par opposition à l'avancement « à l'ancienneté », est la règle

générale. Dans certains cas, l'avancement est semi-automatique, mais conditionné par l'obtention de qualifications particulières, obtenues au prix d'un travail consenti dans des conditions professionnelles et familiales souvent peu favorables.

Le changement de terminologie ces dernières années consacre en effet l'effort individuel, attendu et nécessaire pour gravir les marches de l'escalier social. L'AdT s'inscrit pleinement dans l'idée selon laquelle, pour reprendre l'expression consacrée, « *Chaque soldat détient son bâton de Maréchal dans sa musette* ». Aussi, la carrière de tous ses militaires est conditionnée par la réussite aux examens et la qualité des services rendus. Pour le passage dans le corps des sous-officiers, un militaire du rang devra, entre autres, avoir passé avec succès ses examens de formation militaire élémentaire et réussi les tests d'entrée à Saint-Maixent. Il aura au préalable été retenu par ses chefs, qui auront décelé ou pressenti en lui les qualités requises pour être un sous-officier de valeur. Ce schéma est en tout point transposable au processus qui conduit les sous-officiers vers le corps des officiers, par la voie concours ou la voie titre.

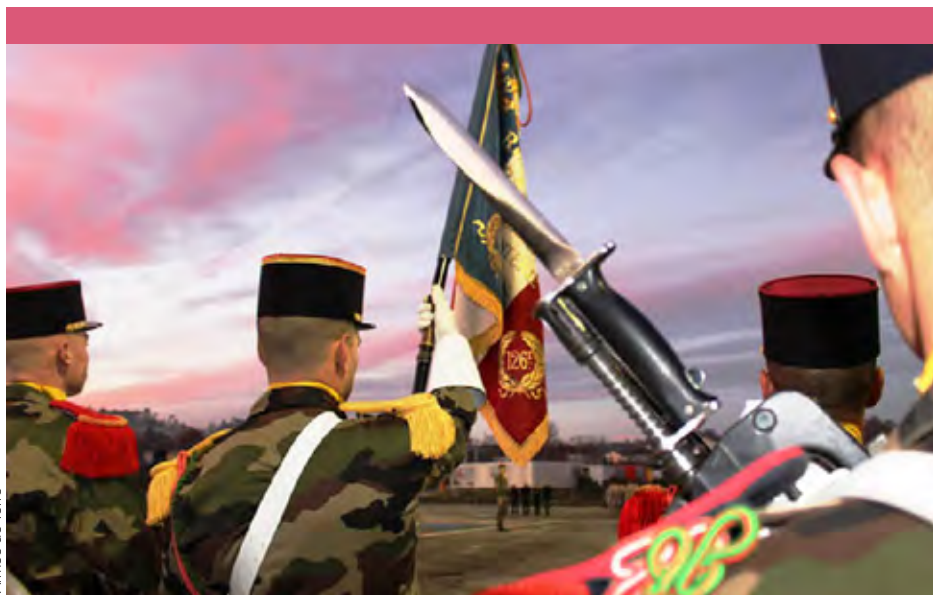
Les raisons qui poussent l'armée de Terre à mettre en exergue l'idéal méritocratique sont plurielles. Certaines sont communes à la communauté Défense, engagée depuis plusieurs années dans un plan d'égalité des chances. D'autres sont plus spéci-

fiques et relèvent davantage d'une logique opérationnelle. La nature des engagements de l'armée de Terre, au sol, au milieu des populations et loin de la métropole, requiert une très forte cohésion de sa troupe et des chefs dotés de qualités humaines et militaires solides pour remplir des missions de plus en plus complexes. L'escalier social qu'elle promeut obéit donc à ces deux impératifs : les cadres d'origine semi-directe complètent la faible expérience opérationnelle initiale des cadres d'origine directe. Par leur exemple et leur connaissance fine des corps qu'ils ont quittés, ils répondent avec justesse aux attendus de leurs subordonnés et constituent des acteurs essentiels du dialogue de commandement.

...qui modifient en profondeur la nature de ses militaires.

L'escalier social ne se contente pas de faire changer un militaire de catégorie socio-professionnelle. Dans l'armée de Terre, il transforme surtout un exécutant en un cadre, en le responsabilisant et en le formant à l'exercice de l'autorité.

