

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

L'ACADÉMIE MILITAIRE DE SAINT-CYR COËTQUIDAN

Exercices 2014-2022

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 16 octobre 2023.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	4
LISTE DES RECOMMANDATIONS	8
INTRODUCTION.....	9
1 UN RECRUTEMENT DES ELEVES OFFICIERS DANS L'ARMEE DE TERRE REALISE PAR PLUSIEURS VOIES	10
1.1 Trois écoles pour trois types de recrutement d'élèves-officiers.....	10
1.2 Un profil sociologique différent selon l'école.....	12
1.3 Les besoins de recrutement de l'armée de Terre conditionnent le volume des promotions d'élèves	17
2 UN PARCOURS DE FORMATION TRES DENSE	20
2.1 La formation combine instruction militaire et enseignement académique diplômant.....	20
2.2 Une densité de formation excessive et un volume horaire trop élevé à l'ESM et à l'EMIA	25
2.3 Des dispositifs d'évaluation de la formation et de sanction des études à améliorer.....	32
2.4 L'AMSCC a noué des partenariats avec plusieurs grandes écoles	38
2.5 Des activités de recherche et de formation continue indispensables pour un établissement d'enseignement supérieur	43
2.6 Les échanges internationaux représentent une part importante de l'activité de l'AMSCC.....	46
3 UN APPAREIL DE FORMATION SOUS TENSION, NON-DIMENSIONNE POUR FAIRE FACE A UN ACCROISSEMENT DU NOMBRE DES RECRUTEMENTS	53
3.1 Des responsabilités de gestion réduites après le départ de la base de défense vers Rennes	53
3.2 Des infrastructures en mauvais état.....	57
3.3 Une gestion des ressources humaines de l'AMSCC à remettre à niveau.....	69
3.4 La restauration : un risque majeur à court terme.....	76
4 UNE GESTION FINANCIERE COMPLEXE	81
4.1 Le coût complet de l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan	81
4.2 Une organisation budgétaire matricielle source de complexité.....	82
4.3 Le resserrement souhaitable de l'organisation des fonctions supports	93
4.4 Une grande école sans autonomie de gestion.....	95

ANNEXES.....97

SYNTHÈSE

L'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan regroupe trois écoles et assure une double formation.

L'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan (AMSCC) présente la caractéristique d'être à la fois une école militaire qui assure la formation initiale des futurs officiers de l'armée de Terre et un organisme d'enseignement supérieur qui dispense une formation académique universitaire diplômante.

Elle est en effet chargée de la formation militaire qui a vocation à préparer les élèves-officiers à exercer, à la fin de leur scolarité, des fonctions de commandement au sein des unités opérationnelles de l'armée de Terre. Pour ce faire, elle comprend trois écoles correspondant à trois voies de recrutement, trois profils d'élèves-officiers et trois déroulements de carrière, en adéquation avec les besoins de l'armée de Terre. À côté de la plus connue de ses composantes, l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, grande école que les élèves-officiers intègrent à la suite d'un concours très sélectif et où on retrouve les caractéristiques sociologiques de la plupart des grandes écoles françaises, se trouvent l'École militaire interarmes et l'École militaire des aspirants de Coëtquidan qui présentent toutes deux davantage de diversité compte tenu de leur mode de recrutement.

L'AMSCC dispense également à la plupart de ses élèves une formation académique de filière orientée soit vers les sciences de l'ingénieur, soit vers les sciences sociales et politiques. À ce titre, elle est habilitée par le ministère chargé de l'enseignement supérieur pour délivrer les diplômes de grade de master ou licence, selon les écoles, et est membre de la Conférence des grandes écoles.

Le modèle de formation a atteint aujourd'hui des limites qui ne pourront être dépassées qu'au prix d'une remise à plat complète des programmes.

