

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

- Audition commune, ouverte à la presse, du contre-amiral Pierre Saucède, chef de la Mission de retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG), et du général de division Hervé Pierre, chef du bureau des officiers généraux (BOG) (cycle « condition militaire »)..... 2
- Informations relatives à la commission 15

Mercredi
14 janvier 2026
Séance de 11 heures

Compte rendu n° 28

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence
de M. Jean-Michel
Jacques,
*Président***



La séance est ouverte à onze heures.

M. le président Jean-Michel Jacques. Mes chers collègues, nous reprenons ce matin nos travaux dans le cadre de notre cycle sur la condition militaire. Nous recevons le général de division Hervé Pierre. Votre carrière débute au sein du 3^e régiment d'infanterie de marine de Vannes, et elle est ponctuée d'engagements opérationnels, tout particulièrement au Sahel. Vous avez ainsi occupé la fonction d'adjoint au général commandant la force Barkhane entre 2021 et 2022. Entre 2022 et 2024, vous avez commandé la 9^e brigade d'infanterie de marine, avant d'être nommé à votre fonction actuelle de chef du bureau des officiers généraux (BOG).

Vous êtes accompagné du contre-amiral Pierre Saucède, qui dirige la mission de retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG) depuis 2023, après une carrière dans des fonctions liées au domaine du renseignement, des ressources humaines et budgétaires.

Il est de la responsabilité des armées d'accompagner leurs ressortissants lors de leur fin de parcours au sein de l'institution. En effet, les carrières militaires, volontairement courtes pour maintenir une pyramide des âges jeune, s'achèvent plus tôt que dans le civil. Cette reconversion n'est pas exempte de défis. Les employeurs civils n'ont pas toujours une connaissance parfaite du vivier et des capacités que représentent ces officiers généraux, à travers leur expertise et leur sens de l'organisation, du commandement et de la décision.

Les officiers généraux peuvent également, et légitimement, appréhender un univers qu'ils ne connaissent pas forcément après tant d'années passées au sein de nos armées. C'est pour surmonter ces obstacles que des dispositifs d'accompagnement spécifiques, comme la Mirvog, ont été mis en place.

M. le général de division Hervé Pierre, chef du bureau des officiers généraux (BOG). Les services des officiers généraux comprennent à la fois la Mirvog et le BOG. Au quotidien, je suis à proximité immédiate de la ministre des armées pour la gestion des officiers généraux avec le BOG, qui compte vingt-cinq personnes. Par ailleurs, la mission de reconversion que dirige Pierre Saucède se trouve à l'École militaire et constitue le complément du BOG pour le retour à la vie civile des officiers généraux.

Le BOG a été créé en 1966 et ses statuts ont été fixés en 1974 par un arrêté qui définit précisément ses missions. La mission de reconversion date de 2005 et a été d'emblée placée sous l'autorité du chef du BOG, en tant que chef des services des officiers généraux.

Je voudrais dresser un tableau général à partir de deux constats. Le premier porte sur les officiers généraux. À l'origine, on parlait de « capitaine général », ce qui rappelle que le mot « général » était en réalité un adjectif et que « capitaine » signifie « qui est à la tête ». Les officiers généraux constituent le haut encadrement militaire et le sommet de la pyramide pour les militaires sous statut. Nous comptons aujourd'hui un peu plus de 700 officiers généraux en première section. Ces officiers généraux ne servent pas tous au ministère des armées. Quand je parle des officiers généraux, je parle bien du haut encadrement sous statut militaire, mais la population que je gère inclut par exemple les 160 officiers de gendarmerie qui servent au ministère de l'intérieur, ainsi que les administrateurs généraux des affaires maritimes qui relèvent du ministère de la transition écologique

En vertu de la Constitution (article 13), les officiers généraux constituant le haut encadrement militaire sont nommés par le président de la République, ce qui justifie l'existence d'un bureau spécifique auprès de la ministre des armées pour les sélectionner et les nommer. Une grande partie du travail du BOG consiste à préparer les décrets qui permettent de faire progresser et de mettre à poste ces officiers. Chaque changement de grade d'un officier général passe en conseil des ministres et fait l'objet d'un décret signé du président de la République ; il en va de même pour chaque changement de fonction. La mécanique de nomination dans les grades et les postes est beaucoup plus stricte et contraignante pour les officiers généraux que pour le reste de l'armée, où il s'agit de décisions administratives.

Les officiers généraux se répartissent en deux grades : le grade de deux étoiles, qui correspond au général de brigade ou au contre-amiral pour la marine, et le grade de trois étoiles, celui de général de division ou vice-amiral. Les quatre et cinq étoiles, que portent par exemple nos chefs d'état-major, sont ce que l'on appelle des « élévations » ; ce ne sont pas des grades à proprement parler. La sémantique précise est « général de division avec rang de corps d'armée » et « général de division avec rang d'armée ». Cela a des conséquences très pratiques dans la nomination : jusqu'au grade de général de division, il s'agit de grades soumis à des règles administratives strictes. Au-delà, les nominations à quatre et cinq étoiles sont fonctionnelles, c'est-à-dire que la personne reçoit ce rang et appellation pour des fonctions particulières, et la nomination peut se faire sans délai particulier.

Cette nécessité de nommer par décret constitue une condition politique de nomination des officiers généraux. Les armées et services – armée de terre, marine, armée de l'air et de l'espace, mais aussi service du commissariat des armées, service de l'énergie opérationnelle, service d'infrastructure de la défense, ingénieurs de l'armement, service de santé des armées – sélectionnent leurs officiers généraux selon un processus très strict au sein des conseils supérieurs d'armée et des conseils supérieurs interarmées.

