



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR



Table des matières

POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR

LETTRE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES (CEMA)	3
I. UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (EMS)	7
UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR PRÉPARER NOS OFFICIERS SUPÉRIEURS À L'EXERCICE DE RESPONSABILITÉS	7
UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR CONSUBSTANTIEL À LA SINGULARITÉ MILITAIRE	7
UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR SE PRÉPARER À LA GUERRE DE DEMAIN	8
UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR ÉLÉMENT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES	8
UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR STRUCTURÉE PAR SA FINALITÉ	8
II. SE PRÉPARER AUX GUERRES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN	9
S'ADAPTER À L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE	9
APPRÉHENDER LES ÉVOLUTIONS DE LA GUERRE	9
INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS OPÉRATIONNELLES, TECHNOLOGIQUES ET SOCIÉTALES	10
COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES COALITIONS ET DES ALLIANCES	11
ÊTRE AUSSI APTE À L'ENGAGEMENT SUR LE TERRITOIRE NATIONAL	11
III. L'EMS, UN ÉLÉMENT STRUCTURANT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES	12
DES ÉTAPES CHARNIÈRES DU PARCOURS DE CARRIÈRE D'UN OFFICIER	12
UNE OPPORTUNITÉ POUR CONFORTER ET ÉVALUER LE POTENTIEL DE NOS OFFICIERS	12
UN LIEU DE RECONNAISSANCE ET DE RÉALISATION PERSONNELLE	12
UN ENSEIGNEMENT À MÊME D'INTÉGRER LES ATTENTES DES OFFICIERS ET DE CONTRIBUER À LA DIVERSITÉ	12

UN CREUSET AU SERVICE DE LA COHÉSION DES ARMÉES, DIRECTIONS ET SERVICES	13
UNE EXCELLENCE RECONNUE CONTRIBUANT À L'IMAGE ET À L'INTÉGRATION DES OFFICIERS SUPÉRIEURS DANS LA NATION	13
UN OUTIL DE RAYONNEMENT POUR LES ARMÉES AU SERVICE DE LA COHÉSION DE LA NATION	14
UN OUTIL D'INFLUENCE INTERNATIONALE CONTRIBUANT NOTAMMENT À PROMOUVOIR L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE EUROPÉENNE	14
IV. DES FORMATIONS AMBITIEUSES PRÉPARANT À L'EXERCICE DES RESPONSABILITÉS, DÉFINIES PAR LES BESOINS DES EMPLOYEURS	15
UN ENSEIGNEMENT OUVRANT L'ACCÈS À DE HAUTES RESPONSABILITÉS STRUCTURÉ PAR TROIS NIVEAUX COMPLÉMENTAIRES	15
UN ENSEIGNEMENT PRÉPARANT À LA TENUE DE POSTES DE RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉS	15
UN ENSEIGNEMENT PERMETTANT L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES	16
UN ENSEIGNEMENT QUI S'APPUIE SUR PLUSIEURS LEVIERS	18
UN ENSEIGNEMENT QUI DOIT S'ADAPTER EN PERMANENCE	19
V. CONCLUSION	19

LETTRE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES

Avant-propos du général d'armée François Lecointre



© W.COLLET/EMA

« *Préparer la guerre, c'est préparer les chefs* » : la formule lumineuse du capitaine de Gaulle, au lendemain du premier conflit mondial, demeure dans sa vérité et son exigence.

Pour avoir ignoré ce principe intemporel, le Second Empire se condamna à une défaite sans appel, il y aura 150 ans l'été prochain. Les carences du commandement - découlant de la déstructuration des armées pour en faire un corps expéditionnaire - furent parmi les raisons essentielles de cette humiliation. Place de Fontenoy, face à l'École militaire, le sobre monument de la défense nationale, élevé à la mémoire des officiers, sous-officiers et soldats tombés au champ d'honneur, est pour l'enseignement militaire supérieur (EMS) un rappel par trop méconnu, mais permanent, du prix de l'impréparation.

Pour remédier à l'absence d'un véritable corps de stratèges militaires, qui soient à la fois chefs de guerre et officiers d'état-major, aptes à commander au combat de grandes unités, l'École supérieure de guerre (ESG) fut créée en 1876. À l'origine de ce qu'est devenu aujourd'hui l'EMS, dans la diversité de ses déclinaisons, l'ESG fait partie des mesures décisives qui permirent la modernisation de la défense du pays et organisèrent, autour du fait guerrier, une formation continue, respectueuse de la singularité militaire, et très française à la fois.

De l'autre côté des bâtiments de l'École militaire, dans le prolongement de l'obélisque du Monument de la Défense nationale, la statue équestre du maréchal Joffre, à l'orée du Champ de Mars, symbolise le succès des armes françaises lors du conflit suivant.

L'EMS est ainsi spatialement inscrit dans une tension entre le souvenir de la défaite et celui de la victoire. Cette disposition symbolique, si elle est le fruit du hasard, n'en constitue pas moins un rappel précieux de l'obligation des armées de mettre en œuvre la force légitime pour défendre la nation, mais aussi des risques à s'y soustraire. « L'étrange défaite », il y a 80 ans, en constitue une autre illustration. On connaît les mots célèbres de Marc Bloch : « *Nos chefs, ou ceux qui agissaient en leur nom, n'ont pas su penser cette guerre. En d'autres termes, le triomphe des Allemands fut, essentiellement, une victoire intellectuelle et c'est peut-être là ce qu'il y a eu en lui de plus grave* ».

Bien que développé comme jamais en 1939, l'EMS a eu sa part dans cette faillite. L'apprentissage des principes du combat interarmes avait été l'objectif majeur fixé à l'ESG avant 1914 et, en dépit des difficultés, les résultats furent au rendez-vous, comme en témoignent les reprises d'initiatives en septembre 1914 ou juillet 1918. Ce ne fut pas le cas au printemps 1940. Face aux innovations tactiques

et opératives ennemies, les forces françaises furent dépassées. Les carences dans la maîtrise des opérations combinées, en particulier sur le plan aéroterrestre, furent un autre facteur essentiel de la défaite. La faiblesse de la formation des chefs aux questions ministérielles et interministérielles, indispensables pour saisir les enjeux politico-militaires, fut un autre élément de carence.

C'est pourquoi, après 1945, l'apprentissage des dimensions interarmées et interalliées constitua la nouvelle frontière de l'EMS. En période de Guerre Froide, cette orientation clairvoyante offrit une parfaite adéquation entre des chefs militaires solidement formés et des armées puissantes, disposant des moyens de leur efficacité opérationnelle ainsi que d'un réseau structuré d'alliances.