Cette transformation mérite que l'on s'y attarde, car elle est moins visible qu'un changement statutaire. Le cycle des examens dans l'armée de Terre conduit mécaniquement tout militaire vers des responsabilités plus élevées, soit dans les voies techniques soit dans la voie de l'encadrement. Grades, fonctions et responsabilités sont étroitement liés : un militaire du rang de trois ans de service qui



Inculquer le respect des valeurs et un savoir-être....

aura réussi ses examens de formation élémentaire sera nommé caporal et prétendra dans la foulée à des fonctions de chef d'équipe, c'est à dire chargé de l'encadrement de 3 à 4 personnes. S'il réussit les examens suivants, il deviendra caporal-chef, pourra se voir confier le commandement d'un groupe ou d'une escouade voire encore exercer des responsabilités techniques valorisantes,

(3) Le caporal d'échelon a pour mission de suivre l'entretien du parc automobile et blindé dans les unités élémentaires.

comme fourrier ou caporal d'échelon³ en unité élémentaire. Cette corrélation très étroite entre les trois paramètres

évoqués supra est une caractéristique

importante du modèle RH de l'AdT, qui contribue, aux yeux de tous, à la crédibilité des gradés.

La promotion par l'accompagnement tout au long de la carrière

Si l'effort individuel est toujours considéré comme le premier moteur de la promotion sociale, il ne suffit pas. L'armée de Terre le complète par une attention particulière à l'environnement de ses militaires et la mise en place d'un système collectif, qui vise à tirer vers le haut l'ensemble des individus qui rejoignent sa Maison. Elle s'inscrit dans le principe de « l'obligation d'encadrement », chère au maréchal Lyautey, sans renier sur le fond

une forme de Saint Simonisme, défendant le travail de « *chacun selon ses capacités* ». L'escalier social dispose donc d'une rampe à laquelle les militaires peuvent se tenir.

Un encadrement de contact au service de tous...

Le premier acteur qui contribue activement à la bonne réalisation des mobilités sociales est naturellement la direction des ressources humaines de l'armée de Terre, qui définit annuellement la politique de gestion. Dans ses écoles, elle met à la disposition des militaires un panel de formations in situ ou en ligne, de stages, de qualifications (l'AdT recense un million de jours de formation en 2016). Elle est également responsable de l'affectation des jeunes cadres en régiment, après une formation initiale qui aura mis l'accent sur le volet humain et sur le style de commandement. Les cadres de l'armée de Terre sont au service de l'escalier social interne. Ce sont des modèles toujours présents, à côté des soldats qu'ils ont pour mission de commander mais également de guider. La coexistence quotidienne de la troupe et d'un encadrement formé dans les meilleures écoles offre un exemple vivant et accessible des possibilités offertes et témoigne également de l'implication de l'Institution : l'élite de l'AdT est au service de toutes les catégories. Saint-cyriens, officiers de l'école militaire interarmes, Saint-Maixentais, tous participent à la formation initiale et au commandement des unités. Ils contribuent à l'attraction du modèle qu'ils représentent et à la réalité de la promotion sociale.

La chaîne hiérarchique n'est pas seule à guider les soldats dans l'escalier. Elle est aidée dans cette tâche par les présidents de catégorie qui ont un rôle extrêmement important. En tant que conseillers, ils sensibilisent le commandement aux aspirations et difficultés des plus jeunes ; en tant qu'anciens, ils exhortent les plus jeunes à se surpasser et les chaperonnent avec les bureaux « opérations-instruction » au moment de leurs phases de concours et d'examens. Ces acteurs de la concertation sont donc également des référents en termes de progression sociale.

... des formations techniques et l'acquisition d'un savoir-être...

Le métier de soldat permet d'acquérir une expérience hors du commun, faite de savoir-faire techniques et de savoir-être. Les militaires de l'armée de Terre déroulent leur carrière dans un cycle ininterrompu de formations et d'instructions. Cette dynamique est justifiée d'une part par la nécessité d'entretenir ses connaissances et de les adapter aux théâtres d'opération

sur lesquels ils s'engagent⁴, d'autre part par la plus grande technicité des matériels servis. La numérisation du champ de bataille et l'entrée dans l'ère de Scorpion⁵ accentuent encore cette tendance. Enfin, le caractère interarmées, international ou

(4) C'est le principe des MCF, mises en condition finales avant la projection.

(5) Le programme "Scorpion" a pour ambition de moderniser les principaux équipements des unités terrestres, de les adapter aux nouveaux concepts tactiques et de les doter d'un système d'information unifié.