Pour le BOG, une grande partie de l'année, notamment le dernier semestre 2025, a été consacrée à la sélection des officiers généraux. Les propositions ont été présentées à la ministre des armées le 6 novembre dernier, ce qui a permis d'établir les listes d'aptitude, c'est-à-dire les listes des officiers et colonels qui pourront être nommés officiers généraux en 2026. Ce processus de sélection procède d'un travail approfondi mené par chaque armée au fil des ans, car il est la maturation d'un parcours professionnel d'environ trente ans.

Le paradoxe est qu'un officier général sort de l'institution militaire assez tôt – à 59 ans pour les officiers des armées – alors qu'il a en réalité un parcours de carrière très profond, ce qui lui confère une forte légitimité. Un officier général a été chef de section d'infanterie, commandant de compagnie, commandant de base aérienne ou commandant d'un bâtiment de la marine.

Le semestre que nous débutons est essentiellement consacré aux mutations, c'est-à-dire au positionnement des officiers généraux sur les postes qu'ils occuperont pour la plupart à compter de l'été 2026, dans le cadre d'un plan annuel de mutations (PAM). Pour le BOG, cela signifie aussi gérer au quotidien tout ce que ces décisions emportent, de la sélection à la mutation, en passant par les questions de rémunération, les ordres nationaux, les questions sociales, de suivi et de logement. Tout passe par le BOG, à l'exception de la reconversion qui est prise en charge par la MIRVOG.

Les officiers généraux sont répartis en deux sections. La première section est une section d'activité sous statut militaire. Pour les officiers des armées, la limite d'âge est de 59 ans. À cet âge, un officier général passe dans ce qu'on appelle la deuxième section. C'est une position de non-activité sous statut militaire, qui permet à la ministre des armées de le rappeler en cas de besoin, et ce jusqu'à 67 ans. Après 67 ans, l'officier général reste en deuxième section mais ne peut plus être rappelé, tout en restant sous statut militaire. Cette limite d'âge varie : 59 ans pour les armées, 60 ans pour la gendarmerie, 62 ans pour les services et 66 ans pour les ingénieurs de l'armement.

Le passage en deuxième section implique que le BOG continue de suivre l'ensemble de ces officiers, d'abord parce que lorsqu'ils quittent leur activité, ils prennent généralement une autre activité, mais aussi parce que le ministère peut avoir besoin d'eux et les rappeler. La ministre peut les rappeler selon trois modes : le maintien ou le rappel en première section, le rappel à l'activité (« RAC »), ou la signature d'un contrat prévu par le code général de la fonction publique, dit contrat L.332.

Beaucoup d'entre eux, accompagnés par la MIRVOG, rejoignent d'autres activités, avec la condition, du fait des activités qu'ils ont occupées, de passer par une commission de déontologie, ce qui doit se faire dans les trois ans qui suivent le départ du service. Toute activité d'un officier général doit être déclarée auprès du BOG pour une raison essentielle : il reste sous statut militaire. Les droits et devoirs qui s'appliquent à la première section s'appliquent également à la deuxième, en particulier le devoir de réserve. Le BOG a donc aussi un œil sur les propos ou les positionnements de certains d'entre eux.

M. le contre-amiral Pierre Saucède, chef de la mission de retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG). Je suis à la tête de la MIRVOG depuis septembre 2023. Ma fonction est double : il s'agit d'une part de recevoir les officiers généraux pour écouter leurs desiderata pour la suite de leur carrière, et d'autre part de « vendre » la marque « officier général » à l'extérieur, vers les forces vives, économiques et sociales du pays qui souhaitent employer ces cadres dirigeants seniors.

Avant de diriger cette structure, j'étais au bureau des officiers généraux avec le prédécesseur du général Pierre, ce qui illustre la chaîne vertueuse qui existe entre le BOG et la MIRVOG. Je me situe au bout de la chaîne et travaille en miroir avec le BOG, puisque nous sommes dans une logique de flux. J'ai ainsi reçu près de 300 officiers généraux depuis mon arrivée.

La MIRVOG est un dispositif reconnu, éprouvé, pertinent et efficace. C'est un dispositif reconnu et éprouvé, puisque depuis sa création en 2005, il a reçu plus de 2 200 officiers généraux. Cette création, due à Michèle Alliot-Marie, répondait à une étude qu'elle avait confiée au vice-amiral d'escadre d'Arbonne. Cette étude visait à mieux sélectionner, gérer et employer les officiers généraux, mais aussi à réfléchir à leur deuxième partie de carrière, afin de mieux utiliser ces personnes à haute valeur ajoutée qui ont encore un rôle à jouer dans la société. La décision a donc été prise de créer une structure particulière pour gérer cette population particulière.

Ce dispositif est doublement pertinent : pour la société civile, mais aussi pour l'institution militaire. S'agissant de la société civile, les entreprises peuvent bénéficier de ces profils à haute valeur ajoutée, ce qui participe directement ou indirectement à la cohésion nationale, axe stratégique de nos décideurs.

Les entreprises mettent souvent en avant les qualités intrinsèques des officiers généraux. Cinq atouts majeurs reviennent toujours, parmi lesquels leur grande capacité d'adaptation, née de 35 à 40 ans de carrière où ils ont changé de métier tous les deux ou trois ans, touchant aux finances, aux ressources humaines, aux opérations extérieures, aux relations internationales ou au renseignement. Leur carrière est très riche, polyvalente et agile.

Ensuite, c'est bien entendu leur capacité à manager des crises et dans les crises, qui est leur cœur de métier.

La troisième qualité qui est souvent remontée est l'esprit d'équipe et la très forte dimension humaine. Dans l'armée, on ne constitue pas ses équipes, on part au combat avec les équipes telles qu'elles sont, et qui sont le reflet de la société dans toute sa diversité. Nous faisons donc de l'inclusion depuis très longtemps.

La quatrième caractéristique concerne les valeurs militaires de loyauté, de discipline et de mobilité.