Après l'effondrement du bloc de Varsovie, cette harmonie fut remise en cause et, en dépit du succès militaire, la guerre du Golfe démontra l'obsolescence d'une organisation militaire qui n'avait pas tiré tous les enseignements de ce bouleversement géopolitique. Surtout, les décisions politico-stratégiques affaiblirent progressivement les principes assurant l'efficacité des armées. Persuadées de détenir durablement une supériorité occidentale et du fait que de simples outils de défense au service de la diplomatie suffiraient pour gérer les crises à venir, les différentes autorités politiques choisirent, après 1995, de ne conserver que des armées de temps de paix, aptes à gérer des crises, afin de tirer les dividendes de la paix. Malgré ce contexte, l'EMS poursuivit son adaptation aux besoins des armées et modernisa son organisation : la fusion des écoles de guerre en un seul établissement fut l'une des mesures emblématiques de ce train de réformes. Dix ans plus tard, l'accueil d'auditeurs alliés au Centre des hautes études militaires (CHEM) concrétisait une prise en compte nouvelle de la dimension interalliée.

L'EMS doit désormais franchir un nouveau palier. Non pas tant en raison des événements qui secouent notre pays depuis 2013 ou du durcissement du contexte géostratégique, mais surtout parce que la conflictualité moderne s'est intensifiée d'une part, et étendue à de nouveaux champs d'autre part. L'hybridation de la guerre qui en résulte exige dorénavant une intégration plus aboutie de toutes les forces, et qui ne peut être envisagée sans disposer de chefs militaires formés, expérimentés et assumant d'importantes responsabilités de commandement ou de direction. Le retour du fait guerrier, avec la persistance d'une menace hybride et le besoin de combattre en multi-domaines, constituent de nouveaux défis à relever. Alors que sourd la menace d'un conflit de haute intensité, dans un contexte de remise en cause du multilatéralisme et de recours de plus en plus désinhibé à la violence, les armées doivent disposer de capacités pour faire face à un conflit majeur et garantir la résilience de la France en cas de menace existentielle.

Or l'Histoire de France nous enseigne ce qu'il en coûte de ne pas être au rendez-vous quand la guerre change de visage. Elle nous apprend aussi que devenir un chef de guerre résulte d'une formation continue, à la fois intellectuelle et morale. N'est-ce pas sur l'importance de cette longue maturation que Napoléon voulut insister lorsqu'il déplora la perte de son hussard favori en ces termes : « *il suffit d'un coup de plume pour faire un préfet, il n'est pas trop de vingt ans pour faire un Lasalle* » ?

C'est pourquoi j'ai voulu qu'une réflexion de fond soit menée pour approfondir la modernisation de l'EMS, tout en respectant les principes de la singularité militaire. À la base, un constat, qui doit désormais être partagé par chacun : cet enseignement rénové, au travers de plusieurs axes majeurs, est une composante fondamentale de notre modèle d'armées complet. Que vaudraient les systèmes d'armes les plus innovants ou les forces les mieux entraînées sans chefs militaires formés pour les mettre en œuvre, comprendre les enjeux et appréhender les engagements de demain ? C'est à cet impérieux besoin que répondent la politique et le plan stratégique de l'EMS.

Devenu président de la République, le général de Gaulle s'astreignit chaque année ou presque à venir inspecter l'ensemble des établissements de formation installés à l'École militaire. Chaque année ou presque, il consacra une demi-journée pour, en tant que chef des armées, s'assurer de la pertinence du dispositif qui organisait la formation des futures élites militaires et au-delà. En cette année de Gaulle, il faut mettre nos pas dans ceux du Général et penser globalement les enjeux de la formation des élites militaires. Il faut redécouvrir l'intuition fondatrice du jeune capitaine devenu chef de l'État : « *préparer la guerre, c'est préparer les chefs* ».

I. UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (EMS)

UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR PRÉPARER NOS OFFICIERS SUPÉRIEURS À L'EXERCICE DE RESPONSABILITÉS

Pour répondre aux enjeux de formation et de préparation d'un haut encadrement militaire apte à anticiper l'improbable, analyser dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir dans l'adversité, il est nécessaire de définir **une politique ambitieuse, innovante et soutenable de l'EMS**.

Celle-ci doit couvrir toute la carrière d'un officier, qui après sa formation initiale, sera constamment formé pour exercer de nouvelles responsabilités à différents niveaux, tant **dans le domaine opérationnel que dans le domaine organique ou en administration centrale**.

Cet investissement conséquent de l'institution militaire pour adapter continûment son capital humain à un environnement en rapide évolution, garantit la performance de ses cadres supérieurs en toutes circonstances. Par conséquent, le système mis en œuvre justifie une attention particulière et doit découler d'une politique claire et structurée, afin d'être suffisamment lisible pour que la **réelle valeur ajoutée de l'EMS dans le parcours des officiers** puisse être mesurée et objectivée.

UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR CONSUBSTANTIEL À LA SINGULARITÉ MILITAIRE

S'inscrivant dans la vision stratégique du chef d'état-major des armées, l'EMS procède de et concourt à la singularité militaire. Il en procède parce qu'il s'inscrit dans un modèle privilégiant la formation continue de l'encadrement des armées et en particulier du haut commandement militaire. Il y concourt parce qu'il apporte aux officiers une vision des enjeux et des modes de l'action militaire propre à leur donner une conception claire des buts et moyens de la violence légitime d'État. Cette singularité militaire repose aussi sur le fait que **tout officier général a d'abord été lieutenant**, quelle que soit sa formation initiale. Ce passage obligé par tous les grades et tous les niveaux de responsabilité successifs contribue à former des officiers aptes à décider et agir quelle que soit la gravité des circonstances. Il contribue ainsi à leur légitimité et à leur crédibilité en tant que chef, et donc à la **qualité du haut encadrement militaire**.

À ce titre, l'EMS **est sans doute l'une des expressions emblématiques de la singularité militaire**. Il est un élément constitutif de ce modèle de sélection et de formation des élites militaires unique au sein de la Nation. Si l'originalité de ce modèle a fait ses preuves, les crises récentes ont permis d'en réaffirmer les vertus. En effet, ces caractéristiques essentielles du corps des officiers leur permettent d'appréhender les enjeux, d'accepter les risques et de susciter l'adhésion de leurs subordonnés. **Ce parcours complet de l'encadrement** évite le risque d'une inhibition de la volonté, **garantit la cohésion au sein des forces armées** et leur capacité à s'adapter rapidement quelles que soient les circonstances.



