



COLONEL (H) DONATIEN LEBASTARD REFLEXIONS SUR LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION DES OFFICIERS DE RESERVE

Introduction

La situation internationale actuelle étant marquée par l'incertitude, les risques sont nombreux aussi les réflexions stratégiques au plus haut niveau remettent en cause les schémas traditionnels et considèrent de nouveaux modes d'action. Cependant, quel que soit le positionnement dans le triptyque souvent cité de compétition-contestation-affrontement, le rôle des réserves apparaît être crucial. A ce titre, rappelons que lors de l'audition par la commission réserves de l'assemblée nationale tenue en février 2021, la délégation de l'ANRAT avait présenté diverses mesures pouvant favoriser le recrutement et la fidélisation des jeunes au niveau militaire du rang. Par ailleurs, la délégation avait rappelé les diverses contraintes liées à la gestion des emplois civil et militaire pour le réserviste. Ces difficultés seraient évidemment multipliées dans le cas d'un conflit de grande ampleur requérant des effectifs supplémentaires importants.

Il nous a donc paru utile de poursuivre la réflexion au niveau du recrutement, de la formation et de l'emploi des officiers de réserve. Les quelques paragraphes suivants, soumis à la bienveillante sagacité des lecteurs, restent cependant centrés sur le parcours des officiers de réserve de l'armée de terre.

Recrutement, formation et emploi dans le passé

Avec une certaine nostalgie mais surtout dans le but d'informer nos jeunes camarades, je ne puis m'empêcher d'évoquer certaines dispositions passées. Avant le passage de mai 1968, dans un certain nombre de grandes écoles, était en place l'IMO (instruction militaire obligatoire) déclenchant la nomination au grade de sous-lieutenant en fin de cycle d'instruction. Les élèves des autres établissements d'enseignement supérieur, voire les titulaires du seul baccalauréat, pouvaient, s'ils étaient sélectionnés lors des « 3 jours », suivre les sessions de PMS donnant la qualité d'EOR et l'affectation en école d'arme au premier jour d'incorporation. Ceux qui n'avaient pas suivi ce cycle avaient néanmoins la possibilité de suivre un PPEOR (2 mois) avant l'incorporation en école d'arme, la durée totale du service national étant la même pour tous. La nomination au grade d'aspirant était obtenue avec le succès à l'évaluation finale de l'école d'arme. En résumé, la formation durait 5 ou 6 mois. Après 6 à 8 mois comme aspirant avec, pour la majorité, un emploi de chef de section ou de peloton, la nomination au grade de sous-lieutenant intervenait au passage dans la réserve, les ex-PMS bénéficiant à compter des années 90 de la nomination deux mois avant. Les formations de réserve pouvaient alors recruter dans un vaste vivier d'officiers formés, leurs affectations concernaient essentiellement les forces (combat, appui, soutien) avec peu d'emplois de spécialistes

Recrutement et formation actuels

La suspension du service national en 1996 a bouleversé ces cursus. Aujourd'hui quatre voies existent pour la formation des officiers de réserve.

- La première voie à mentionner est celle de l'école Polytechnique (l'X). Bien que ses élèves aient un statut d'active, cette école constitue la principale filière en nombre d'officiers de réserve formés. Il faut cependant noter que, si le corps des ingénieurs de l'armement (DGA) recrute largement, peu d'élèves

choisissent une des trois armées en fin de scolarité. Après les 3 semaines de formation militaire initiale pour la totalité d'une promotion (420 élèves), les 2/3 d'entre eux (soit environ 300) choisissent les armées ou la gendarmerie pour un parcours de 6 mois, les 3 derniers étant effectués avec le galon d'aspirant¹.