(6) Pratique de l'anglais, maîtrise de techniques interarmées, comme l'appui 3D....

multinational de la majorité des engagements induit également des formations spécifiques qui alimentent un fond de connaissances déjà consistant⁶.

Ce volet technique, indispensable, est cependant secondaire par rapport au bagage culturel, moral et comportemental que le soldat acquiert au cours de ses années de service. Ce dernier est le fruit des engagements au cœur des situations de crise, au contact de populations, du modèle structurel de l'AdT et d'un style de commandement adapté. L'exercice du

(7) Actualisé en 2016, ce document est également connu sous l'appellation de « livre bleu ».

commandement dans l'armée de Terre⁷ rappelle les grandes caractéristiques de notre société (dont l'individualisme) et

expose que les relations humaines à l'intérieur de l'AdT doivent mener à la satisfaction de servir et à une discipline librement consentie, par la responsabilisation et la valorisation des individus. La mise en œuvre de ces objectifs et l'application du principe d'exigence permettent une mutation en profondeur de l'âme et du rapport à la société des militaires.

... permettent un retour à la société civile de citoyens qualifiés et responsables

Forts de ces acquis comportementaux, de cette culture du travail et de la remise en cause, plus de 70 % des engagés, quittant l'armée de Terre par l'intermédiaire de

l'agence de reconversion de la Défense, retrouvent immédiatement un emploi. La majorité des formations qualifiantes obtenues débouche sur des qualifications reconnues par le secteur civil. Les partenariats passés par l'agence de reconversion de la Défense, « Défense mobilité », avec des entreprises privées et des fédérations de métiers facilitent ce retour.

L'intégration du retour à la vie civile fait partie intégrante du modèle ; si les contractuels de l'AdT accomplissent par construction des carrières courtes, le régime de pension des militaires permet d'atténuer une forme de précarité. Il permet aux militaires ayant quitté l'institution « jeunes » de réaliser une deuxième carrière dans le civil, de continuer ainsi à cotiser pour une seconde pension auprès de la nouvelle caisse de retraite à laquelle ils sont affiliés dans leur nouveau métier. La montée des marches de l'escalier social peut se poursuivre, dans des conditions favorables.

AUTEUR

Le colonel Guillaume Ponchin est officier de l'armée de Terre. Avant de servir au cabinet du directeur de la gendarmerie, il a exercé les fonctions de chef de corps du 126^e régiment d'Infanterie et de commandant de la base de défense de Brive-la-Gaillarde. Il a servi pendant quatorze ans dans les Forces terrestres, au plus près des hommes et des femmes engagés sur les théâtres d'opérations extérieures, où il a pu vérifier la richesse de la ressource humaine qui compose l'Armée de Terre et la vivacité de son modèle d'escalier social.



UN ASCENSEUR SOCIAL POUR VIVRE DES METIERS QUI N'EXISTENT PAS AILLEURS

Le transport des voyageurs, la régulation des circulations, l'entretien du matériel, le fret, le transport routier, la gestion de l'infrastructure, la Sécurité, la logistique, etc. forment un panel de quelques 150 métiers au sein de la SNCF. Le maintien du savoir-faire requiert celui de personnels qualifiés et motivés pouvant exercer des disciplines qui n'existent pas dans d'autres entreprises et qui ne sont pas enseignées ailleurs. Il repose sur des parcours qualifiants, une formation continue et une promotion interne. Ces formations, particulièrement exigeantes, demandent une forte motivation et la capacité d'assimiler des connaissances évolutives du fait des fortes évolutions technologiques mais elles permettent la construction d'une carrière professionnelle variée.

La promotion sociale, un intérêt majeur pour la SNCF

Par **Christophe VALENTIE**

N

NDLR : La SNCF présente une grande variété de métiers et renouvelle ses personnels dans une optique d'acquisition d'un métier pérenne qui favorise l'épanouissement du personnel dans son expertise et qui apporte une plus-value à une entreprise relevant le défi de transporter 10 millions de passagers par jour. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé à Christophe Valentie de nous faire part de son approche de l'ascenseur social au sein de la SNCF.



**CHRISTOPHE
VALENTIE**

Directeur des
ressources
humaines - Direction
de la sûreté - SNCF

*On parle beaucoup
d'ascenseur social en
panne en France. Qu'en
est-il pour la SNCF ?*

Heureusement à la SNCF, la promotion sociale et l'intérêt du développement de l'ensemble des agents restent une

réalité qui peut être représentée par un chiffre symbolique : 75 % des cadres sont issus de la promotion interne.