© C.LUU/FAPF



©L.MONNIER

UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR SE PRÉPARER À LA GUERRE DE DEMAIN

L'EMS est né après la défaite militaire de la France en 1870, et a été marqué par différentes périodes. La première période de cet enseignement a mis l'accent sur la manœuvre interarmes de grandes formations terrestres. La deuxième période, qui prend son origine après la Seconde Guerre mondiale et culmine lors de la première guerre du Golfe, a consacré l'importance de l'interarmées et de l'interallié, comme objets d'étude. Aujourd'hui, l'évolution de l'environnement stratégique et des formes de la guerre nous amène à la **troisième période de l'EMS** qui doit désormais former des officiers multidomains.

UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR ÉLÉMENT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES

La politique de l'EMS doit être en phase avec le **modèle original de l'encadrement militaire français**. En effet, après une sélection exigeante, quelle que soit leur origine, les officiers bénéficient, dès leur **formation initiale d'un niveau d'enseignement académique élevé**. Ce n'est pas le cas dans d'autres pays et c'est pour cela qu'il ne faut pas chercher à reproduire des modèles qui s'adressent à des populations d'officiers différentes.

De l'expérience opérationnelle continue des armées françaises au cours des décennies passées, notre institution a retenu pour ses officiers le principe d'alternance entre des postes de responsabilité ou de commandement sur le terrain et des postes de conception et de direction en état-major. À l'inverse de la *Kriegsakademie* prussienne, fondée en 1810, ou de l'École d'application d'état-major française établie en 1818, qui fournissaient un corps d'officiers d'état-major experts, mais sans expérience de terrain, l'équilibre entre postes de commandement et postes de conception est constitutif de l'ADN des armées françaises. Il se traduit par le fait que **l'EMS français forme autant des chefs militaires au combat, que des officiers d'état-major**. Dans un environnement de formation compétitif et dynamique, la singularité du modèle français d'EMS, reconnu pour sa pertinence, doit donc être assumée et confortée.



©L.MONNIER



©J-L.BRUNET/ARMÉE DE L'AIR

UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR STRUCTURÉE PAR SA FINALITÉ

Cette politique de **l'EMS s'articule en trois parties**. En premier lieu, l'environnement prévisible dans lequel nos officiers seront amenés à exercer leurs responsabilités sera caractérisé, afin de dégager les formes que pourraient prendre les **nouvelles conflictualités**. Ensuite, leur parcours de formation, qui s'inscrit naturellement dans le modèle des ressources humaines des armées, est aussi un outil de renforcement du **lien armées-Nation** et d'**influence internationale**. Il doit donc être valorisé pour que la **place des officiers** et leur contribution au fonctionnement de l'État, à la défense de la Nation et à

la paix dans le monde soient appréciées à leur juste valeur par toutes les composantes de la société française et par nos partenaires étrangers. Enfin, en écho aux attentes des employeurs — les armées, directions et services — il conviendra de **définir les savoirs, savoir-faire et savoir-être** que les officiers brevetés et auditeurs de l'EMS devront maîtriser.

II. SE PRÉPARER AUX GUERRES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

L'EMS doit prendre en compte les évolutions du contexte stratégique et des différentes formes de conflictualités, afin que les objectifs finaux de l'enseignement demeurent pertinents.

S'ADAPTER À L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE

Le **nouvel environnement stratégique** est aujourd'hui caractérisé par sa complexité, son évolution rapide et son imprévisibilité. Nous sommes confrontés à une interconnexion des crises et des menaces, qui parfois peut se matérialiser par un *continuum* entre les théâtres d'opérations extérieurs et le territoire national.

Aux défis sécuritaires hybrides qui mêlent acteurs étatiques et non-étatiques, et qui atténuent la frontière entre guerre et paix, s'ajoute le retour décomplexé du rapport de force dans les relations internationales, et donc la **perspective de la guerre** pour régler des différends politiques.

En effet, aux trois milieux physiques (terre, mer, air) où se déroulaient traditionnellement les conflits armés, s'ajoutent désormais **trois nouveaux domaines d'affrontement** : l'espace exo-atmosphérique, le cyberspace et le champ de l'information. Initialement considérés comme des multiplicateurs de forces, ces domaines immatériels sont devenus des zones grises, ni totalement en paix, ni complètement en guerre, et dans lesquelles l'attribution d'actions potentiellement dévastatrices, est un véritable défi. Pourtant, un conflit de haute intensité commencerait très certainement dans un ou plusieurs de ces domaines.

Face à la complexité du monde et à la rapidité de sa transformation, la **surprise stratégique** est inévitable. Le développement de nos capacités de **résilience** est donc une nécessité absolue pour éviter la sidération et assurer la survie de la Nation. Seule **l'innovation**, non seulement technologique, mais aussi procédurale et organisationnelle permettra de s'adapter tout en menant des opérations de plus en plus exigeantes.



© K.AULAS/ARMÉE DE TERRE



©Y.LETOURNEAU/
MARINE NATIONALE/ DÉFENSE

APPRÉHENDER LES ÉVOLUTIONS DE LA GUERRE

L'avènement des nouveaux domaines d'affrontement procure de nouvelles opportunités aux différents compétiteurs pour conduire des actions agressives d'un point de vue politique, tout en restant sous le seuil de déclenchement d'une guerre conventionnelle. Ainsi, **l'hybridation de la conflictualité** permet à des acteurs étatiques ou non, de tirer parti de la mise en œuvre d'une combinaison intégrée de

modes d'actions asymétriques variés et difficilement attribuables, pour atteindre leurs objectifs. Par ce moyen, ils peuvent agir au-delà de la simple compétition pour venir en toute impunité dans le champ de l'affrontement. Il est donc fondamental de comprendre et maîtriser les mécanismes de ces stratégies hybrides pour détecter les manœuvres de l'adversaire, identifier ses objectifs et les contrer. Face à une telle menace, il faut être capable d'ajuster en permanence l'usage de la force au niveau de violence constaté, afin de gérer au mieux escalade et désescalade.