Enfin, une cinquième qualité souvent mentionnée est le culte de la mission et de l'atteinte des objectifs.

Ce dispositif est aussi utile pour l'institution militaire, puisqu'un officier général servira d'autant mieux qu'il sait que sa sortie sera accompagnée. La reconversion est le dernier pan du triptyque après la sélection pour l'accès au généralat et la gestion de la carrière en première section. Il y a un ainsi chaînage vertueux entre ces trois moments de vie.

Je précise que ce dispositif d'accompagnement est unique au sein de l'appareil d'État. J'ai reçu récemment la visite d'une fonctionnaire du ministère de l'intérieur qui souhaitait mettre en place un dispositif similaire, qui n'existe pas à ce stade dans les mêmes proportions. Nos grands alliés, comme les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Italie ou l'Espagne, n'ont pas non plus ce type de dispositif.

Enfin, la MIRVOG est un dispositif efficace, qui repose sur six personnels et un réserviste citoyen, pour un budget de 1 030 000 euros, ce qui représente un coût de reconversion d'un peu moins de 16 000 euros par général reconverti (chiffre à comparer avec le coût de reconversion d'un cadre dirigeant senior dans le privé, de la gamme 40 000 euros minimum)

La MIRVOG repose sur trois piliers : le coaching, que nous externalisons auprès de deux cabinets ; les formations, au nombre de 85 par an environ, et également externalisées pour bénéficier des meilleures pratiques du monde civil, selon une logique de « boîte à outils » (acculturation au monde de l'entreprise, techniques de recherche d'emploi) ; enfin, les événements pour développer le réseau.

Le taux de reconversion est de 70 à 75 % sur une base d'environ cent officiers généraux qui arrivent dans notre dispositif chaque année. Une analyse qualitative montre qu'ils se dirigent vers quatre grandes familles d'emploi : l'enseignement et la formation, comme

directeur d'école ou intervenant dans l'enseignement supérieur essentiellement; le conseil, dans des domaines variés ; l'économie sociale et solidaire ; le réemploi au service de l'État dans les fonctions publiques d'État, territoriale ou hospitalière au titre de l'article L332 du code général de la fonction publique. Une partie, non majoritaire, part dans le secteur marchand compétitif.

Concernant les perspectives, le travail porte essentiellement sur l'acculturation, à la fois celle des généraux et celle des entreprises. Nos généraux ont besoin de renforcer une culture d'entreprise qui est inégale. Nous nous employons à renforcer leur connaissance de l'économie et des secteurs d'activité.

Les entreprises, de leur côté, ont une méconnaissance de ce qu'est un officier général, et notamment de sa capacité à « délivrer », pour reprendre leur jargon. Nous nous employons à corriger ce double déficit d'acculturation par des visites d'entreprises, non pas de sites industriels, mais au contact de dirigeants et de comités exécutifs. Nous nous appuyons sur les réseaux du MEDEF, de la confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) et d'autres organismes. Nous nous inscrivons dans la logique de l'emploi des seniors, en lien avec des associations comme Experconnect ou Seniors Plus.

M. José Gonzalez (RN). Au nom de mon groupe, je tiens à saluer la réputation méritée des officiers généraux français pour leur parcours de carrière. L'État investit massivement dans leur formation pendant des décennies, leur confiant les clés de notre défense et de nos secrets stratégiques avec un retour sur investissement remarquable.

Cependant, le retour à la vie civile de ces hauts gradés, géré par la MIRVOG, peut dans certains cas soulever une question de souveraineté majeure. Sur un modèle bien connu dans d'autres pays, notamment anglo-saxons, des hauts fonctionnaires ou des militaires rejoignent le secteur privé, parfois dans de grands groupes internationaux ou des cabinets de conseil dont les intérêts ne sont pas toujours alignés avec ceux de la France. Pour nous, l'expertise acquise sous l'uniforme français doit rester au service de la France, et d'elle seule. Les officiers ne sont pas formés pour servir d'autres intérêts.

Bien évidemment, nous reconnaissons que l'expérience acquise par les généraux peut être utilisée opportunément dans des structures privées, et nous ne remettons pas en cause l'attachement de nos officiers généraux à leur pays. C'est plutôt de certains politiques, de certaines institutions et de leurs lubies fédéralistes ou mondialistes que nous devons nous méfier, car elles sont très captatrices de leurs talents.

Au-delà des contrôles administratifs classiques comme celui de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), comment la Mirvog s'assure-t-elle concrètement que le reclassement de nos généraux ne se transforme pas en fuite de cerveaux ou d'influence ? Menez-vous un travail d'analyse des secteurs ou des entreprises à risque, vers lesquels vous déconseillez formellement les départs, afin de garantir que la loyauté envers les intérêts supérieurs de la nation perdure même une fois l'uniforme quitté ?

M. le contre-amiral Pierre Saucède. En 2025, 18 officiers généraux servent au sein de la base industrielle et technologique de défense (BITD), c'est-à-dire l'industrie d'armement. La MIRVOG, en lien avec le BOG, s'emploie à vérifier ce sujet au travers de deux dispositifs de contrôle. Le premier est la commission de déontologie : tous les officiers généraux qui reprennent une activité lucrative, quelle que soit la nature de l'employeur, passent par cette

commission. Ce premier filtre vise à éviter le risque pénal de prise illégale d'intérêts (article 432-13 du code pénal)

Le deuxième filtre est l'article 42 de la loi de programmation militaire, qui soumet à un contrôle préalable l'exercice d'activités en relation avec une puissance ou une entité étrangère dans des domaines sensibles de la défense ou de la sécurité comme le renseignement ou la cyberdéfense.

Cette année, nous avons eu à traiter le cas d'un administrateur général des affaires maritimes travaillant pour un État étranger dans le domaine de la sécurité maritime. L'examen du dossier n'a pas révélé de problème.