Comment cela est-il possible dans votre entreprise ?

Il faut avant tout comprendre ce qu'est la SNCF aujourd'hui. Il est utile de ne pas se contenter d'une approche de sa partie visible afin de pouvoir apprécier toute la richesse de son expression sociale et technologique.

La SNCF, c'est 260 000 collaborateurs au niveau du groupe dont 150 000 sur le périmètre historique du ferroviaire français. Son expertise recouvre plus de 150 métiers dans des activités très variées : le transport de voyageurs, bien sûr, mais également la régulation des circulations, l'entretien du matériel, le fret, le transport routier, la gestion de l'infrastructure, le développement des gares, la sûreté, la logistique, etc. sans



SNCF

La SNCF déploie 150 métiers pour soutenir sa fonction sociale de transporter des passagers dans un confort et une sécurité optimisés.

compter les fonctions « support » indispensables au fonctionnement de l'ensemble.

Les possibilités d'évolution sont donc nombreuses, notamment parce que les domaines d'activité de la SNCF sont très vastes, mais aussi parce qu'elle a toujours privilégié les parcours qualifiants, la formation continue et la promotion interne. Pour reprendre le chiffre de 75 %, les trois quarts de nos cadres ne l'étaient pas au moment de leur embauche ; ils le sont devenus par leur travail, leur parcours d'évolution professionnelle interne tout au long de leur

carrière. Bien sûr, il faut en vouloir, mais ces possibilités d'évolution ne se rencontrent pas dans toutes les entreprises !

Ainsi pour répondre à votre question, nous nous appuyons sur 3 piliers : le recrutement, la formation et la motivation.

Cela commence donc par le recrutement ?

Tout à fait, pour nous ce qui est important, c'est la compétence, le potentiel et la motivation : des qualités vraiment essentielles pour faire du bon chemin de fer.

Chaque année, chez SNCF, nous recrutons 9 000 collaborateurs au niveau du groupe dont près de 5 000 sur le périmètre historique. Pour les 3/4, nous recrutons des débutants à tous les niveaux d'études et dans tous nos métiers. Lorsque SNCF recrute un collaborateur, elle ne lui propose pas un job mais un métier. C'est à dire un ensemble de compétences, de connaissances professionnelles, de savoir-faire appelés à se développer, à s'enrichir, à évoluer, à s'exprimer dans la durée.

Pour compléter ces recrutements, nous recherchons des compétences qui viennent enrichir l'entreprise. Ce sont des profils venus de tous horizons. Par exemple, ceux qui sont plutôt issus de la Défense, de la gendarmerie seront orientés vers la Sûreté.

Privilégiez-vous certaines formations "nobles" ou êtes-vous ouvert à tous les parcours ?

Non, il n'y a pas de formations plus nobles que les autres. Nous avons des besoins, à tous les niveaux de postes et pour tous les métiers, de diplômés qui soient compatibles avec de nombreux parcours : opérateurs, techniciens et techniciens supérieurs de maintenance de la voie ferrée et des trains, ingénieurs, employés du service commercial ou mécaniciens pour conduire nos trains.

Si je prends l'exemple de la Sûreté ferroviaire, 95 % de nos recrutements sont réa-
lisés au niveau bac ou infra bac pour le mé-

tier d'agent SUGE (Agent de Surveillance Général) et 90 % de nos cadres et agents de maîtrise sont issus de ce vivier.

L'apprentissage est-il un mode de formation et d'intégration efficace ?

Nous accueillons beaucoup d'apprentis, plus généralement des jeunes en contrat d'alternance. C'est une vraie politique RH au sein de la SNCF. Ils étaient presque 5 000 en fin d'année dernière, en contrat « pro » ou d'apprentissage. Cela nous paraît non seulement un bon moyen de former les jeunes et de leur mettre le pied à l'étrier, mais cela nous permet aussi de former et d'intégrer en douceur les collaborateurs dont nous avons besoin. Nous avons d'ailleurs développé des dispositifs d'alternance sur la plupart de nos métiers - y compris nos métiers tertiaires - et sur des niveaux de diplôme allant de l'apprentissage à bac + 5, 6 voire 7 !

Quel rôle joue la formation ?