Dans ce contexte, contrairement aux précédentes opérations de gestion de crise dans des environnements relativement permissifs où, par exemple, la supériorité voire la suprématie aérienne, et le contrôle du spectre électromagnétique étaient acquis, la guerre moderne se déroulera vraisemblablement dans des espaces fortement contestés. Il faudra donc être capable de synchroniser les effets létaux et non-létaux dans les différents domaines, afin de créer des fenêtres d'opportunité pour percer les défenses intégrées ennemies. Aussi, **les opérations** deviendront **multidomaines et intégrées**. Elles exigeront la mise en place de synergies fortes entre des acteurs nombreux et la combinaison de toute la gamme des effets permettant d'atteindre un but unique. Elles devront à nouveau prendre en compte l'éventualité d'une attrition élevée, y compris du soutien logistique.

Aucun pays, ni aucune organisation, ne dispose en propre de tous les outils nécessaires à la prévention et à la résolution des crises. Dès lors, disposer d'un vaste **réseau de partenaires** est indispensable pour compenser ses propres limites et jouer sur les différents facteurs de puissance : diplomatique, informationnel, militaire et économique. Dans ces nouvelles formes de conflictualité qui peuvent aller d'une guerre hybride à une confrontation totale, il est important de nouer des partenariats, y compris au-delà de la sphère militaire, avec des acteurs très variés (société civile, secteur privé, organisations gouvernementales, non-gouvernementales et internationales), pour penser la guerre dans toutes ses dimensions et donner corps à **l'approche globale**.



©A.ROINÉ/ECPAD

©E.MOCQUILLON/
MARINE NATIONALE/DÉFENSE



INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS OPÉRATIONNELLES, TECHNOLOGIQUES ET SOCIÉTALES

Ces tendances de fond sont aggravées par l'**accélération des évolutions technologiques**, et un accès à celles-ci toujours plus facile, y compris pour des acteurs non étatiques. Si ces progrès portent en eux des opportunités, ils ne sont pas dénués de risques.

Dans les futurs systèmes de combat, **la ressource stratégique devient la donnée**, aussi bien pour le développement capacitaire, que pour la préparation organique et la conduite des opérations de combat. Ainsi, les données issues des multiples capteurs doivent être agrégées et analysées, afin d'être rapidement exploitables et distribuées à l'effecteur le plus approprié pour les utiliser.

Pour planifier et commander les opérations multidomaines, la clé du succès sera la performance du système de commandement et de conduite (C2) innervant le réseau qui intégrera toutes les capacités

militaires. Ce C2 devra être **agile et dynamique** pour accroître la rapidité de décision du niveau politico-stratégique jusqu'au niveau tactique, tout en favorisant la décentralisation du contrôle opérationnel. Afin de prendre l'ascendant sur l'adversaire et garder l'initiative, dans un monde qui verra à très court terme l'avènement de l'intelligence artificielle et des systèmes autonomes sur le champ de bataille, se posera la question de **la place de l'homme dans la boucle de décision**. La guerre moderne mettra en balance le besoin de rapidité et d'efficacité maximale dans la prise de décision, et l'exigence de garder le contrôle sur la génération des effets, tout en répondant à des considérations éthiques.

Pour passer d'une approche centrée sur les plateformes dans un combat interarmées, à une approche centrée sur la donnée pour un combat collaboratif connecté, préfigurant la guerre de demain dans un environnement d'une grande complexité, il est nécessaire de **constituer le capital humain adapté** à ces nouveaux enjeux.

COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES COALITIONS ET DES ALLIANCES

Sans que cela ne remette en cause son autonomie stratégique, la France, après une éventuelle réaction initiale en autonome, n'interviendra plus seule durablement dans la résolution d'une crise majeure. Il importe donc de se préparer aux interventions dans un cadre multinational, seul à même de créer la masse nécessaire en compensant les lacunes capacitaires, et donnant aussi une plus forte légitimité politique. D'une **complexité accrue**, ces **opérations multinationales** peuvent reposer sur les structures de commandement permanentes d'une alliance incarnée dans une organisation internationale, ou être le fait d'une coalition *ad hoc*. Dans les deux cas, la tension existante entre intégration pour une meilleure efficacité militaire et autonomie politique pour contrôler l'emploi de sa contribution nationale, **nécessite un commandement de grande qualité**. En effet, en dépit des délais, il sera toujours plus efficace de susciter l'adhésion pour arriver à un consensus, plutôt que d'imposer ses choix. Mais pour revendiquer ou peser dans ce commandement, il est nécessaire de disposer de capacités clés et d'officiers particulièrement bien formés.

ÊTRE AUSSI APTE À L'ENGAGEMENT SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

Cette nouvelle conflictualité s'exprime aussi sur le territoire national et au sein de la société, où les officiers doivent coopérer avec d'autres services de l'État et des acteurs de la société civile. Ils ont la responsabilité de faire valoir leur point de vue et d'apporter leurs compétences propres, afin de faire vivre le concept de **Défense nationale** en contribuant à la résilience de l'État.



©L.MONNIER



©L.MONNIER

III. L'EMS, UN ÉLÉMENT STRUCTURANT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES

En s'inscrivant pleinement dans le cadre de la politique des ressources humaines du ministère de la Défense à l'horizon 2025, **la politique de l'EMS apporte une contribution essentielle aux objectifs du nouveau modèle des ressources humaines des armées.**

DES ÉTAPES CHARNIÈRES DU PARCOURS DE CARRIÈRE D'UN OFFICIER

En effet, chaque étape de l'EMS s'adresse généralement à des officiers qui ont atteint le sommet de leur art dans leur domaine de compétence et à leur niveau de responsabilité. Elle leur procure alors une **opportunité d'acquérir de nouvelles compétences pour relancer leur carrière** et se préparer à relever de nouveaux défis. Cela est particulièrement déterminant pour l'EMS 2 qui forme des officiers qui deviendront à terme des colonels (ou grade équivalent), exerçant leurs responsabilités dans la plénitude du commandement. L'EMS 3, quant à lui, prépare des officiers qui ont le potentiel pour devenir des officiers généraux qui exerceront des responsabilités de commandement et de direction, à plusieurs niveaux.

UNE OPPORTUNITÉ POUR CONFORTER ET ÉVALUER LE POTENTIEL DE NOS OFFICIERS

L'EMS fournit un cadre adapté à **l'évaluation du potentiel des officiers supérieurs**. Ceux-ci ayant été rigoureusement sélectionnés, le simple contrôle d'acquisition de connaissance ou de compétences n'est plus pertinent pour apprécier la capacité de ces officiers à exercer des responsabilités supérieures. En revanche, l'EMS permet à l'encadrement, grâce à des mises en situation variées au cours des formations dispensées, d'observer ces officiers stagiaires ou auditeurs parmi leurs pairs, afin d'évaluer leur potentiel. C'est là une aide précieuse pour les gestionnaires des ressources humaines des employeurs.