Concentrée selon l'école sur une à trois années, cette double formation a aujourd'hui pour conséquence d'imposer aux élèves-officiers des emplois du temps excessivement denses et un volume horaire de cours trop élevé. Cette saturation n'autorise ni souplesse ni adaptation, alors que, compte tenu du contexte stratégique, les besoins de l'armée de Terre en termes de contenu de la formation militaire sont plus exigeants, et que les effectifs de ces trois écoles sont destinés à croître de 15 % sur cinq ans, l'objectif de cette armée étant d'augmenter son taux d'encadrement.

Cette situation trouve principalement son explication dans trois causes :

- les exigences des organismes d'accréditation sont mal interprétées et les enseignements spécifiques insuffisamment valorisés ;
- il n'existe pas de démarche de révision périodique des programmes, ce qui aboutit à un empilage de cours sans remise en question de l'existant ;
- la coordination entre les différentes directions de formation, organisées « en silos », est déficiente notamment lors du processus de programmation.

Sur ce dernier point, une réorganisation des directions chargées de la formation a été mise en œuvre en septembre 2023. Elle devrait, selon le commandement de l'AMSCC, permettre de travailler à un allègement des emplois du temps des élèves-officiers.

Jalonnant la formation durant toute la période de scolarité, la notation des élèves-officiers apparaît complexe et peu transparente alors qu'elle revêt pour la majorité d'entre eux un caractère sensible en raison des enjeux liés au classement de sortie.

Enfin, pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation qu'elle dispense, l'Académie militaire devrait également développer une démarche d'évaluation qui intègre davantage les élèves et les premiers employeurs des élèves-officiers que sont les unités de l'armée de Terre.

Les missions d'enseignement supérieur sont assurées et reconnues, mais leur développement est freiné à l'absence de personnalité juridique de l'école.

L'Académie militaire réalise de nombreux échanges avec d'autres grandes écoles et au niveau international. Ces relations extérieures font partie de ses missions en tant qu'organisme d'enseignement supérieur et participent à son rayonnement et à la qualité de la formation. Cependant, elles génèrent un coût atteignant près de la moitié de son budget « métier » annuel de 3,8 M€. Leurs modalités financières mériteraient d'être révisées ou mises à jour, dans un souci de maîtrise des coûts, et la recherche d'une certaine réciprocité dans leur prise en charge entre partenaires pourrait être davantage développée.

Deux autres missions d'enseignement supérieur incombent également à l'Académie militaire : le développement de la recherche et de la formation continue. Toutefois, notamment en raison de son statut d'organisme de formation sans personnalité juridique, ces deux activités, certes distinctes de son cœur de métier qui reste la formation initiale des élèves-officiers, ont une portée limitée. S'agissant de la recherche, toutefois, une voie de développement pourrait consister dans le rapprochement des activités menées dans ce domaine au niveau de l'armée de Terre, voire interarmées.

À ce stade, les infrastructures dont dispose l'Académie militaire et son organisation ne lui permettent pas d'absorber la hausse significative des recrutements d'officiers prévue par la loi de programmation militaire.

La loi de programmation militaire votée le 1^{er} août 2023, et, avant elle, le projet ESCC 2030 prévoient une augmentation des recrutements d'officiers de 15 % à 25 %, pour faire face à l'hypothèse d'engagement majeur. Or, l'Académie militaire atteint déjà un stade de saturation qui pourrait obérer cette montée en puissance.

Les infrastructures du camp de Coëtquidan subissent un effet ciseau. D'un côté, la transformation du camp en espace d'entraînement de niveau 2 et l'augmentation du nombre des élèves-officiers accroissent le taux d'occupation des infrastructures opérationnelles (champs de tir, espaces de manœuvre) et de soutien (hébergement, restauration), au point que certaines fonctions comme l'hébergement arrivent aujourd'hui à saturation. D'un autre côté, les crédits consacrés au petit et gros entretien continuent de décroître. Mal entretenus, les bâtiments sont parfois très dégradés, au point d'être pour tout ou partie inutilisables, tandis que les dépenses de maintenance lourde ne sont pas suffisantes pour freiner la détérioration du bâti. À terme, cette dégradation pourrait entraver la capacité du camp à remplir ses missions élémentaires,

alors même que les crédits immobiliers représentent moins de 6 % du coût total de l'Académie militaire. Les coûts de rattrapage risquent encore de s'accroître tant que les bâtiments demeurent insuffisamment entretenus.