Nous surveillons ces sujets, qui sont au cœur de nos préoccupations. Très peu d'officiers généraux servent à l'étranger, souvent pour des raisons familiales mais surtout par volonté de travailler dans des bassins régionaux situés en France. Les rares officiers généraux qui travaillent à l'international le font dans des domaines maîtrisés.

M. le général de division Hervé Pierre. Il existe deux niveaux de réponse. Le premier niveau est technique : c'est celui de la commission de déontologie et de l'article 42. Certains dossiers sont très discutés. Le contrôle technique est réel.

Le deuxième niveau d'analyse porte sur le loyalisme. Les règles qui s'appliquent à la première section s'appliquant également à la deuxième, un devoir de loyalisme est attendu de tous les officiers généraux. Celui-ci est apprécié en fonction du contexte par le BOG, qui formule, quand c'est nécessaire, des rappels à l'ordre assez stricts.

Mme Corinne Vignon (EPR). Ces dernières années, face à des défis exceptionnels comme la reconstruction de Notre-Dame dans des délais inédits, l'État a su s'appuyer sur les officiers généraux pour remettre des organisations civiles en ordre de marche.

Ces profils à très haute valeur ajoutée, forts d'une grande expertise et de compétences acquises au service de la nation, devraient naturellement pouvoir être davantage valorisés dans la poursuite d'une carrière au sein de la haute fonction publique. Or, force est de constater qu'au moment même où ces officiers quittent le service actif, ils sont de moins en moins nommés à des emplois civils supérieurs de l'État. Comment expliquez-vous ce paradoxe ?

Je rencontre très régulièrement des officiers supérieurs et généraux de l'armée de l'air reconvertis dans l'industrie spatiale, au sein d'entreprises du New Space ou de grands industriels. Le spatial constitue un domaine stratégique à part entière, souvent perçu comme un secteur très technologique et parfois éloigné des cultures opérationnelles. Dans ce contexte, une évolution de l'action de l'État, y compris dans des secteurs stratégiques comme le spatial, apparaît nécessaire afin que notre pays ne se prive plus de compétences rares, alors même que les besoins ne cessent de croître.

Au regard de votre expérience à la tête des dispositifs de reconversion, estimez-vous que les mécanismes actuels permettent réellement d'orienter et de valoriser les profils militaires vers des secteurs stratégiques ? Existe-t-il un pilotage interministériel pour orienter ces profils vers des secteurs critiques, ou le système fonctionne-t-il toujours au cas par cas ? Enfin, comment éviter que la nation ne perde l'expertise de ses officiers généraux au moment précis où les menaces se durcissent ?

M. le général de division Hervé Pierre. Pour avoir été à l'œuvre lors de la nomination du général (en deuxième section) Facon en charge de Mayotte, je peux vous dire que le travail de recherche a été extrêmement complet. De nombreux candidats ont été identifiés et entendus, et le général Facon a été sélectionné pour ses capacités. Au-delà de cet exemple, il y a de nombreux cas, quasiment chaque semaine, où l'on nous demande de trouver dans la population des officiers généraux des profils capables de remplir telle ou telle fonction. Cela est beaucoup plus fréquent qu'on ne l'imagine, et peut-être moins public que les cas de Notre-Dame ou de Mayotte.

De façon plus générale, j'ai un lien très étroit avec la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) pour la gestion des carrières. Il existe un vivier dans lequel entrent un certain nombre d'officiers généraux. Le fait est, et vous l'avez souligné, que nous pouvons probablement faire mieux. Chaque corps et chaque institution a encore une vision assez propriétaire des postes à pourvoir. Il faut donc bousculer quelque peu ces trajectoires pour arriver à les imposer. Le dispositif existe, mais je pense qu'il faut une énergie importante pour faire bouger les lignes.

Concernant les entreprises stratégiques, c'est aussi un sujet que nous suivons au BOG. Très tôt, nous essayons d'identifier les compétences stratégiques de nos officiers généraux pour les orienter vers les différents domaines que vous évoquez, qui sont aujourd'hui très bien identifiés.

M. le contre-amiral Pierre Saucède. Les domaines identifiés que sont le cyber, le numérique, le domaine aéronautique et spatial, le nucléaire, sont irrigués par des officiers généraux en deuxième section qui vont se reconverter.

S'agissant du premier point sur l'encadrement supérieur de l'État, nous travaillons en liaison avec la DIESE et proposons régulièrement des candidats. Cependant, je pense qu'il faut avoir une approche réaliste sur les capacités d'accès des officiers généraux à ces postes. Nous nous fondons sur le 17^e rapport du haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM), qui a été suivi d'une lettre du Président de la République à la Première Ministre, Mme Borne, en date du 24 juillet 2023, visant à favoriser l'accès des officiers, et notamment des officiers généraux, à l'encadrement supérieur de l'État.

Il convient de réfléchir par cercles concentriques, qui n'ont pas tous la même porosité. Il y a les fonctions à la discrétion du gouvernement, comme préfet ou ambassadeur, qui relèvent d'une gestion individuelle. Le deuxième cercle, celui des directeurs généraux, est également d'un accès compliqué. Le troisième, celui des directeurs d'administration centrale, l'est aussi. Le quatrième cercle, celui des chefs de service, est plus poreux. Il existe bien entendu des exceptions, mais j'essaie de dresser un panorama de la capacité de pénétration des officiers généraux dans ces cercles.