- La seconde voie concerne le partenariat grandes écoles (PGE)² qui comprend un parcours de 6 mois (février à juillet) dont 3 mois comme aspirant. Ce parcours s'adresse à des étudiants au niveau M1 Bac + 4/5. La liste des écoles éligibles est donnée en annexe. En 2019, bien que ce cursus semble peu connu, 230 étudiants avaient été candidats mais seuls 30 d'entre eux ont été retenus.
- La troisième voie concerne un parcours plus classique amenant au statut d'officier au bout de 3 à 5 ans. Cela peut paraître plus tardif mais ceux qui suivent cette voie peuvent commencer plus tôt, les conditions de diplôme n'étant requises qu'en phase finale. La formation commence au niveau MDR et comporte les étapes suivantes : PMR (11j), FCR (2.5j), FC (11j) puis FIOR (12j) stage CDS (19j) soit un total de 2 mois consacrés à la formation, avec quelques périodes sur le terrain comme MDR³
- Enfin, les personnels ex-active (OSC en fin de contrat, officiers de carrière démissionnaires ou retraités, sous-officiers promus) constituent la quatrième voie possible. Leur formation étant celle de l'active, nous ne la détaillerons pas ici. Leur rôle n'est cependant pas à minimiser car ils tiennent souvent la fonction d'OAR (officier adjoint réserve).

Quelques comparaisons concernant le recrutement et la formation

En France, la sélection se fait à différents niveaux académiques selon la filière de formation suivie. Globalement, de la fin des années 90 (conscription) à nos jours, le temps de formation en école a été réduit passant de 6 mois à 2 ou 3 mois suivant la filière suivie. Il faut observer que le temps de formation doit résulter d'un équilibre entre le temps minimal pour produire un officier de réserve et la nécessité de promotion rapide pour motiver les candidats qui ne sont plus soumis à l'obligation du service national. Les choix faits en France ne semblent cependant pas isolés.

Une rapide comparaison avec le Royaume-Uni est intéressante⁴. Peu d'information est disponible sur les critères de sélection si ce n'est l'entretien d'évaluation. Le cycle de formation des officiers de réserve de l'*UK Army* est fractionné en 4 modules (A, B, C, D) d'une durée unitaire de 2 semaines. De plus, les 2 premiers modules peuvent être effectués en 7 week-ends, ce qui correspond au même nombre de jours. Au total, nous retrouvons un temps total de 2 mois comme en France. Cependant, à l'issue, les *cadet officers* sont nommés *second lieutenant* (sous-lieutenant). Cette organisation fractionnée paraît plus souple et donc plus favorable pour attirer de jeunes cadres ayant de nombreuses activités. Il faut noter que l'OTC (*Officer Training Corps*) organise les activités dans le cadre universitaire (modules A & B).

¹ [Cycle Ingénieur polytechnicien - Première année \(polytechnique.edu\)](http://polytechnique.edu)

² [PARTENARIAT GRANDES ÉCOLES \(PGE\) | Sengager.fr](http://Sengager.fr)

³ [Officier - Site Interarmées des Réserves Militaires \(defense.gouv.fr\)](http://defense.gouv.fr)

⁴ [Join as an Army Reserve Officer | British Army - British Army Jobs \(mod.uk\)](http://British Army Jobs (mod.uk))

Le système en place aux Etats-Unis recrute au niveau *College* (cycle universitaire de 4 ans) mais aussi au lycée⁵. Les 1100 établissements universitaires affiliés au ROTC (*Reserve Officer Training Corps*) intègrent une formation militaire dans leur enseignement. Ceux qui achèvent le cycle avec succès sont nommés *second lieutenant* et s'engagent à poursuivre leurs activités dans l'active (les officiers issus du ROTC y représentent plus de la moitié des officiers de l'*US Army* et peuvent accéder à des postes prestigieux) ou dans la réserve. Pour mémoire, les titulaires de bourses ROTC s'engagent à servir 4 ans à temps complet. Certains parcours de formation sont donc identiques entre l'active et la réserve.