La formation joue un double rôle. Tout d'abord la formation à l'entrée dans l'entreprise, au-delà de l'apprentissage, est historiquement très importante à la SNCF puisque l'essentiel de nos métiers ne s'apprend pas à l'école. Ainsi, nous avons des formations complètes qui peuvent aller jusqu'à 3 ans ! À titre d'exemple, elles durent 11 mois pour un conducteur de train, 8 mois pour un agent de la circulation et 4 mois pour un agent de la Sûreté ferroviaire. Ces formations sont particulière-

ment exigeantes car, au-delà des apports liés au métier pour lequel ils sont recrutés, elles nous garantissent que nos nouveaux collaborateurs sont capables d'assimiler de nombreuses connaissances nouvelles. En effet, cette capacité à apprendre leur sera indispensable dans la construction de leur carrière professionnelle.

La formation continue, tout au long de la carrière, est absolument indispensable, ne serait-ce que pour suivre les évolutions technologiques considérables que rencontre l'entreprise. Un salarié, âgé de 55 ans, est entré en moyenne dans l'entreprise, entre 1980 et 1985, sans Internet ni téléphone portable, avec une informatique beaucoup moins développée. Or, ces technologies ont profondément modifié notre façon de travailler et ce dans tous les métiers.

La formation continue a également un rôle primordial pour progresser dans sa carrière ou pour varier les expériences professionnelles. Elle est accessible à la condition que la motivation soit aussi présente.

Que suggère cette dernière remarque ?

Quand nous recrutons, la motivation et le potentiel font la différence. Nous cherchons vraiment des gens qui ont soif de faire, d'avancer et de faire progresser leur entreprise. Tout cela, nous le cherchons évidemment lors des entretiens de recrutement, mais aussi au long de la formation et de la carrière.

L'entreprise met en place des examens pour devenir agent de maîtrise, des écoles pour devenir cadre, consacre 7 % de sa masse salariale à la formation mais offre aussi beaucoup de variétés dans un même métier. Si je reprends l'exemple de la Sûreté, un agent SUGE pourra devenir conducteur de chien, s'orienter sur des missions particulières en civil, devenir spécialiste vidéo, chef de mission, se spécialiser dans la délinquance financière, dans le vol de métaux, s'orienter vers des fonctions de préparation opérationnelle, devenir moniteur en techniques d'intervention ou en tir... Comme l'entreprise est vaste, certains pourront aussi devenir conducteurs de train, contrôleurs, agents commerciaux... L'année dernière 2 agents de la SUGE sont ainsi devenus « tractionnaires ».

AUTEUR

Directeur du département emploi, recrutement et formation à la DRH de SNCF depuis 2012, Christophe Valentie, né en 1968, a occupé auparavant notamment les fonctions de Conseiller technique au cabinet de M. Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'emploi et de la santé (2010-2012), de Directeur de la Stratégie et des grands programmes au cabinet du directeur général de Pôle emploi (2010), ainsi que de Conseiller technique au cabinet de M. Laurent Wauquiez au secrétariat d'État de l'emploi (2008-2010).

De 2004 à 2008, il était Directeur délégué Audiovisuel Spectacle. De 1995 à 2004, il a été successivement chargé de mission au département des compétences à la DG de l'ANPE, puis directeur d'agence ANPE de Rhône Alpes.

Il est notamment diplômé d'une maîtrise de Sciences économiques Gestion de l'entreprise.



L'ARMÉE DE L'AIR : UN ASCENSEUR SOCIAL DICTÉ PAR UNE VARIÉTÉ DE MÉTIERS À FORTE CONNOTATION TECHNOLOGIQUE

L'armée de l'Air évolue dans un contexte interarmées, interalliés ou international. Elle mobilise des matériels de très haute technologie et de nombreux spécialistes dans une variété de métiers embrassant tant l'opérationnel que le soutien. La formation humaine est essentielle au sein d'une armée où les contacts individuels représentent les maillons de la chaîne opérationnelle : mécaniciens, pilotes, contrôleurs, commandos, etc participent à une mission globale. C'est la raison pour laquelle l'armée de l'air assure la formation à tous les niveaux de son personnel. C'est la base d'un ascenseur social basé sur des parcours qualifiants et des concours internes. L'expertise dégagée dans ces formations et ces métiers permet d'envisager sereinement une réorientation en milieu civil et d'embrasser une deuxième vie professionnelle.

L'armée de l'Air :

toujours plus haut pour ses aviateurs !