UN LIEU DE RECONNAISSANCE ET DE RÉALISATION PERSONNELLE

À cet effet, afin de permettre aux **officiers d'exprimer pleinement tout leur potentiel**, l'étape de l'EMS est déterminante dans le parcours des officiers de carrière. Cependant, cette exigence doit s'accompagner de confiance entre les officiers, dont les meilleurs potentiels sont rigoureusement sélectionnés, et leurs employeurs qui doivent leur garantir des emplois en adéquation avec leurs compétences nouvellement acquises. En renforçant la cohérence et la lisibilité des parcours de carrière, l'officier deviendra acteur de son évolution professionnelle et donc de sa formation.

UN ENSEIGNEMENT À MÊME D'INTÉGRER LES ATTENTES DES OFFICIERS ET DE CONTRIBUER À LA DIVERSITÉ

De plus, dans le contexte de compétition qui caractérise le marché du travail pour capter et garder le personnel de valeur, l'EMS doit aussi prendre en compte les **aspirations des générations montantes**, tout aussi engagées que leurs aînés, mais beaucoup plus promptes aux changements de parcours. Pour autant, leurs qualités spécifiques sont aussi le gage d'une **adaptation optimale** aux enjeux numériques des révolutions technologiques en cours et à venir.

L'EMS ne peut faire l'abstraction des contraintes de la vie moderne et des évolutions sociétales dans la **valorisation de la condition militaire**. En particulier, il doit **promouvoir l'égalité femme-homme**, afin de ne perdre aucun talent et d'augmenter l'efficacité globale des armées, directions et services, tant au niveau opérationnel, qu'à travers une meilleure reconnaissance dans leur modèle des ressources humaines.

UN CREUSET AU SERVICE DE LA COHÉSION DES ARMÉES, DIRECTIONS ET SERVICES

Compte-tenu de la grande diversité des compétences et des métiers nécessaires à la constitution d'une force militaire efficace et crédible, l'EMS est **l'élément fédérateur** qui, après une première partie de carrière marquée par la spécificité d'un milieu ou l'acquisition d'aptitudes particulières, permet à des officiers de se rassembler autour de leur caractéristique commune : **leur état militaire**.

L'EMS répond ainsi à un enjeu collectif majeur, l'intégration, la combinaison des armées et services dans les opérations et dans le fonctionnement quotidien de l'Institution, optimisant ainsi l'efficacité opérationnelle et organique des forces. En favorisant la connaissance et la compréhension mutuelle d'abord entre officiers de différentes spécialités, puis entre officiers de différents armées, directions et services, l'EMS accroît la **capacité à agir ensemble**. Cet alignement de tous les officiers sur un même axe stratégique est alors rendu possible par l'existence d'un lieu unique, l'EMS, où ils peuvent ensemble appréhender les dimensions interarmées, interministérielles et internationales des missions dans la perspective d'un objectif commun.



©L.MONNIER



©J-L BRUNET /
ARMÉE DE L'AIR / DÉFENSE

UNE EXCELLENCE RECONNUE CONTRIBUANT À L'IMAGE ET À L'INTÉGRATION DES OFFICIERS SUPÉRIEURS DANS LA NATION

Complétant des formations initiales de haut niveau, généralement sanctionnées par l'attribution d'un diplôme d'ingénieur ou d'un Master 2 (niveau 7 dans le référentiel national des compétences professionnelles), la qualité de l'EMS et le **fort taux de sélection** qui le caractérise placent ses lauréats dans une situation tout à fait comparable à celles des grands corps de la fonction publique.

Adossée à une pédagogie moderne et innovante menée par des équipes professorales très compétentes, une formation certifiée au plus haut niveau académique est **un marqueur fort du positionnement des officiers supérieurs au sein de la Nation**. À ce titre, l'EMS 2 doit faire l'objet d'une étude pour déterminer l'opportunité d'un processus de certification au niveau 8 qui valorise l'unicité de la formation militaire et confirme l'excellence de son positionnement dans le référentiel des grandes écoles nationales ou universités internationales. Cette reconnaissance pourrait aussi s'étendre au monde de l'entreprise, notamment par le biais d'un accès facilité aux *Executive MBA* et *Doctoral BA*, afin de renforcer le lien entre les armées et le monde de l'entreprise.

C'est aussi un moyen de promouvoir les valeurs de l'Institution au travers des officiers qui choisissent de mener une **deuxième carrière dans le civil**. Pour autant, la certification de certaines formations reçues par les officiers, afin d'améliorer la compréhension de leur niveau de compétence par le monde extérieur aux armées, doit se faire dans **le respect de l'objectif prioritaire et spécifique de l'EMS**, qui est de former des chefs militaires.

UN OUTIL DE RAYONNEMENT POUR LES ARMÉES AU SERVICE DE LA COHÉSION DE LA NATION

Ainsi, au-delà de sa finalité opérationnelle première, l'EMS est un outil pour renforcer la position des officiers au sein des structures de l'État et **conforter la place des armées dans la société**. Cette reconnaissance de l'officier à son juste niveau est un facteur essentiel d'**attractivité et de fidélisation** du personnel de qualité, dont le ministère a besoin pour l'accomplissement de ses missions.

Dans le même esprit, l'EMS doit contribuer au renforcement du lien armées-Nation en accueillant des **auditeurs civils** qui peuvent constituer un vivier pour la réserve opérationnelle, par le biais de formations qualifiantes. Mais, surtout, au-delà de la **valorisation des réserves**, l'amélioration de la connaissance mutuelle, en particulier sur le champ régalien, est un facteur supplémentaire d'efficacité en interministériel.

Cependant, la singularité militaire, les parcours de formation et les expériences opérationnelles très spécifiques des officiers forment un tout indissociable, qui ne permet pas aux auditeurs civils de prétendre à l'exhaustivité de la formation et au statut de breveté. Ils obtiendront un **titre d'ancien auditeur** de l'école considérée, associé aux majeures qu'ils auront suivies.