La comparaison avec l'active en France pour la filière encadrement (1 an d'instruction purement militaire TTA + école d'arme 1 an) doit nous inciter à la modestie. Nous soulignons cependant que le système français bénéficie d'un levier supplémentaire avec le grade d'aspirant détenu plusieurs mois avant la nomination comme sous-lieutenant. Pour l'active, rappelons que la formation est réduite à 3 mois pour les titulaires d'une licence recrutés comme spécialistes. Nous observons que pour la réserve, les formations des candidats, acquises dans le domaine civil, souvent au niveau bac+5, leur donnent des compétences supplémentaires dont certaines directement utilisables sur le terrain.

Objectifs et emplois actuels

Au vu de ces différents parcours, il convient de rappeler les objectifs des différentes parties prenantes.

Tout d'abord, les objectifs personnels des candidats peuvent être de différentes natures : tradition familiale, première expérience, découverte d'un nouvel environnement, satisfaction personnelle... Il faut cependant noter que pour les deux premières filières (X & PGE), tous ne poursuivent des activités dans la réserve si leur principal objectif est atteint.

L'objectif est de recruter des chefs en nombre et en qualité suffisante, afin de tenir pour la majorité d'entre eux des postes opérationnels au niveau chef de section mais de nombreux postes de spécialistes ont été créés. L'impératif est que le parcours soit suffisamment attractif pour les candidats, un emploi intéressant étant la meilleure motivation. Concernant la composante réserve (actuellement environ 24 000 h pour l'ADT), les besoins d'encadrement au niveau chef de section, pourraient être estimés à 800. Si l'on considérait une durée dans la fonction de 5 ans, il faudrait former 160 officiers par an. Ce chiffre est cependant à prendre avec précaution, d'une part, la fonction de chef de section pouvant être assurée par des sous-officiers supérieurs et d'autre part la perte en ligne au fil des années nécessite de produire plus d'officiers. Le nombre mentionné plus haut est donc à rapprocher des 375 ayant suivi une formation d'officier ou PMS⁶

Si le principal objectif réside dans la disponibilité de cadres opérationnels dans les diverses armes (combat, appui, soutien), il existe une large variété d'emplois de réservistes comme spécialistes, certaines spécialités étant mieux connues par l'existence d'associations (RORSEM, ANOLiR...), d'autres spécialités étant gérées individuellement et de façon décentralisée. Mis à part l'ESORSEM et la formation aux techniques d'état-major, il n'existe pas à ma connaissance (et donc à la connaissance des personnels intéressés) de formation ou parcours adapté aux autres spécialités.

⁵ [Ways to Attend ROTC | goarmy.com](http://www.goarmy.com)

⁶ Rapport DRHAT 2019

Quelques remarques sur le recrutement et la formation actuels

Globalement le système en place semble permettre la formation d'officiers en nombre tel que requis par le commandement.

Si les établissements les plus prestigieux sont éligibles au PGE, la liste pourrait être complétée. Pour les écoles d'ingénieurs, la sélection retenue par le ministère apparaît mystérieuse. Seule une vingtaine d'écoles a été retenue sur un total de 204. D'autre part, pour une même filière, certaines sont retenues mais pas d'autres. Ainsi, L'école des mines de Douai a été retenue mais pas celles de Nancy et de Saint-Etienne (dont le programme incluait l'IMO avant 1968).

Par ailleurs, de nombreux établissements n'ont pas été sélectionnés alors qu'ils présentent un intérêt évident pour les armées : Sans vouloir être exhaustifs, on peut citer comme exemple :

- CAPEPS (TTA), l'éducation physique et sportive étant l'un des piliers de l'institution
- Dans les écoles d'ingénieurs, le Groupe ESTP formant des ingénieurs travaux utilement employables dans le génie, (la réflexion étant centrée sur l'armée de terre, le service d'infrastructure de la défense n'est pas mentionné ici) de nombreuses autres écoles formant des spécialistes dans les technologies de l'information (cyber)...
- Universités, Ecoles d'interprétariat & traduction, pour de nombreuses langues européennes ainsi que l'INALCO (« Langues O »),
- ...

Cette liste de formations et spécialités pouvant être utiles à l'Institution n'est bien sûr pas exhaustive.