Parmi les fonctions risquant la saturation à court terme se trouve également la restauration. Depuis la fermeture du restaurant Turenne en 2017, les deux restaurants De Lattre et Wagram sont sous tension pour répondre aux besoins des écoles et autres unités du camp. L'externalisation du restaurant De Lattre à l'Économat des armées, tandis que Wagram reste en régie, a désorganisé le camp (rigidification des prestations et multiplication des interlocuteurs), quand bien même la qualité des repas s'est améliorée. L'Économat des armées doit ouvrir d'ici 2027 un troisième restaurant, mais il n'est pas certain que le restaurant Wagram, confronté à un vieillissement de son personnel et à la vétusté de son matériel, sera capable de maintenir son niveau de production d'ici à cette ouverture. Au niveau central, les hésitations tant de l'état-major de l'armée de Terre que de la direction centrale du service du commissariat des armées sur la direction à suivre sont à l'origine de ce risque de rupture, lequel, s'il se réalise, nécessitera sans doute de mettre en œuvre des solutions palliatives emportant d'inévitables surcoûts.

L'Académie militaire déplore régulièrement les conséquences de l'« embasement » sur son fonctionnement interne. Ses fonctions supports sont en effet assurées par les unités de soutien réunies dans la base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan, à titre principal par l'unité du service d'infrastructures de la défense (USID) pour l'immobilier et par le groupement de soutien de la base de défense (GSBdD) pour l'administration générale et les soutiens courants (restauration, habillement, transport, budget, ressources humaines, etc.). Après que son périmètre a été agrandie en 2020, cette base de défense couvre 11 000 personnels, dont 16 % relèvent de l'Académie militaire. Et depuis 2020, le commandant de l'Académie militaire n'a plus l'autorité fonctionnelle sur les unités de soutien, ce qui a tendu la relation avec ces unités. En outre, si elle parvient à assurer l'essentiel de ses missions, la base de défense peine parfois à les remplir de façon satisfaisante jusqu'au niveau le plus détaillé, car elle est confrontée à une baisse de ses moyens humains et budgétaires et à une rigidification de son cadre d'emploi par l'administration centrale.

En réalité, l'Académie militaire ne s'est elle-même pas adaptée à la nouvelle donne d'une base de défense dont la superficie est devenue considérable. Son organisation est trop éclatée pour assurer la coordination des expressions de besoins et des soutiens. De même, la gestion des ressources humaines est restée jusqu'il y a peu divisée en plusieurs services selon le public géré, ce qui constitue un obstacle à la professionnalisation de cette fonction. La prise en compte des « risques RH » (risques psycho-sociaux, protection du secret, gestion des sanctions) manque encore de rigueur alors que ceux-ci sont assortis d'enjeux de régularité, d'attractivité et de réputation. Dans la mesure où la réorganisation opérée à l'été 2023 a laissé encore éparpillées les fonctions supports dont dépend la qualité de la relation avec les unités de soutien, la Cour recommande la concentration, et notamment pour ce qui concerne les services des ressources humaines.

Les projets de développement de l'Académie militaire se heurtent aux rigidités de gestion.

L'Académie militaire n'est pas un établissement public mais un simple service de la direction des ressources humaines de l'armée de Terre, comme l'ensemble des autres écoles de cette armée. Dès lors, les dépenses au profit de l'Académie militaire transitent par 15 à 20

canaux budgétaires différents, chacun étant régi par des règles spécifiques et géré par des responsables différents.