UN OUTIL D'INFLUENCE INTERNATIONALE CONTRIBUANT NOTAMMENT À PROMOUVOIR L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE EUROPÉENNE

Enfin, la **dimension internationale** de l'EMS doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, l'EMS est un formidable outil pour soutenir notre politique extérieure, développer une vision stratégique commune avec nos alliés et renforcer nos liens avec nos partenaires. Il est donc indispensable pour les acteurs de l'EMS d'avoir une compréhension claire des enjeux, des priorités et des axes d'effort du ministère des Armées en la matière. Cela garantira la cohérence du développement des activités internationales de formation avec les orientations stratégiques nationales, dans le respect de la priorité donnée à l'exigence de qualité de la formation des officiers. **Instrument majeur d'interopérabilité humaine et culturelle, l'EMS contribuera de façon déterminante à l'émergence d'une culture stratégique européenne**, qui est la condition indispensable au développement d'une autonomie stratégique européenne.



IV. DES FORMATIONS AMBITIEUSES PRÉPARANT À L'EXERCICE DES RESPONSABILITÉS, DÉFINIES PAR LES BESOINS DES EMPLOYEURS

La principale **ambition de cette nouvelle politique** de l'EMS est de répondre à la **finalité opérationnelle** de nos armées, directions et services, en donnant à nos officiers les compétences indispensables et les capacités nécessaires pour la préparation et la conduite des opérations multidomaines, afin de garantir la victoire dans la guerre moderne.

UN ENSEIGNEMENT OUVRANT L'ACCÈS À DE HAUTES RESPONSABILITÉS STRUCTURÉ PAR TROIS NIVEAUX COMPLÉMENTAIRES

Après leur sélection et leur formation initiale, notre Institution a choisi de continuer la **formation professionnelle des officiers**, afin qu'ils puissent répondre à ces multiples défis.

L'EMS se décline en trois degrés progressifs et complémentaires :

- le **premier degré** comprend des enseignements de niveau tactique ou technique élevé. Il forme des officiers détenteurs de responsabilités dans des domaines spécifiques ;
- le **deuxième degré** comprend des enseignements de niveau opératif ou d'expertise élevé. Il prépare les officiers à l'exercice de fonctions de commandement et de direction ;
- le **troisième degré** apporte à certains officiers appelés à de hautes responsabilités des connaissances plus approfondies dans les domaines du politico-militaire et de la stratégie.

Au sein de l'EMS, la formation **spécifique d'armée reste de la responsabilité des gestionnaires**. En revanche, l'introduction aux niveaux opératif et stratégique, par nature interarmées et multidomaines, relève du chef d'état-major des armées.

Ces enseignements ont un **double objectif pédagogique**. D'une part, ils préparent à la tenue de postes de responsabilité identifiés, et d'autre part, ils permettent l'acquisition des connaissances nécessaires.

UN ENSEIGNEMENT PRÉPARANT À LA TENUE DE POSTES DE RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉS

Les compétences et qualités que les officiers doivent acquérir ou détenir peuvent être rassemblées dans **quatre grandes catégories** correspondant aux fonctions et aux **responsabilités** qu'ils sont susceptibles d'exercer au cours de leur carrière.

COMMANDEMENT ET DIRECTION

Un officier qui exerce de telles responsabilités doit **savoir anticiper, écouter, décider et convaincre**. Grâce à sa hauteur de vue, il doit avoir une compréhension claire des enjeux des niveaux supérieurs en général, et du niveau immédiatement supérieur au sien, en particulier. Maîtrisant la communication à l'oral comme à l'écrit, il doit aussi développer les qualités personnelles et l'empathie nécessaire qui lui permettront de recueillir les avis éclairés de ses subordonnés et de susciter l'adhésion autour de ses décisions. Il sait dominer et réduire la complexité pour exprimer des ordres clairs et aisément exécutables. Promouvant la subsidiarité, il encourage l'initiative chez ses subordonnés pour augmenter la performance collective, tout en assumant les résultats de leurs actions. Enfin, au sein de son réseau, il est un ambassadeur et un représentant de l'Institution dans la société civile.

OFFICIER D'ÉTAT-MAJOR

Dans le domaine des **opérations**, un officier d'état-major doit connaître la doctrine et maîtriser les méthodes de planification et de conduite des opérations multidomaines aux niveaux tactique et opératif. Par conséquent, il doit pouvoir évoluer tant dans un contexte national que multinational, et

prendre toute sa part dans la contribution des forces armées à une approche globale dans la gestion d'une crise ou la conduite de la guerre.

En **administration centrale**, il doit comprendre les organisations et les processus de décision de son armée, de sa direction ou de son service, mais aussi au niveau ministériel, interministériel et international. Sa contribution à la réflexion et aux décisions se fera par le biais de fiches rédigées ou de présentations orales dans lesquelles il devra avancer et structurer ses arguments, s'engager et défendre ses idées, exercer un esprit critique et de synthèse, pour *in fine* convaincre. Hors de son ministère, il doit être capable de s'adapter à des méthodes de travail différentes, avec des responsables au référentiel personnel et professionnel parfois éloigné du sien.

CONSEILLER D'AUTORITÉ

Pour conseiller une autorité de haut rang, dans un cabinet ou au sein d'une organisation internationale par exemple, l'officier doit **comprendre les enjeux stratégiques et politiques, extérieurs et intérieurs**, et exploiter toutes ses aptitudes au commandement et ses compétences d'officier d'état-major.

CHEF DE PROJET

Un officier peut être amené à diriger une équipe pluridisciplinaire pour concevoir, planifier et conduire un projet complexe, y compris dans un cadre multinational. À ce titre il doit avoir une vision d'ensemble des enjeux et être capable de gérer les priorités. Pour **accompagner le changement**, il doit porter une vision stratégique, fédérer les énergies et susciter l'innovation.



©J.GIL-SANZ/1R1/COM



©J.FECHTER / ARMÉE DE L'AIR

UN ENSEIGNEMENT PERMETTANT L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES

Afin de pouvoir assumer les responsabilités préalablement décrites, il est indispensable pour les officiers d'acquérir une palette de connaissances variées, de portée générale ou plus spécifiquement militaires.

PRENDRE DE LA HAUTEUR GRÂCE À LA CULTURE GÉNÉRALE

Pour être performant dans les quatre types de fonctions décrits ci-dessus, un officier doit disposer des connaissances et des compétences appropriées, au premier rang desquelles une **solide culture générale**. Celle-ci doit embrasser les sciences humaines et les sciences sociales, mais aussi les sciences exactes et les sciences naturelles, afin de lui permettre de comprendre l'évolution du monde et de la société, sans pour autant nécessairement détenir toutes les expertises dans tous les domaines. Ainsi doit-il appréhender le contexte économique et industriel sous-tendant le développement de la base industrielle et technologique de défense. De même, est-il tenu de s'intéresser aux études prospectives, aux implications capacitaires des ruptures technologiques en gestation et être capable de comprendre les enjeux des nouveaux domaines d'affrontement. À ce titre, le recours aux technologies numériques

dans la formation sera encouragé et l'ouverture sur la société civile permettra à cet officier de mieux appréhender les différents facteurs de puissance consubstantiels de l'approche globale.