M. le général de division Hervé Pierre. Nous avons souvent une vision très massifiée des officiers généraux, mais cela reste un corps pyramidal. Celui-ci comprend des généraux cinq étoiles qui vont occuper des fonctions de responsabilité sommitale, et des officiers qui sont nommés généraux pour un an ou deux à la fin de leur carrière. Leurs expériences du généralat et leurs capacités ne sont pas les mêmes. Lorsque nous parlons de ces très hautes fonctions, nous ciblons des officiers généraux en particulier. Tout le monde n'est pas capable d'occuper ces fonctions, ce que nous leur rappelons également.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Vous fournissez pour ainsi dire un service cousu main à nos officiers généraux. Le chiffre de 16 000 euros par reconversion laisse songeur : nous souhaiterions que tous les chômeurs de ce pays puissent bénéficier de la qualité de ce que vous proposez.

Ma première question porte sur la promotion des profils originaux. Il est logique que les institutions comme l'armée aient tendance à faire émerger des profils conformes à l'institution. Néanmoins, l'on s'efforce également d'avoir des généraux capables de penser « *out of the box* ». Concrètement, comment cherchez vous à promouvoir des profils originaux ? Quels sont vos instruments pour cela, et quelles sont vos limites en la matière ? Corollairement, quelle est la part des officiers sortis du rang parmi les officiers généraux et quelle est son évolution -

Le président de la HATVP, Didier Migaud, avait émis le souhait de banaliser ou de normaliser la procédure de reconversion, peut-être en faisant passer la commission de déontologie sous la coupe de la HATVP elle-même, ou en la supprimant. Quel est votre avis sur ces évolutions possibles ?

Quelle est la part des contrats parmi les officiers de deuxième section ?

Enfin, vous évoquiez, mon général, les obligations qui demeurent applicables aux officiers, notamment le devoir de réserve. La multiplication des prises de parole sur les chaînes d'information en continu m'interroge quant à l'application stricte de ce devoir. J'aimerais vous entendre sur cette question.

M. le général de division Hervé Pierre. Le BOG suit tout ce qui se dit sur les chaînes d'information. D'une part, vous n'y avez pas que des officiers généraux. Vous avez des anciens militaires qui, n'étant pas en deuxième section, ont récupéré la totalité de leurs droits et disent ce qu'ils veulent, pas toujours à bon escient.

La notion même de « strict devoir de réserve » est une question d'appréciation, qui dépend de la personne qui parle, du contexte, de ce qu'elle dit et de la manière dont elle le dit. Nous regardons très précisément la question du loyalisme aux institutions. Le BOG appelle les officiers généraux qui « dépassent les bornes ». Les sanctions peuvent aller jusqu'à une lettre de rappel formelle, voire jusqu'à la radiation. Ainsi, l'année dernière, nous avons procédé à la radiation de deux officiers généraux.

Nous avons aujourd'hui 23 officiers généraux sous contrat L.332 au sein du ministère des armées.

Le BOG a la mission de regarder l'originalité des profils, dans la phase de sélection comme dans celle de la mise en poste. La question se pose bien avant, dès le recrutement dans les écoles. Ayant fait Saint-Cyr il y a trente ans, je suis ravi de voir que l'école recrute aujourd'hui de manière beaucoup plus ouverte qu'avant. Les armées font un travail de sélection extrêmement vertueux, avec des évaluations à 360 degrés. Le BOG, au moment de l'étude des dossiers, apporte un regard croisé supplémentaire qui permet d'interroger voire d'enrichir les propositions remontant des armées. La part d'officiers issus du rang est relativement faible, pour des raisons mécaniques : quand on accède au grade de lieutenant ou de capitaine en tant qu'officier issu du rang, on a atteint un âge qui rend ensuite mécaniquement difficile d'atteindre les fonctions sommitales. Cette année, 10 à 15 % des officiers qui sont sur la liste d'aptitude

ont un parcours qui n'est pas direct, au sens d'être passé par une des grandes écoles de formation initiale d'officiers. C'est une proportion que nous essayons d'augmenter.

Enfin, la commission de déontologie est indispensable. Je n'ai pas d'avis personnel sur la HATVP, si ce n'est qu'il faut absolument conserver une structure de vérification à fin déontologique, sous une forme ou une autre.

Mme Anna Pic (SOC). Vous avez mentionné un taux de reconversion de 70 à 75 %. Quel est le taux de maintien dans l'emploi après reconversion ? Les officiers généraux reviennent-ils vers vous ? Y a-t-il beaucoup de changements ? Quel est le taux d'adaptation que l'on peut estimer au retour à la vie civile ?

Par ailleurs, comment le passage de la première à la deuxième section est-il préparé ? Commencez-vous ce travail uniquement après 59 ans, ou bien envisagez-vous les choses bien avant avec les officiers généraux susceptibles de sortir, afin d'améliorer leur transition ?

Est-il envisagé de maintenir un plus grand nombre de personnes en première section ? La plupart des gens ont vocation à travailler jusqu'à 62 ans, voire jusqu'à 64 ans.

M. le contre-amiral Pierre Saucède. Le taux de maintien dans l'activité est très bon, mais ne nous mentons pas : la majorité des officiers généraux veulent travailler pour satisfaire des besoins personnels, souvent liés aux études de leurs enfants. Ils arrivent dans le secteur compétitif à 59 ans et n'ont pas une « allonge » suffisante pour prendre des postes à très haute responsabilité.

Le taux de satisfaction est très bon : les entreprises gardent les officiers généraux. Comme tout le monde, ceux-ci font de la mobilité et peuvent changer d'entreprise au bout de deux ou trois ans. La MIRVOG étant un dispositif à vie, ils y sont éligibles en « deuxième rebond » et certains reviennent nous voir. En cas d'erreur de casting, ce qui est rare, les officiers sont réorientés vers un autre poste plus adapté à leur profil ou desiderata.

Dix-huit mois en amont, d'un commun accord avec le BOG, je reçois la liste des officiers généraux arrivant à leur limite d'âge, et nous leur envoyons un message pour leur rappeler l'existence de la MIRVOG. Plus de 90 % des officiers généraux passent par nos services, quoi qu'ils veuillent faire, et commencent donc leur préparation à la reconversion alors qu'ils sont encore en première section.