Par **Éric Reigner**

N

NDLR : Interview réalisée par le Lieutenant-colonel Marc D'Oria, assistant militaire du DRHAA. Il illustre, au sein d'une arme aux multiples métiers, la possibilité d'un épanouissement qui requiert toutefois un fort investissement personnel.

Comment l'envie de devenir militaire vous est-elle venue ? Était-ce une vocation ?

J'ai quitté le lycée juste après être entré en classe de terminale. J'estimais avoir fait



ÉRIC REIGNER

Capitaine, direction des ressources humaines - Armée de l'air

mon temps à l'école. J'avais surtout envie d'indépendance et de liberté. Passionné d'aéromodélisme, j'ai toujours eu un grand intérêt pour l'aéronautique. J'ai rapidement été attiré par le milieu militaire et ses valeurs dans

lesquelles je me reconnaissais. Ce double contexte a naturellement suscité l'envie de devenir pilote dans l'armée de l'Air. Malheureusement, ce rêve est tombé à l'eau en raison d'une myopie. Pour autant, rester au contact des avions semblait une évidence pour moi. Rejoindre l'armée de l'Air me permettait de concilier une passion forte pour les plus légers que l'air et le besoin d'un cadre clair aux valeurs solides dans une période de ma vie où j'en avais besoin. J'ai donc décidé de m'engager et devenir "aviateur". J'en suis très fier aujourd'hui car je peux servir mon pays, tout en étant dans un environnement que j'affectionne particulièrement. Être devenu militaire et aviateur concrétise une véritable vocation.

Pourquoi avoir d'abord choisi d'être pompier ?

J'ai franchi la porte du Bureau Air Information d'Albi¹ afin de déposer un dossier de candidature pour devenir

(1) Intégré au sein du CIRFA aujourd'hui.

(2) MTA, les militaires du rang engagés de l'armée de l'Air.

(3) Spécialité assurant la sécurité des passagers et de la cabine à bord des avions militaires de transport stratégique.

Militaire Technicien de l'Air² de spécialité « sécurité cabine »³. À cette époque, l'armée de l'Air manquait cruellement de pompiers : on m'a donc plutôt proposé de rejoindre cette filière. J'ai accepté ! C'est un métier qui collait parfaitement à mes valeurs : le don de soi, la solidarité, le

courage et le dépassement. Et tout cela au plus près des avions !

À partir de quel moment avez-vous songé à devenir sous-officier puis officier ?

Epanoui dans mon emploi de pompier et dans mon environnement, j'ai saisi l'opportunité offerte aux MTA dans leur 4^e et 5^e année de contrat de pouvoir tenter la « passerelle jeune ». C'est un concours qui permet d'accéder au statut de sous-officier sous contrat dans une spécialité identique ou différente. Aimant les challenges et souhaitant prendre davantage de responsabilités, je me suis donc inscrit. À partir de ce moment-là, il n'était pas question que je me présente à un concours sans donner le meilleur de moi-même ! C'était pour moi une question de fierté personnelle. Alors j'ai travaillé et ça a payé !

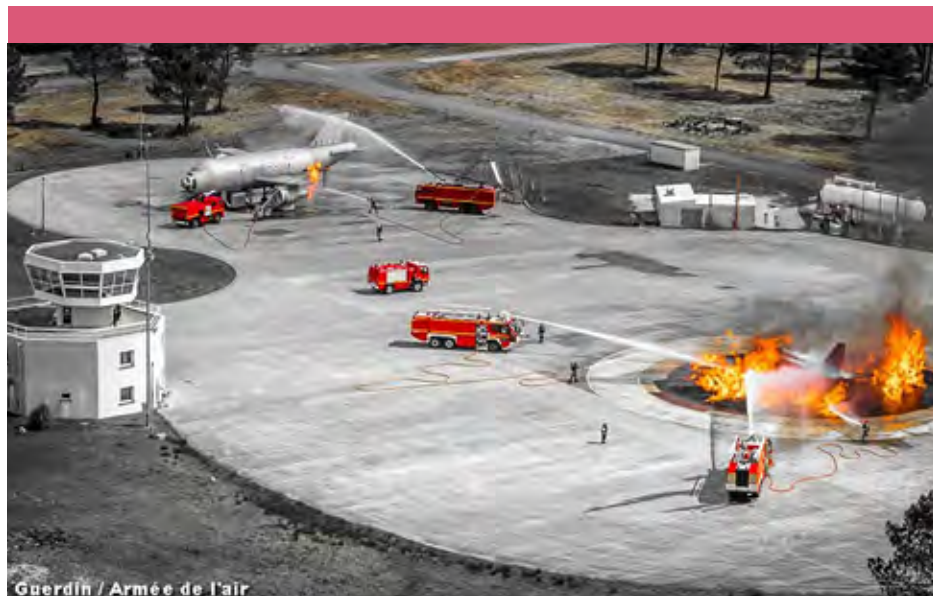
L'envie de devenir officier est venue très rapidement par la suite. J'ai découvert cette possibilité lors du cours sur les différents statuts pendant ma formation de spécia-