ACQUÉRIR DES SAVOIR-FAIRE OPÉRATIONNELS INTERARMÉES ET MULTIDOMAINES

Le préalable à la maîtrise de la planification et de la conduite des opérations est la connaissance de la doctrine et des principes qui la régissent. Il est donc important de savoir qu'ils existent, mais aussi de savoir comment trouver les informations dont on a besoin. Par le **croisement des cultures**, les connaissances opérationnelles acquises au niveau tactique par chaque officier, dans sa première partie de carrière, doivent finalement bénéficier à tous pour garantir la **compréhension mutuelle de tous les effets qui peuvent être produits dans les différents milieux**. Cela constituera alors la base de l'acquisition des connaissances et des compétences à la fois interarmées et multidomaines.

SE RASSEMBLER AUTOUR DE LA SINGULARITÉ MILITAIRE

Les officiers des armes et de la gendarmerie, ainsi que leurs camarades de l'armement et des services interarmées du soutien, dont l'action est tout aussi essentielle au succès des armes de la France, doivent avoir une parfaite compréhension et une conscience claire de ce qu'implique leur **singularité militaire**, notamment en termes de comportement et d'engagement.

Dans cette perspective, l'intégration des officiers supérieurs de ces directions générales et centrales dans le parcours de l'EMS contribuera à **conforter leur militarité**, en favorisant la connaissance mutuelle et la solidité du lien entre les forces et les soutiens. Ce sont là les conditions indispensables à l'efficacité opérationnelle.

PRENDRE CONSCIENCE DU FACTEUR GÉNÉRATIONNEL

Un officier qui a vocation à **commander** et diriger des hommes et des femmes parfois bien plus jeunes que lui doit **être conscient de l'évolution de la société**. Les jeunes militaires ou agents civils arrivant dans les forces n'ont pas le même référentiel culturel que leur chef. L'accélération du changement, les nouvelles priorités sociétales et le développement des technologies de l'information sont autant de facteurs qui accentuent le décalage générationnel et qui doivent être appréhendés correctement pour exercer un **leadership** efficace.

Les futurs chefs devront donc adapter leur manière de commander, aux nouvelles caractéristiques de leurs subordonnés, afin de **valoriser leurs compétences et capitaliser sur leurs aptitudes à innover** pour vaincre.

Pour autant, le futur chef devra aussi être capable de **poursuivre l'action en mode dégradé**, et de préparer et guider ses subordonnés qui n'auront pas ce type d'expérience.

S'OUVRIRE À UNE CULTURE INTERMINISTÉRIELLE, EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

La **compréhension de l'interculturalité** est un enjeu fort pour être efficace dans le travail en réseau avec un large éventail de partenaires.

Au niveau national, l'ouverture vers le monde civil, la connaissance de l'organisation et du fonctionnement des institutions françaises et la compréhension des processus régissant les interactions avec les autres départements ministériels sont nécessaires pour des officiers supérieurs. En effet, la Défense nationale n'a de sens que dans un **cadre interministériel** qui, appliqué à la gestion d'une crise, permet d'agir sur les facteurs de puissance constitutifs de l'approche globale.

Au niveau européen, il est important que les officiers maîtrisent l'organisation et le fonctionnement des institutions européennes. L'EMS est le lieu privilégié pour développer entre alliés européens une connaissance mutuelle de l'histoire et de la culture des différents pays, afin de comprendre leurs

différentes approches et visions stratégiques. Cette combinaison des savoirs est la condition *sine qua non* pour développer une **culture stratégique européenne**, préalable indispensable à une autonomie stratégique européenne.

Enfin, **au niveau international**, les officiers supérieurs doivent avoir une compréhension de l'environnement stratégique et des **enjeux globaux**, et une connaissance des organisations internationales, en particulier, celles de sécurité, afin d'appréhender les intérêts et les objectifs des alliés, comme ceux des compétiteurs stratégiques.

Dans ce contexte, la maîtrise des langues vivantes, en particulier de l'anglais, est un préalable indispensable à toute velléité d'influence ou d'action dans un cadre multinational. Il faut donc utiliser toutes les opportunités offertes par leur parcours professionnel et leur parcours de formation, y compris au sein de l'EMS, pour contribuer à **rendre nos officiers bilingues en anglais**.



© L.PRIOLET/ECPAD

©L.MONNIER



UN ENSEIGNEMENT QUI S'APPUIE SUR PLUSIEURS LEVIERS

Afin d'atteindre ce double objectif de préparation des officiers à des responsabilités supérieures et d'acquisition de connaissances particulières, l'EMS doit mettre en œuvre des méthodes spécifiques et utiliser des ressources adaptées.

QUELLE PÉDAGOGIE POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT PERSONNEL DES STAGIAIRES ET AUDITEURS ?

La diversité des parcours des officiers et la variété de leurs expériences professionnelles et opérationnelles rendent nécessaire la mise en place d'une formation adaptée, proposant une dose certaine de personnalisation. Une telle **approche pédagogique innovante**, capitalisant sur la maturité des officiers et leur volonté de progresser permet de les responsabiliser et de les rendre acteurs de leur propre formation. En effet, l'apprentissage est de bien meilleure qualité, lorsque l'on comprend et adhère à l'objectif de sa formation, et que l'on a un certain contrôle sur celle-ci. C'est l'objet de la « **pédagogie transformatrice** » de l'École de guerre, qui vise à permettre à chaque officier de participer à la construction et à la conduite de sa propre transformation conformément à ses objectifs et aux besoins de l'Institution.

QUEL ENCADREMENT POUR METTRE EN ŒUVRE CETTE PÉDAGOGIE ?

Pour mettre en œuvre une telle pédagogie, il convient de disposer de l'**encadrement adapté**.