Sur les 100 officiers généraux que je reçois, le panorama se répartit en trois groupes. Environ 25 % ne savent pas exactement ce qu'ils veulent faire, et le système les aide à mûrir leur projet. Un autre groupe de 25 % d'officiers indique que sa retraite lui suffit mais qu'il souhaite garder une activité intellectuelle, comme conférencier, consultant ou dans le domaine associatif. Enfin, 50 % me disent qu'ils doivent et veulent travailler à temps plein – « je veux » parce qu'ils se sentent jeunes et veulent encore servir la société, « je dois » essentiellement pour payer les études des enfants.

M. le général de division Hervé Pierre. Pour des raisons administratives, six mois avant au plus tard, nous devons voir tous les officiers généraux qui s'apprentent à quitter la 1^{ère} section. Cela peut toutefois se faire bien avant dix-huit mois. Tous les officiers généraux ne passent pas forcément par la MIRVOG, si bien que le taux de recouvrement est peut-être plus élevé que nous ne le disions.

Nous travaillons sur la question de la limite d'âge. Le seuil de 59 ans peut paraître tôt pour les officiers des armées, mais pour les ingénieurs de l'armement, c'est 66 ans, et pour les services, 62 ans. On pourrait donc très bien envisager de repousser la limite d'âge de 59 ans. Cependant, notre système est un système à flux, avec des affectations de deux à trois ans et une structure très pyramidale. Changer la limite d'âge impliquerait de repenser la totalité du pyramidage et du système, peut-être en allongeant le temps sur chacun des postes occupés.

M. Jean-Louis Thiériot (DR). Un point est très important dans l'attractivité des profils d'officiers généraux pour nos entreprises : tous les généraux et amiraux ont été lieutenants ou enseignes de vaisseau. C'est un élément que l'on ne voit pas forcément dans la haute fonction publique civile, et c'est un outil d'efficience que je tiens à saluer.

La revue nationale stratégique (RNS) a posé la fonction d'influence comme une fonction stratégique. Par définition, le corps des officiers généraux en deuxième section a un rôle à jouer dans cette fonction. La MIRVOG développe-t-elle une stratégie pour essayer de faire jouer cette stratégie d'influence, notamment dans certains pays étrangers ?

Plusieurs officiers généraux français avec lesquels j'ai échangé ont évoqué des difficultés face aux techniques de recrutement du monde anglo-saxon. Y a-t-il une formation spécifique pour d'éventuelles candidatures à l'étranger, qui pourrait servir la fonction d'influence ?

M. le contre-amiral Pierre Saucède. La MIRVOG n'a pas de politique en soi ; je m'inscris dans la politique générale du ministère. Donc oui, directement ou indirectement, nous participons à la stratégie d'influence des armées.

Cependant, nous ne sommes pas une agence de placement. Je n'ai pas la capacité d'insérer des officiers généraux dans le dispositif d'État ou dans d'autres sociétés stratégiques. Je suis confronté à une double problématique. D'abord, il faut que je trouve des officiers généraux volontaires. Le desiderata de l'officier général prime, et beaucoup ont des desiderata de « bon père de famille » sur des bassins de vie régionaux.

Ensuite, il y a la capacité d'accéder à ces postes d'influence. Il s'agit d'un parcours compliqué qui nécessite la collaboration de tous les acteurs, mais nous avons de beaux succès : l'année dernière, par exemple, un poste de conseiller défense a été créé auprès du président de la SNCF. Cela est intéressant pour la stratégie générale des armées, dans une logique d'accompagnement des déploiements sur les flancs de l'OTAN. Nous participons donc à la stratégie d'influence, mais c'est un exercice qui reste à développer.

En matière de formation, nous faisons du sur-mesure. J'ai reçu près de 300 officiers généraux, soit 300 cas individuels. Nous avons la possibilité de financer des formations particulières, « sur étagère », pour ceux qui se destinent au monde anglo-saxon, que ce soit en langue ou sur les spécificités du pays.

Mme Catherine Hervieu (EcoS). La MIRVOG accompagne les officiers généraux pour une reconversion réussie. Un nombre significatif d'entre eux, venant du public, iront donc dans le privé, en particulier auprès de la BITD. Pourriez-vous nous donner la répartition des reconversions entre le public et le privé, et préciser les domaines d'activité (industrie, conseil, lobbying, création d'entreprise) ?

Étant donné leur statut militaire et leur connaissance de la défense, les officiers généraux sont des ressources précieuses pour leurs futurs employeurs. La MIRVOG coopère sans doute avec différentes associations, comme le Medef ou la CPME. Comment ces coopérations sont-elles structurées ? S'agit-il de partenariats explicites et cadrés ?

Qu'en est-il de l'accompagnement des femmes officiers généraux ? Existe-t-il un accompagnement spécifique ?

Enfin, dans un contexte de tensions internationales, nous pouvons partager l'interrogation sur le fait de se priver de l'expérience de personnes qui ont 59 ans et sont encore dans la plénitude de leurs moyens.

M. le général de division Hervé Pierre. Tel est précisément le principe de la deuxième section. Celle-ci a été créée pour pouvoir rappeler les officiers généraux à l'activité. Si la ministre décide de rappeler un officier, quelle que soit alors l'activité dans laquelle il est engagé, il doit revenir. La deuxième section est une forme de contrainte : jusqu'à 67 ans, ces officiers sont rappelables. S'ils sont rappelés, ce n'est pas sous forme de proposition, mais sous la forme d'une décision de l'autorité publique.