liste sous-officier à Querqueville. À cet instant, et avant même d'avoir fait mes armes en tant que sergent, je me suis dit que je ne pouvais pas m'arrêter là. Je me sentais l'envie et l'énergie de poursuivre dans cette dynamique. Alors, comme un avion qui se met face au vent pour décoller, je me suis aligné en début de piste : j'étais prêt à mettre plein gaz et tirer sur le manche pour prendre de nouveau de la hauteur : j'ai présenté le concours officier et je me suis mis à fond dans la préparation. Cela n'a pas été de tout repos, mais j'étais déterminé.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre parcours ? Comment l'armée de l'Air vous a-t-elle accompagné dans cette démarche promotionnelle ?

Les difficultés sont essentiellement nées de mes lacunes académiques dues à une scolarité écourtée. J'ai dû travailler le soir, les week-ends et parfois pendant mes permis-sions pour préparer les différents concours. J'ai pu bénéficier de cours académiques mis en place sur les bases aériennes : cela m'a beaucoup aidé. J'ai été régulièrement soutenu par mes supérieurs hiérarchiques qui me motivaient et m'incitaient à tenir bon.

L'étape la plus difficile a sans aucun doute été l'obtention du Baccalauréat, indispensable pour pouvoir s'inscrire au concours officier. J'ai obtenu ce diplôme, en candidat libre, au prix d'un investissement très conséquent. Il a fallu rattraper quelques années d'études en peu de temps ! Je



Guerdin / Armée de l'air

Une cinquantaine de métiers sont intégrés dans l'univers de l'armée de l'air. Demandant une expertise affirmée au regard des contraintes opérationnelles, ils sont une source d'ascension sociale.

J'ai préparé par correspondance en un an, avec des cours en présentiel le soir à l'université de Lyon.

Cela m'a permis de me présenter, dès l'année suivante, au concours de recrutement interne pour devenir officier. Je me suis préparé par correspondance avec le

(4) Centre National d'Enseignement à Distance.

CNED⁴ dont les cours ont été financés par l'armée de l'air. J'ai également

suivi autant que possible des cours personnalisés (mathématiques, français) lors des pauses déjeuner ou le soir en heures non ouvrables avec des

jeunes officiers sur base aérienne qui se sont rendus disponibles pour moi.

De plus, ma famille m'a énormément et constamment soutenu dans ma démarche en me laissant du temps pour me préparer. Pas simple quand on a plusieurs enfants à la maison ! Je leur dois beaucoup.

Pourquoi avoir changé de spécialité ?

J'aurais aimé poursuivre une carrière de pompier mais les besoins institutionnels et mes résultats aux différents concours ne m'ont pas permis de poursuivre dans cette spécialité. J'ai donc changé de filière pour

devenir secrétaire en tant que sous-officier : ce n'était pas mon premier choix mais j'ai abordé ce changement comme une véritable opportunité de m'épanouir dans un nouveau métier. Je ne le regrette absolument pas. J'ai intégré le monde des Ressources humaines (RH) en tant qu'officier car je me suis découvert une appétence pour ce domaine, inconnu pour moi jusqu'alors, qui me satisfait pleinement aujourd'hui ! Les RH regorgent de métiers différents : je compte bien encore diversifier mes compétences et relever d'autres défis !

Avez-vous le sentiment d'avoir réussi ?

Oui, parce que je suis parti d'en bas et je suis parvenu à gravir quelques marches en restant fidèle à mes valeurs et à mon engagement dans l'AA. J'ai pu occuper des postes très différents, avec des responsabilités croissantes, qui m'ont tous permis de m'enrichir et de grandir, que ce soit à Villacoublay, à Toulouse, ou à Tours aujourd'hui. J'ai pu également utiliser mon expérience et mes compétences en opération extérieure en Afghanistan et lors d'un détachement « Sentinelle ». L'aventure n'est pas encore terminée : je compte bien encore donner et m'épanouir quelques années et continuer à progresser !