La Cour est parvenue à reconstituer le coût complet de l'Académie militaire, estimé à 121,2 M€ en 2022, soit environ 100 000 € par élève en scolarité longue et par an. Or, l'Académie militaire ne maîtrise que 3 % de ce montant, pour l'essentiel à travers son « budget métier » de 3,8 M€, destiné à financer les seules activités pédagogiques. Elle n'a pas la main ni même de visibilité sur les dépenses de masse salariale (centralisées), sur les dépenses d'infrastructures et de soutien courant (gérées par la base de défense), sur les dépenses de restauration (gérées par le cercle mixte) ni sur les marchés publics passés à son profit (le pouvoir adjudicateur étant la plateforme commissariat Ouest). Chacun de ces acteurs subit la complexité de ce système matriciel, encadré par des normes peu flexibles voire absurdes, témoignant de la grande difficulté de l'administration centrale du ministère des Armées à accorder des marges d'appréciation et de manœuvre aux gestionnaires locaux. Du fait de ce système qui bannit toute possibilité de fongibilité entre les crédits qui lui sont finalement destinés et la prive de toute responsabilité sur leur usage, l'Académie militaire n'a pas les moyens ni d'optimiser ses dépenses, ni de faire face à des aléas de gestion importants.

En définitive, un écart apparaît entre les ambitions de l'Académie militaire et les prérogatives qui lui sont ouvertes en matière de gestion. D'un côté, ses projets de développement pédagogique s'approchent du modèle des « grandes écoles », même si son activité majoritaire demeure la formation militaire d'officiers des armes. D'un autre côté, les rigidités de sa gestion ne lui permettent pas de disposer de tous les outils, notamment juridiques, pour mettre en œuvre facilement ses projets : elle rencontre des difficultés à capter des fonds extra-budgétaires, notamment à répondre aux appels d'offre européens, afin de financer des activités de recherche, d'accueillir des enseignants-chercheurs détachés et d'acquérir des équipements spécifiques. L'armée de Terre devra sans doute, à terme, s'interroger sur les moyens de résoudre cette difficulté. Une gamme de solutions s'offre à elle, allant de la transformation de l'Académie militaire en établissement public à un recentrement de cette dernière sur son cœur de métier, en renonçant à certaines ambitions.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : (AMSCC, DRHAT) Tirer les conséquences, à la rentrée 2024, de la revue générale des programmes engagée, avec un double objectif de réduction du volume horaire global, et de valorisation des enseignements auprès des organismes d'accréditation.

Recommandation n° 2 : (AMSCC, DRHAT) Rendre le système de notation plus compréhensible et transparent pour les élèves-officiers, notamment le dispositif d'évaluation de leur aptitude individuelle au commandement.

Recommandation n° 3 : (DRHAT) Mettre en place une évaluation formalisée de la formation dispensée à l'AMSCC et s'assurer périodiquement de sa cohérence avec les besoins de l'armée de Terre.

Recommandation n° 4 : (AMSCC, DRHAT) Procéder à une révision des conventions de partenariats avec les grandes écoles (double-diplôme, semestre externalisé et partenariat grandes écoles) et, en particulier, de leurs modalités financières.

Recommandation n° 5 : (AMSCC, DRHAT) Mettre en place un dispositif permettant d'établir un lien durable entre l'armée de Terre et les étudiants civils formés chaque année par l'AMSCC

Recommandation n° 6 : (EMA, SID, BdD RVC, AMSCC, COM E2CIA) : Établir dès 2024 un plan pluriannuel d'investissement dans les infrastructures du camp de Coëtquidan, selon trois axes (montée en puissance capacitaire de l'EEN2 et de l'AMSCC, rattrapage de la dégradation du bâti, développement durable), validé au niveau central et doté de financements sur toute sa durée.

Recommandation n° 7 : (AMSCC) : Mettre en œuvre, à terme, une nouvelle étape de réorganisation interne de l'Académie militaire en unifiant l'ensemble de la gestion des ressources humaines de proximité dans un service unique.

Recommandation n° 8 : (AMSCC, DRHAT) En cas de relance du projet d'université militaire européenne, soumettre pour avis à la direction des affaires juridiques et à la direction générale des relations internationales et de la stratégie les projets de conventions.

