

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR,
DE L'OUTRE-MER,
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
ET DE L'IMMIGRATION

—
*Direction générale
de la gendarmerie nationale*

—
*Direction des personnels militaires
de la gendarmerie nationale*

—
Sous-direction
de la gestion du personnel

—
Bureau du personnel officier

Circulaire n° 65000 du 21 juin 2011 relative à la sélection et à la gestion des officiers présentant un haut potentiel

NOR : IOJ1116912C

Référence : circulaire du Premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'État (JO n° 39 du 16 février 2010).

Dans un contexte marqué par l'ouverture interministérielle et l'exigence de performance du service public, la gestion des officiers présentant un haut potentiel (HP) est un enjeu essentiel.

Elle repose sur un processus de sélection qui vise à identifier puis à accompagner les officiers les mieux à même de porter les évolutions majeures que l'institution devra suivre.

Dans le prolongement de la circulaire du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'État, le présent texte définit les conditions de détection, d'évaluation et d'accompagnement des officiers à haut et très haut potentiel (THP).

1. Principes généraux

1.1. Définition du « haut potentiel »

Le haut potentiel se définit par l'aptitude à exercer les grands commandements et les principales fonctions de direction répertoriés dans le catalogue des emplois d'officier général. Elle se traduit notamment par :

- la réussite dans le temps de responsabilités, aussi bien dans le domaine opérationnel que dans celui du soutien ;
- la capacité à innover, à comprendre et à interpréter les évolutions de l'environnement ;
- une aisance particulière dans le dialogue interadministrations ;
- des qualités foncières de rayonnement, sens de l'humain et résilience.

1.2. Définition du « très haut potentiel »

Parmi les officiers à haut potentiel, certains ont vocation à occuper les postes clés de l'institution. Il revient au comité « haut potentiel » défini ci-après puis au Conseil supérieur de la gendarmerie de les détecter et de les sélectionner.

2. Le dispositif de sélection des HP

Ce dispositif repose sur un processus qui s'échelonne au fil de la carrière et comporte trois étapes principales : le « potentiel en devenir », la constitution du « vivier », l'attribution du HP.

2.1. Le potentiel « en devenir »

Le jeune officier détient, dans sa première partie de carrière, un « potentiel en devenir ».

Il appartient au commandant de l'école des officiers de la gendarmerie nationale au cours de la scolarité puis au commandant de région de première affectation d'identifier des officiers subalternes révélant des aptitudes au-dessus de la moyenne. Ces autorités portent à la connaissance du gestionnaire (direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale – bureau du personnel officier) les noms des officiers identifiés.

Ces indications permettent de porter un soin particulier à la gestion de ces officiers :

- confirmation du potentiel dans des commandements exposés ;
- affectation sur des postes sensibles à l'étranger, en interministériel ou en administration centrale ;
- stages ou formations développant les capacités professionnelles et permettant de constituer un réseau de correspondants.

2.2. La constitution du « vivier » des HP

L'officier peut intégrer le « vivier » des HP lorsqu'il est breveté de l'enseignement militaire supérieur du 2^e degré (EMS2) par la voie du concours de l'École de guerre ou de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique. À ce stade, le « vivier » des HP relève uniquement du travail de gestion et n'emporte pas de décision formelle. Il est validé par le directeur des personnels militaires de la gendarmerie nationale après examen de la population qui lui est présentée chaque année.

Cette étape doit conduire le gestionnaire à rechercher pour les officiers concernés :

- une affectation en état-major complétant utilement la première partie du cursus ;
- le commandement des groupements les plus sensibles ;
- une priorité dans les formations de haut niveau.

2.3. L'attribution du « haut potentiel »

Le comité « haut potentiel » est distinct du conseil restreint qui est présidé par le directeur général de la gendarmerie nationale dans le cadre des travaux préparatoires à l'élaboration de la liste d'aptitude. Le travail du comité se situe en amont et vise à mieux connaître et suivre la population des colonels.

2.3.1. Le comité « haut potentiel »

Le comité « haut potentiel » est présidé par le directeur général de la gendarmerie nationale ou, en son nom, par le major général de la gendarmerie (MGG). Outre ces deux autorités, il est composé de :

- l'inspecteur général des armées-gendarmerie (IGAG) ;
- le directeur des personnels militaires de la gendarmerie nationale (DPMGN) ;
- le directeur des opérations et de l'emploi (DOE) ;
- le directeur des soutiens et des finances (DSF).

Le bureau du personnel officier de la direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale en assure le secrétariat.

Le comité « haut potentiel » se réunit annuellement pour :

- examiner la population des colonels brevetés de l'enseignement militaire supérieur ;
- attribuer la mention « HP » à certains d'entre eux ;
- confirmer ou infirmer le « HP » attribué antérieurement ;
- distinguer les officiers à très haut potentiel et leur attribuer la mention « THP ».

L'appréciation du comité « haut potentiel » sur un officier doit se faire sur la durée et non sur une seule affectation. Elle tient compte de la difficulté des postes tenus et reconnaît aussi « un droit à l'échec » quand la valeur de l'officier ne fait pas de doute.

2.3.2. Procédure

Les délibérations rendues par le comité demeurent confidentielles. La liste des officiers auxquels est attribué le HP ou le THP peut être communiquée au Conseil supérieur de la gendarmerie.

2.3.3. Gestion

Le comité « haut potentiel » peut effectuer des recommandations afin de construire des parcours de gestion les plus adaptés possible aux HP et THP (postes à responsabilités en administration centrale, mobilité externe...).

3. La formation des hauts potentiels

L'officier HP fait l'objet d'un parcours de formation supérieure spécifique et d'un accompagnement en gestion.

Deux axes d'effort inspirent le schéma directeur de formation des HP de la gendarmerie :

- l'axe « identité militaire » : renforcement des capacités de commandement opérationnel (planification, gestion de crise en interministériel) – exemple : formations OTAN et UE, scolarité au Centre des hautes études militaires ;
- l'axe « compétences de cadre dirigeant » : sessions de formation supérieure interadministrations, scolarités au Centre des hautes études du ministère de l'intérieur, à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, à l'Institut des hautes études pour la science et la technologie, cycle des hautes études pour le développement économique, grandes écoles civiles.

Un répertoire annuel des actions de formation est conjointement établi par la sous-direction des compétences (bureau de la formation) et la sous-direction de la gestion du personnel (bureau du personnel officier) pour recenser les sessions ouvertes et organiser le plan de formation des HP.

L'accompagnement des HP relève personnellement du DPMGN, qui bénéficie de l'éclairage du comité « haut potentiel ». Cet accompagnement vise principalement à la cohérence du parcours de chaque HP, à l'élargissement des compétences des THP pour les préparer aux plus hautes fonctions et enfin à l'épanouissement et à l'équilibre individuel de ces officiers.

4. Missions d'évaluation de l'inspection générale de la gendarmerie nationale

Le processus de détection, sélection et accompagnement des hauts potentiels est complété par les missions d'évaluation conduites par le chef de l'IGGN. Elles concernent, prioritairement, les titulaires de grands commandements territoriaux.

Sans obéir à un formalisme strict, cette évaluation porte sur les aptitudes professionnelles comme sur les qualités intrinsèques de l'officier. Elle fait une large place au dialogue avec l'intéressé et ses principaux interlocuteurs, qu'ils soient internes ou externes. Cette évaluation donne lieu à l'établissement d'un rapport remis au directeur général de la gendarmerie nationale et dont l'intéressé prend connaissance.

Pour le ministre et par délégation :

*Le général d'armée,
directeur général de la gendarmerie nationale,*
J. MIGNAUX