Quels conseils donneriez-vous à un jeune désireux de suivre votre exemple ?

Je lui dirai que s'il adhère à notre système et qu'il se retrouve dans les valeurs identitaires de l'aviateur, comme le sens du

service et l'excellence, alors qu'il fonce ! L'armée de l'Air encourage fortement la promotion interne et récompense l'investissement personnel. J'en suis un exemple parmi tant d'autres. Ce constat n'a fait que se renforcer depuis que je travaille au sein de la DRHAA en contribuant à animer la fonction RH de notre institution : l'armée de l'Air propose des perspectives de carrière diverses, longues ou courtes, à la hauteur des ambitions et des aspirations de chacun. Tout en gardant à l'esprit qu'on n'a rien sans rien : les opportunités existent, il faut savoir fournir les efforts individuels pour les saisir ! « *Ce que d'autres ont réussi, on peut toujours le réussir* », disait Saint-Exupéry. Mais Guynemer a aussi proclamé que « *tant qu'on n'a pas tout donné, on n'a rien donné* ». Des paroles de grands aviateurs qui résument assez bien ce qu'on peut accomplir au sein de l'armée de l'Air.

AUTEUR

Le capitaine Éric Reignier s'est engagé dans l'armée de l'Air en 2001 en tant que militaire du rang. Seize ans plus tard, il est officier à la Direction des ressources humaines de l'armée de l'air. Marié et père de trois enfants, passionné et aimant relever des défis, le capitaine Reignier a su mettre à profit les opportunités promotionnelles que l'armée de l'Air offre à ses aviateurs.

Centre de recherche de l'école des officiers de la gendarmerie nationale



 **REVUE**
de la gendarmerie nationale



 **CE SG**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Général de division **Philippe Guimbert**

RÉDACTION

Directeur de la rédaction :
Général d'armée (2S) **Marc Watin-Augouard**,
directeur du centre de recherche de l'EONG

RÉDACTEUR EN CHEF

Colonel (ER) **Philippe Durand**

MAQUETTISTE PAO

Major **Carl GILLOT**

COMITÉ DE RÉDACTION

- Général de corps d'armée **Christian Rodriguez**,
major général de la Gendarmerie nationale
- Général de corps d'armée **Simon-Pierre BARADEL**,
Commandant des écoles de la Gendarmerie nationale
 - Général de division **Philippe GUIMBERT**,
Conseiller communication du directeur général
de la Gendarmerie nationale - chef du Sirpa-gendarmerie
 - Colonel **Stéphane DESCORSIERS**,
Directeur-adjoint au centre de recherche de l'EONG

COMITÉ DE LECTURE

- Général d'armée **David GALTIER**,
Inspecteur général des armées – gendarmerie
- Général de corps d'armée **Christian RODRIGUEZ**,
Major général de la Gendarmerie nationale
- Général de corps d'armée **Simon-Pierre BARADEL**,
Commandant des écoles de la Gendarmerie nationale
 - Général de corps d'armée **François GIERÉ**,
Directeur des opérations et de l'emploi
 - Général de division **Philippe GUIMBERT**,
Conseiller communication du directeur général
de la Gendarmerie nationale - chef du Sirpa-gendarmerie
 - Lieutenant-colonel **Édouard EBEL**,
département gendarmerie au sein
du service historique de la Défense
 - Colonel **Laurent VIDAL**,
délégué au patrimoine

DÉPÔT LÉGAL

Raison sociale de l'éditeur :
CREONG, avenue du 13^e Dragons,
77010 Melun cedex

Général (2S) Watin-Augouard

Imprimerie : SDG - 11 rue Paul Claudel

87000 Limoges

Avril 2017

ISSN 1243-5619



Sirpa-gendarmerie

La proximité territoriale

La gendarmerie nationale s'est toujours attachée à maintenir une proximité territoriale qui fait partie de l'essence de son service. Toutefois, ses modes d'expression évoluent et combinent un facteur humain et technologique. La proximité doit toujours être déclinée en fonction du contexte opérationnel car le rural profond et la suburbanité sont des univers connexes mais qui recouvrent des réalités sociales et des mentalités différentes.