Anticiper les besoins futurs et proposer des solutions

Il importe de se préparer à toutes les natures de conflit, ainsi que l'ont rappelé les généraux Lecointre et Burkhard, tous deux CEMA. Le spectre des conflits et des opérations étant très large, il n'est pas réaliste de maintenir des effectifs permanents pour chaque cas de figure. En revanche, la constitution d'un vivier de cadres et spécialistes mobilisables rapidement semble être une solution raisonnable. Dans l'hypothèse où la constitution d'un vivier de cadres est visée, des adaptations peuvent être proposées.

Dans le cas d'un conflit d'ampleur, le besoin en masse et par conséquent en encadrement serait important. En considérant une tranche d'effectif mobilisable de 100 000 hommes, en prenant le même ratio que l'active (environ 2 500 lieutenants actuellement en service) et toujours en considérant que l'officier formé est employable pendant les 5 ans suivant sa formation, ce qui est l'hypothèse retenue pour la RO2, il faudrait former au minimum 500 officiers par an. Pour le recrutement, il serait prudent de majorer cet effectif pour tenir compte des défections pendant la période de formation et de la réelle disponibilité liée aux carrières professionnelles.

Un tel effort nécessiterait un nombre important de formateurs. Au lieu de le prélever sur l'active ou la RO1 déjà bien occupés, l'appel aux réservistes non titulaires d'un ESR ou des honoraires (ces derniers comme collaborateurs bénévoles du service public) pourrait constituer une solution réaliste et peu coûteuse au niveau de l'encadrement. Ces activités pourraient donner lieu à des témoignages de satisfaction. Le téléenseignement constituerait aussi un moyen efficace. Il reste cependant indispensable de prévoir des activités sur le terrain. Cela nécessiterait un budget pour

le soutien matériel (infrastructures, habillement, nourriture, sans oublier l'armement, les munitions et divers frais de fonctionnement.

Une ressource se situe chez les étudiants pouvant répondre à cette demande. Il paraît cependant évident que la limitation actuelle avec 30 candidats sélectionnés (et 200 déçus) en 2019 ne permettrait pas d'atteindre les objectifs quantitatifs visés. La solution serait d'élargir la liste des écoles éligibles et donc le nombre de candidats. Un lobbying à poursuivre auprès des directions de ces établissements pourrait permettre d'obtenir des unités de valeur pour ces activités de formation militaire et donc de créer une motivation supplémentaire pour les étudiants. Pour mener cette action, les officiers de réserve, anciens élèves ou enseignants dans l'établissement concernés, pourraient utilement être sollicités. Par ailleurs, les postes d'inspecteurs des études sont fréquemment tenus par d'anciens officiers d'active, pouvant assurer une représentation de l'institution à l'intérieur de l'établissement.

Idéalement, un certain nombre de cadres formés et sélectionnés auraient aussi une compétence dans une spécialité. Il reste à étudier les modalités d'appel à ce vivier. Un audit, de préférence externe, des besoins réels de l'institution pourrait être utile.

En se limitant au cas des langues, plusieurs remarques peuvent être formulées. Si, dans l'institution, le niveau général en langue anglaise s'est considérablement amélioré au cours des dernières années, des anomalies continuent d'être constatées dans des publications officielles en langue anglaise. Ces anomalies peuvent résulter de deux causes liées au profil du traducteur : le locuteur natif ne connaît pas le vocabulaire militaire et le locuteur non natif (français en l'occurrence) n'emploiera pas la tournure grammaticale la plus adéquate. Ces anomalies pourraient facilement être évitées par l'intervention d'un officier qualifié en langue étrangère ayant séjourné dans le pays concerné. Nous constatons par ailleurs une divergence entre la demande formulée par l'institution et la ressource. La demande se présente fréquemment sous la forme : on recherche un spécialiste, souvent officier, de la langue x sous ESR pour une mission de y jours. Les officiers recherchés (sous ESR) ont souvent un programme d'activités déjà bien rempli avec leur formation d'emploi (37 jours en moyenne par an). S'ils exercent une activité professionnelle, il est difficile de l'interrompre sans mettre en danger ses relations à l'intérieur de l'entreprise ou ses relations avec les clients. La ressource existe pourtant dans plusieurs viviers : les réservistes qui ne sont pas sous ESR (si leur compétence est purement linguistique, il n'existe peut-être pas de poste ESR) et les réservistes honoraires (en général retraités, donc relativement disponibles).