Recommandation n° 9 : (EMAT, SGA, DCSCA) : Procéder à une revue des procédures budgétaires au niveau central afin de laisser une plus grande marge de manœuvre à l'AMSCC et à ses soutiens.

Recommandation n° 10 : (AMSCC) : Dresser le bilan de la création de la direction de la formation administrative et des soutiens du point de vue des relations avec les services de soutien de la base de défense, en vue d'y intégrer l'ensemble des fonctions supports.

INTRODUCTION

Située sur le camp militaire de Coëtquidan dans le département du Morbihan, l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan (AMSCC) a pour mission d'assurer la formation initiale des officiers de l'armée de Terre, autrement dit des futurs cadres supérieurs et cadres dirigeants (officiers généraux) de cette armée. Cette formation combine les enseignements académiques avec les apprentissages des savoirs et savoir-faire militaires.

L'AMSCC forme ainsi plusieurs catégories d'élèves, répartis en trois écoles :

- des officiers de recrutement direct de l'armée de Terre et de la Gendarmerie ; dont le cursus de formation dure de trois ans ;
- des officiers de recrutement semi-direct de l'armée de Terre, lesquels sont d'anciens sous-officiers ou militaires du rang dont le cursus de formation dure deux ans ;
- des officiers sous contrat et de réserve, ainsi que d'autres officiers, pour une durée maximale d'un an.

Le précédent contrôle de la Cour sur cette institution, alors dénommée Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC), avait porté sur les exercices 2002 à 2011, ses observations définitives ayant été adoptées en août 2013. Pour avoir mis en évidence une gestion de deniers publics irrégulière du fonds de dotation dénommé « Fondation Saint-Cyr », les constats de la Cour avaient donné lieu à l'engagement d'une procédure juridictionnelle à l'issue de laquelle avaient été identifiés des gestionnaires de fait qui ont fait l'objet d'une condamnation.

Le présent contrôle intervient dans un contexte marqué à la fois par une remontée en puissance des effectifs d'officiers de l'armée de Terre et par l'évolution des perspectives de conflictualité renvoyant à l'hypothèse d'un engagement majeur. Dans ces conditions qui imposent à l'AMSCC de pouvoir dispenser la formation adaptée au contrat opérationnel de l'armée de Terre à un nombre croissant d'élèves-officiers, il a pour enjeu de déterminer si cet objectif peut être atteint en l'état actuel de ses moyens (humains, financiers, d'infrastructure, etc.) et de l'organisation interne de son appareil de formation.

Pour répondre à ces questions, le rapport aborde successivement les problématiques suivantes :

1. Les modalités de recrutement des élèves-officiers de l'armée de terre ;
2. Le contenu et les enjeux de leur formation initiale ;
3. Les moyens à disposition de l'AMSCC pour remplir sa mission et l'organisation des soutiens sur lesquels elle doit s'appuyer pour y parvenir ;
4. Les moyens financiers et le coût de la formation.

1 UN RECRUTEMENT DES ELEVES OFFICIERS DANS L'ARMÉE DE TERRE REALISE PAR PLUSIEURS VOIES

1.1 Trois écoles pour trois types de recrutement d'élèves-officiers

Aux termes des dispositions du décret n° 2008-940 du 12 septembre 2008, portant statut particulier du corps des officiers des armes de l'armée de Terre, il existe trois voies principales pour le recrutement des officiers de cette armée, chacune de ces voies étant ciblée sur l'une des écoles regroupées au sein de l'Académie militaire.

1.1.1 À l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, un recrutement externe sur des concours très sélectifs

Les modalités de l'admission à l'École spéciale militaire (ESM) de Saint-Cyr sont prévues à l'article 4 du décret du 12 septembre 2008. Celle-ci se fait par concours :

- sur épreuves, pour les étudiants âgés de vingt-deux ans au plus, issus des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), et dont 160 seront finalement admis ;
- sur titres (depuis 2002), pour les étudiants titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur du deuxième cycle (bac + 5), âgés de moins de 25 ans. Cette voie d'admission appelée voie des officiers sur titre (OST) concerne une trentaine d'élèves-officiers ;
- sur titres (depuis 2006), pour les bacheliers possédant les connaissances linguistiques suffisantes en allemand pour suivre un cycle de formation militaire et universitaire spécifique en France et en Allemagne. C'est la voie d'admission des élèves-officiers en formation initiale en Allemagne (EOFIA). Ce recrutement concerne un maximum de cinq élèves officiers par an.