M. le contre-amiral Pierre Saucède. Concernant la répartition par secteur d'activité, je vous donne en avant-première les chiffres de 2025. Le premier secteur est l'audit et le conseil, avec 20 officiers sur 76 reconvertis. Cela traduit la volonté de beaucoup d'être maîtres de leur emploi du temps.

Ensuite, 18 officiers rejoignent la BITD, qui va du grand groupe comme Dassault ou Thales à la petite PME-PMI. Une dizaine d'officiers restent au service de l'État comme agents contractuels. Neuf officiers rejoignent la grande maison de l'enseignement et de la formation, ce qui traduit une volonté de transmission aux jeunes générations. Six sont dans l'économie sociale et solidaire, notamment dans le secteur de la santé ou du social. Cinq vont dans l'industrie, deux dans l'informatique et le numérique, deux dans la logistique et le transport, deux dans les assurances, un dans l'agroalimentaire et un à l'OTAN comme fonctionnaire civil.

S'agissant des officiers féminins, j'ai traité 13 cas. Il faut se souvenir qu'il y a aujourd'hui 65 femmes officiers généraux en première section. Jusqu'en 1998, nous étions dans une logique de quotas dans les écoles militaires, ce qui explique que le système n'ait pas pu « produire » un grand nombre de femmes généraux. Parmi ces 13 femmes officiers généraux, neuf sont toujours en parcours et quatre se sont reconverties : trois médecins, notamment dans des métiers de médecine-conseil, et une commissaire dans une mutuelle de santé.

M. le général de division Hervé Pierre. Les femmes sont entrées en nombre plus important dans les écoles militaires dans les années 2000. Nous estimons que le volume de femmes qui arriveront au généralat augmentera donc de manière significative entre 2026 et 2030. Cette année, pour la liste d'aptitude, nous avons doublé le nombre de femmes officiers généraux, et ce, pas uniquement dans les métiers où on les attendait auparavant. Aujourd'hui, à titre d'exemple, deux femmes généraux de l'armée de terre commandent des brigades (structure de commandement d'environ 5000 à 6000 soldats). Nous pouvons toujours faire mieux, mais la situation évolue dans le bon sens.

M. Christophe Blanchet (Dem). Les officiers généraux de deuxième section peuvent-ils être projetés en opération extérieure ?

La limite d'âge pour être rappelé est de 67 ans. Pour autant, lors de la révision de la loi de programmation militaire, il a été permis à certains réservistes d'aller jusqu'à 72 ans. Est-ce une éventualité envisageable ?

Beaucoup d'officiers généraux déployés en opération extérieure ont un savoir-faire, une connaissance, des réseaux locaux et une mémoire. Comment cette mémoire et ces contacts sont-ils transmis et utilisés, par exemple au Liban, pour garantir une efficacité potentielle ?

Vous avez évoqué la radiation de deux officiers généraux l'année passée. Quel est le processus de radiation d'un officier général ?

M. le général de division Hervé Pierre. Nous étudions la question des 72 ans, question que les officiers généraux nous posent souvent. Cette éventualité me semble tout à fait raisonnable d'autant que c'est la limite désormais autorisée pour servir dans la réserve.

Les officiers généraux peuvent partir en opération extérieure à partir du moment où ils sont rappelés à l'activité. C'est le principe même de la deuxième section. Un officier général en deuxième section est d'ailleurs actuellement recruté sous contrat L.332 sur un poste particulier en opération extérieure, justement parce qu'il a les compétences que vous évoquez. J'insiste néanmoins sur le fait que ces compétences ne sont pas l'apanage d'un seul, officier général ou pas d'ailleurs. Dans le chaînage des opérations et des missions, il existe un éventail de personnes qui ont ces compétences et ces connaissances.

Enfin, la radiation procède d'une convocation devant le conseil supérieur de l'armée d'appartenance. La personne concernée doit s'expliquer devant le conseil, qui rend un avis à la ministre, laquelle peut décider de le suivre ou non. C'est ensuite le président de la République qui prononce ou non la radiation de l'intéressé par décret.

Nous évoquons toujours ceux qui s'expriment un peu trop, mais nous parlons plus rarement de ceux qui restent silencieux. Le monde militaire se caractérise par une profonde intériorisation du loyalisme. Les personnels y sont très disciplinés, malgré la diversité de leurs profils. On oublie également que, dans le cadre de l'influence qui a été évoquée, un militaire – qu'il soit soldat, sous-officier, officier ou officier général – n'est pas uniquement un militaire. Comme chacun d'entre nous, il est aussi un père de famille, un ami, un voisin ; il a d'autres activités et il existe une très grande diversité de parcours.

L'attention se focalise souvent sur les quelques officiers généraux ou officiers qui prennent la parole à mauvais escient, mais il existe un vaste champ d'expression qui n'est pas pleinement exploité par les officiers généraux, en raison d'une forme d'autocensure et d'une application très stricte du devoir de réserve. A mon sens, tel que je l'ai expliqué lors d'un récent colloque au Conseil d'Etat pour les 20 ans du statut militaire, sans doute que beaucoup de choses pourraient être dites ou faites en matière d'influence, sans outrepasser les limites qui nous sont fixées.

M. Bernard Chaix (UDR). Le travail entrepris par la mission MIRVOG est un succès. En 2024, environ 80 officiers ont été accompagnés dans leur reconversion dans le civil. Grâce à vos dispositifs, ils deviennent cadres supérieurs au sein de grands groupes et certains, avec courage, créent même leur propre entreprise.

Dans le contexte économique actuel, particulièrement dégradé, l'on dénombre en 2025 plus de 68 000 défaillances d'entreprises, soit une augmentation de 3,4 % par rapport à 2024. Si ce chiffre se confirmait, il s'agirait d'un record historique. Dans ce contexte morose pour les Français, je suis persuadé que les officiers possèdent des compétences uniques à apporter au secteur privé, notamment en matière de gestion des conflits, de leadership et de cohésion des équipes, toutes essentielles au moral collectif d'une entreprise.