La demande peut donc ne pas être satisfaite en raison d'un cadre administratif trop rigide. En théorie, il resterait la possibilité d'employer ces réservistes sous contrat civil. Concernant la rémunération, il existe un fossé entre la solde non soumise à impôts et la facturation comme auto-entrepreneur soumise à charges sociales (près de 25%) et à impôts (variable suivant les revenus). La moyenne des revenus nets se situe alors à environ la moitié du montant facturé.

Conclusion

Les officiers de réserve formés constituent un vivier pouvant aider les armées à atteindre leurs objectifs présents et futurs. Les quelques lignes précédentes étaient centrées sur l'armée de terre, mais il est évident que la réflexion serait encore plus efficace si elle avait lieu dans un contexte interarmées, la gendarmerie pouvant également y être associée. A partir des objectifs globaux, il en résultera des moyens à mettre en œuvre et certains besoins (cyber, langues, techniques diverses, ...)

peuvent être communs. La constitution d'un vivier de cadres et spécialistes composé de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur apparaît comme une solution peu couteuse. Afin de préciser les modalités de recrutement, de formation et d'emploi de cette ressource, des officiers de la réserve opérationnelle ou honoraires ayant une bonne connaissance des différents cursus de formation et des carrières professionnelles civiles restent disponibles pour conseiller le commandement sur ces sujets.

COL Donatien LEBASTARD
Secrétaire général de l'ANOLIR
OLRAT/ORQLE Expert Anglais
CSORSEM (membre de la Réunion des ORSEM)
Ingénieur Civil des Ponts & Chaussées, Titulaire d'un doctorat de 3e cycle,
Consultant, Chargé d'enseignement en école d'ingénieurs

Annexes

[Officier - Site Interarmées des Réserves Militaires \(defense.gouv.fr\)](https://defense.gouv.fr/notice-pge-2022.pdf)
[notice-pge-2022.pdf \(sengager.fr\)](https://sengager.fr/notice-pge-2022.pdf)

Liste des écoles autorisées à présenter des étudiants au Partenariat Grandes Écoles 2022 La sélection des écoles partenaires est faite par la sous-direction recrutement actualisée une fois par an.

1 – Écoles de commerce

AMOS Sport Business School Audencia Nantes Burgundy School of Business EDC Paris Business School EDHEC EM Lyon Business School EM NORMANDIE EM Strasbourg Business School EMLV ESCP Europe ESSCA ESSEC Business School Grenoble EM HEC IÉSEG School of Management INSEEC Business School KEDGE Business School Excelia group la Rochelle Montpellier Business School NEOMA Business School Rennes School of Business SKEMA Business School Telecom EM Toulouse Business School

2 – Instituts d'Études Politiques

IEP Aix-en-Provence, IEP Bordeaux, IEP Grenoble, IEP Lille, IEP Lyon , IEP Rennes IEP Strasbourg, IEP Toulouse

3 – Écoles d'ingénieurs

Agrocampus Ouest, AgroParisTech, Arts et métiers ParisTech, CentraleSupélec, École Centrale de Lille, École Centrale de Lyon, École Centrale de Nantes, École des Ponts ParisTech, ENSEEIHT, ENSAE, ENSTA, Ecole d'ingénieurs du monde numérique (ESIEA), ESILV, ESPCI Paris Tech, ISAE-SUPAERO, HEI, MINES Douai, MINES ParisTech, Polytechnique, Télécom Bretagne, Télécom ParisTech, Télécom Sud Paris

5 – Écoles normales supérieures

ENS de Lyon, ENS de Paris

6 – Universités

Université Paris-Dauphine