Le concours ouvert aux étudiants issus des CPGE offre trois filières possibles : scientifique, littéraire, et science économique et sociale. Les épreuves écrites d'admissibilité du concours sont passées via des banques d'épreuves spécifiques¹.

Les épreuves orales et sportives d'admission se déroulent dans les locaux du lycée militaire de Saint-Cyr-l'École (Yvelines). Fixée par arrêté du ministre des Armées, la composition du jury comprend des officiers de l'armée de Terre, des experts des disciplines faisant l'objet d'épreuves aux concours, des enseignants de l'enseignement supérieur et des professeurs agrégés enseignant en lycée. Il est présidé par « *une personnalité de l'éducation nationale ou de l'enseignement supérieur, du monde scientifique ou de la recherche* »² ;

¹ Pour la filière scientifique (voies mathématiques et physiques, physique et chimie, physique et sciences de l'ingénieur) : le service des concours communs de l'Institut national polytechnique (SCCINP) ; pour la filière littéraire : la banque d'épreuves littéraire de l'École normale supérieure (ENS) de Lyon ; pour la filière économique et sociale : la banque commune d'épreuves de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

² Cf. arrêté du 21 novembre 2022 relatif aux concours d'admission à l'École spéciale militaire de St-Cyr.

Signe de l'attractivité du concours sur épreuves, le taux de sélection³ est élevé depuis 2014 puisqu'il s'établit à 13,6 sur l'ensemble de la période⁴. Même si la signification de cet indicateur est à relativiser, compte tenu de son caractère approximatif⁵, l'on signalera, à titre de comparaison, que le taux moyen de sélection des concours de la fonction publique de l'État était de 5,8 en 2020, et de 5,2 pour les concours de la seule catégorie A. Il était de 15 en 2021 pour le concours externe de l'École nationale d'administration (ENA), de 8 pour le concours interne et de 12 pour le troisième concours. En outre, sur la période 2014-2022, le nombre de candidats a évolué à la hausse (+ 22 %), tout comme le nombre de places offertes (+ 32 %).

Le taux de sélection est moindre pour les deux autres modalités d'admission :

- depuis 2015, une moyenne de 145 candidats se présentent au concours sur titres OST, pour 20 admis – soit un taux de sélection moyen de 7,25 sur la période ;
- 27 candidats en moyenne se présentent au concours sur titres EOFIA depuis la même date, pour une moyenne de trois admis – soit un taux de sélection moyen de 7,74.

1.1.2 À l'École militaire interarmes, un concours interne pour les militaires du rang et sous-officiers

Les modalités de l'admission à l'École militaire interarmes (EMIA) sont prévues à l'article 5 du décret du 12 septembre 2008. Celle-ci se fait par concours :

- sur épreuves, pour les militaires non officiers, ayant accompli trois ans de services militaires actifs, âgés de moins de 35 ans et titulaires d'un baccalauréat (100 élèves admis par an) ;
- sur titres (depuis 2011), pour les militaires non officiers âgés de moins de 35 ans, ayant accompli trois ans de services militaires actifs et titulaires d'une licence ou d'un diplôme de niveau équivalent. Cette voie conduit à recruter 16 à 17 élèves-officiers.

Le concours sur épreuves offre trois filières possibles : scientifique, littéraire, et science économique et sociale. L'organisation de l'ensemble du concours est du ressort de la direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT). Le jury du concours est exclusivement composé de militaires. Les épreuves écrites d'admissibilité ont lieu dans un centre d'examen en Île-de-France et les épreuves orales et sportives d'admission se déroulent à Coëtquidan. Le taux moyen de sélection du concours sur épreuves est de 4,1 depuis 2015, ce qui est compréhensible compte tenu du fait qu'il s'agit d'un concours interne.