D'une part, celui-ci doit être **composé d'officiers expérimentés du grade de colonel** ou équivalent provenant des armées, de la gendarmerie, mais aussi des directions et services, avec des parcours professionnels variés et donc complémentaires. Au-delà de la simple transmission de leur expérience

de commandement ou d'officier d'état-major, en opération ou en administration centrale, ils devront guider les stagiaires et auditeurs pour construire leur propre formation individualisée à partir d'une offre modulaire d'activités. De plus, pour être en capacité d'évaluer le potentiel des officiers en formation au sein de l'EMS, ces cadres-professeurs doivent disposer eux-mêmes d'un potentiel avéré. Les cadres comme les stagiaires et auditeurs seront d'autant plus motivés que les premiers pourront retrouver les seconds sous leurs ordres dans des affectations ultérieures.

D'autre part, cet encadrement doit **bénéficier de l'expertise d'enseignants-chercheurs**, dont la première mission sera d'appuyer les cadres professeurs militaires en leur apportant leurs compétences académiques et d'ingénierie pédagogique. Sa deuxième mission consistera à animer le large réseau des intervenants extérieurs et des vacataires couvrant la multitude des champs disciplinaires enseignés, afin de garantir l'atteinte des objectifs pédagogiques. Enfin, ces enseignants-chercheurs pourront encadrer et évaluer les travaux de recherche des stagiaires et auditeurs, dont certains pourront alimenter la réflexion doctrinale.

UN LEVIER POUR CONSOLIDER LA RECHERCHE SUR LA GUERRE ET S'Y APPUYER

L'EMS, dont le modèle est étudié avec un grand intérêt dans le contexte de la réforme de la formation de la haute fonction publique, forge des officiers d'élite qui cumulent à la fois une riche expérience opérationnelle et une formation d'excellence. En renforçant le **lien avec la recherche**, dans le cadre du « Pacte pour l'enseignement supérieur » du ministère des Armées, cet enseignement à la pointe de la modernité pourra revendiquer un rôle moteur dans un nouveau grand domaine d'étude universitaire : les **études sur la guerre** ou études polémologiques. Beaucoup plus connue dans le monde anglo-saxon sous le nom de *War Studies*, le développement de cette discipline en France est indispensable pour soutenir la réflexion stratégique nationale et promouvoir le rayonnement de la pensée militaire française. L'École militaire abrite toutes les ressources nécessaires pour devenir rapidement, dans le respect du primat hiérarchique militaire, un pôle d'excellence français de ces études d'avenir.

UN ENSEIGNEMENT QUI DOIT S'ADAPTER EN PERMANENCE

Le commandement de l'EMS doit être conscient que les **évolutions sociétales** peuvent créer un décalage avec les nouvelles générations d'officiers, parfois source de difficulté dans les relations entre les cadres et leurs jeunes stagiaires.

Cependant, loin de présenter un inconvénient, ces générations montantes, nativement digitales, baignant depuis toujours dans un monde hyper connecté, offrent aux décideurs des **opportunités** de trouver plus facilement des solutions adaptées aux défis de demain. Le concept même d'opération multidomaine et la nécessité du travail en réseau leur seront intuitivement plus naturels.

C'est pourquoi, l'EMS doit conserver une forte **capacité d'adaptation** aux évolutions du monde, afin de bien prendre en compte les aspirations des officiers qu'il forme, et rester pertinent pour satisfaire les besoins des armées, directions et services.

V. CONCLUSION

Au travers des **trois ambitions** qu'elle porte, **la politique de l'EMS** s'inscrit pleinement dans le modèle des ressources humaines des armées.

D'une part cette politique réaffirme la **vocation opérationnelle** de l'EMS en contribuant au développement des capacités opérationnelles modernes. Pour répondre aux enjeux de la formation des officiers qui constitueront le haut encadrement militaire des armées dans les domaines organiques, capacitaires et opérationnels, l'EMS génère le capital humain et les compétences nécessaires pour accomplir les missions des armées.

D'autre part, cette politique concourt à la **reconnaissance de la place des officiers** parmi les cadres dirigeants de l'État. Elle contribue au renforcement du lien armées-Nation, à la valorisation de la condition militaire, et à la reconnaissance de l'excellence de la formation du corps des officiers pour ce qui est **sa raison d'être, le commandement**.

Enfin, cette politique est un **outil d'influence internationale**, qui contribue directement à l'émergence d'une culture stratégique européenne, conformément au vœu du président de la République.

Pour autant, **l'EMS** doit faire preuve de souplesse, de flexibilité et de réactivité, afin d'être **soutenable** dans la durée, de **résister** à un éventuel choc et de **s'adapter** rapidement à des changements inattendus.



© L.MONNIER



©DMAÉ

Diffusion

Direction de l'Enseignement militaire supérieur
www.dems.defense.gouv.fr

Rédacteur en chef

Général de corps d'armée Patrick Destremau, directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale et de l'Enseignement militaire supérieur

Chef de projet

Général de brigade aérienne Jean-Marc Vigilant, officier général adjoint du directeur de l'Enseignement militaire supérieur

Équipe projet

Colonel (gendarmerie) Marc-Henri Wronski – chargé de mission
Philippe Vial, maître de conférences, université Paris-I-Panthéon-Sorbonne – conseiller académique

Contribution

État-major des armées
Direction générale de l'armement
Armée de terre
Marine nationale
Armée de l'air
Direction générale de la gendarmerie nationale
Direction générale des relations internationales et de la stratégie du ministère de la défense
Direction centrale du service du commissariat des armées
Direction centrale du service des essences des armées
Direction centrale du service interarmées des munitions
Direction centrale du service de santé des armées
Direction des ressources humaines du ministère de la défense
Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information
Direction du service d'infrastructure de la défense

Conception graphique et mise en page

Bureau rayonnement et formation par le numérique
Lieutenant (armée de terre) Agnès Barral
Caporal-chef (armée de terre) Olivier Pierru
Stéphane Jenck, société Oasys

Impression

SGA/SPAC/PGP

Crédits photo

DEMS - L.MONNIER ; **DMAÉ** ; **ECPAD** - L.PRIOLET, A.ROINÉ ; **ARMÉE DE L'AIR** - J.FECHTER, R.NICOLAS-NELSON, J-L.BRUNET ;
ARMÉE DE TERRE - K.AULAS ; **MARINE NATIONALE** - E.MOCQUILLON, Y.LETOURNEAU ; **FAPF** - C.LUU ; **CELLULE COM 1er RI** - J.GIL-SANZ ;
EMA - W.COLLET.

Couverture

©C.Pioreschi-Drouin/armée de l'Air et de l'Espace/Défense ; ©K.Aulas/armée de Terre/Défense ; ©T.Wallet/Marine Nationale/Défense