L'on parle souvent du nécessaire réarmement moral de la nation. Ce réarmement se joue aussi dans l'entreprise, et nos officiers en reconversion ont un rôle majeur à y jouer. Encore faudrait-il cependant que les élites civiles soient en mesure de bien assimiler la plus-value des compétences de nos officiers.

Si votre mission permet aux élites militaires de mieux appréhender le monde civil, un défi majeur persiste : celui de la réciproque. Peut-on affirmer que les élites économiques et administratives comprennent vraiment le monde militaire ? Quelles sont les initiatives concrètes mises en place par votre mission pour familiariser ces élites avec le monde militaire, au profit de nos officiers, et ainsi éviter une sous-utilisation de leurs compétences ?

M. le contre-amiral Pierre Saucède. En effet, un double travail d'acculturation doit être mené. Il s'agit d'acculturer les officiers généraux à la culture d'entreprise et, inversement, d'acculturer les élites civiles au secteur de la défense et au monde militaire. La jeune génération, qui n'a pas connu le service militaire, peine à situer un officier général, au niveau réel de responsabilité qui est le sien.

Forte de ce constat, la MIRVOG a mis en place, avec l'aide d'un réserviste citoyen que j'ai recruté, ce que nous appelons des « regards croisés ». Nous nous rendons dans des entreprises avec lesquelles nous avons noué des partenariats, afin de rencontrer les comités exécutifs et de mener ce que j'appellerais une campagne « d'évangélisation » et de « vaccination ». Ainsi, les deux mondes se rencontrent. Nous montrons à un officier général ce qu'est un directeur général, un directeur des ressources humaines, un directeur administratif et financier ou un directeur des affaires institutionnelles, tandis que le comité exécutif découvre ce qu'est un officier général. Nous faisons « pitcher » ces officiers généraux, c'est-à-dire que nous les faisons s'exprimer sur les expertises acquises lors de leur carrière militaire, mais surtout sur leur projet professionnel.

Je participe également à de nombreux colloques et rencontres professionnelles, en uniforme, afin d'être interpellé et de pouvoir expliquer notre mission. Nous réalisons aussi ce travail d'acculturation auprès des associations de DRH et des grands capitaines d'industrie.

M. le président Jean-Michel Jacques. Nos généraux de deuxième section, et plus généralement tout militaire, peuvent se présenter à des élections. Peuvent-ils porter l'uniforme sur les affiches électorales et mentionner leur grade sur les bulletins électoraux ?

M. le général de division Hervé Pierre. Nous fournissons à tous les officiers généraux qui quittent la première section un document qui leur précise un certain nombre de règles à suivre.

Les officiers généraux en deuxième section peuvent se présenter aux élections, mais sans porter leur tenue et sans faire mention de leur grade sur les bulletins électoraux, afin d'éviter tout mélange des genres. Cette possibilité est inscrite dans le code de la défense. L'officier général en deuxième section qui se présente à une élection doit mentionner qu'il est en deuxième section chaque fois que son grade est mentionné ; il reste par ailleurs tenu au loyalisme et au devoir de réserve,

Les officiers généraux en première section peuvent également se présenter, à condition de se mettre en disponibilité, ou de ne figurer sur une liste que pour être conseiller municipal dans une commune de moins de 9 000 habitants.

M. le président Jean-Michel Jacques. Cette règle s'applique-t-elle à tous les officiers, même ceux qui ne relèvent pas de la deuxième section ?

M. le général de division Hervé Pierre. Oui, elle s'applique à tous les militaires.

M. le président Jean-Michel Jacques. Je vous remercie pour cet éclairage.

*

* *

Informations relatives à la commission

Mme Anna Pic est nommée rapporteure pour avis sur le projet de loi autorisant l'approbation de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement de la République de Moldova relatif à la coopération dans le domaine de la défense (n° 2050).

La séance est levée à douze heures quinze.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - Mme Valérie Bazin-Malgras, M. Christophe Blanchet, M. Frédéric Boccaletti, M. Hubert Brigand, M. Bernard Chaix, M. Yannick Chenevard, Mme Caroline Colombier, M. François Cormier-Bouligeon, M. Michel Criaud, Mme Sophie Errante, M. Yannick Favennec-Bécot, M. Guillaume Garot, M. José Gonzalez, Mme Florence Goulet, Mme Catherine Hervieu, M. Jean-Michel Jacques, M. Loïc Kervran, M. Abdelkader Lahmar, Mme Nadine Lechon, M. Sylvain Maillard, Mme Michèle Martinez, M. Thibaut Monnier, M. Yannick Neuder, Mme Anna Pic, Mme Marie Récalde, Mme Catherine Rimbart,

M. Alexandre Sabatou, M. Aurélien Saintoul, M. Thierry Sother, M. Jean-Louis Thiériot, M. Romain Tonussi, Mme Corinne Vignon

Excusés. - Mme Delphine Batho, M. Christophe Bex, M. Matthieu Bloch, M. Manuel Bompard, Mme Cyrielle Chatelain, Mme Geneviève Darrieussecq, M. Moerani Frébault, M. Frank Giletti, M. David Habib, M. Pascal Jenft, M. Bastien Lachaud, M. Julien Limongi, Mme Lise Magnier, Mme Alexandra Martin, Mme Natalia Pouzyreff, Mme Isabelle Rauch, Mme Mereana Reid Arbelot, Mme Marie-Pierre Rixain, M. Sébastien Saint-Pasteur, Mme Isabelle Santiago, M. Mikaele Seo, M. Jean-Pierre Taite, Mme Sabine Thillaye, M. Boris Vallaud, M. Éric Woerth

Assistait également à la réunion. - M. Mickaël Bouloux