Quant au concours sur titres, son taux de sélection moyen sur la période 2015-2022 est assez similaire puisqu'il est de 3,6.

³ La sélectivité d'un concours est le rapport entre le nombre de candidats présents et le nombre de candidats admis. Par exemple, une sélectivité égale à 9 signifie qu'un candidat a été admis sur 9 candidats présents.

⁴ L'évolution des effectifs admis et du taux de sélection des recrutements dans les trois écoles de l'AMSCC est présentée en annexe.

⁵ En effet, ce mode de recrutement passe par plusieurs banques d'épreuves, ce qui signifie que l'ensemble des candidats comptabilisés pour chacune de ces banques d'épreuves n'envisage pas systématiquement d'intégrer l'ESM. Ainsi, au stade des épreuves d'admission, seuls 66 % des candidats admissibles sont présents à l'oral, en moyenne, toutes filières confondues, sur la période 2015-2022.

1.1.3 L'École militaire des aspirants de Coëtquidan : l'école des officiers sous contrat

Les officiers sous contrat (OSC) sont recrutés sur dossier au titre de trois filières principales : encadrement (OSC-E), spécialistes⁶ (OSC-S), pilote d'hélicoptère ou d'avion (OSC-P). Le recrutement est ouvert à tous les titulaires d'un niveau « Bac+2 » minimum.

Les modalités de recrutement sont prévues par le décret du 12 septembre 2008 relatif aux officiers sous contrat et précisées par instruction (la dernière date du 24 mars 2022). Les dossiers des candidats sont présélectionnés par les différents centres d'information et de recrutement des forces armées et ensuite adressés à la sous-direction recrutement de la DRHAT qui sélectionne les candidatures retenues.

Ce mode de recrutement est moins sélectif, dans la mesure où les candidatures ont fait l'objet d'une présélection dans les centres de recrutement. Le taux moyen de sélection pour les OSC-E du concours sur épreuves est de 1,7 depuis 2015.

1.2 Un profil sociologique différent selon l'école

1.2.1 Une plus grande diversité sociale à l'EMIA et à l'EMAC qu'à l'ESM, laquelle se rapproche sur cet aspect des caractéristiques de toutes les grandes écoles

Dans son précédent rapport de 2013, la Cour constatait qu'un tiers des promotions de l'ESM provenait des familles de la catégorie socio-professionnelle « Cadres, professions libérales, ingénieurs ». Cette proportion a augmenté sans discontinuer en l'espace de dix ans, puisqu'elle est désormais proche de 50 % (elle est passée de 45 % en 2018 à 53 % en 2021).

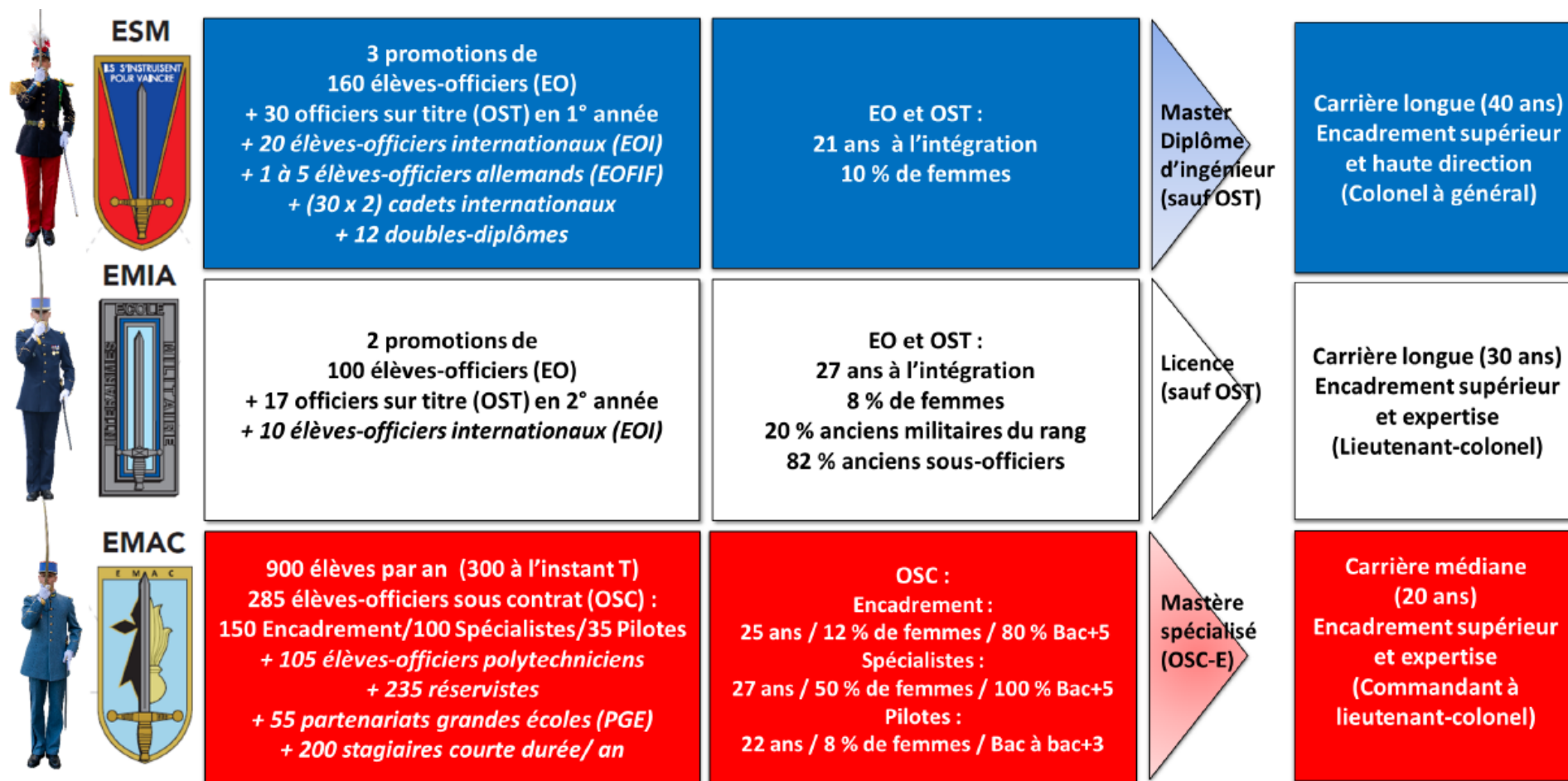
L'ESM tend ainsi à rejoindre la plupart des grandes écoles au sein desquelles, comme l'a montré une étude récente de l'Institut des politiques publiques (IPP), les étudiants issus de catégories socio-professionnelles très favorisées (cadres et assimilés, chefs d'entreprise, professions intellectuelles et professions libérales) représentent actuellement 64 % des effectifs, contre 23 % dans l'ensemble de la population étudiante française⁷. Cette situation trouve son origine dans le fait que, comme l'établissent les statistiques du ministère de l'Enseignement supérieur, 52 % des étudiants en classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE), vivier principal de recrutement des élèves-officiers de l'ESM, sont issus de familles relevant de la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures⁸.

⁶ Au titre des spécialités, on trouve : communication, comptabilité finance, informatique, logistique, psychologue, linguiste, ressources humaines.

⁷ Institut des politiques publiques, *Quelle démocratisation des grandes écoles depuis le milieu des années 2000 ?*, Rapport n° 30, janvier 2021.

⁸ Cf. *ESRI en chiffres*, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, nov. 2018.

Graphique n° 1 : Synthèse des trois écoles de l'AMSCC



Source : AMSCC retraité par la Cour des comptes

Compte tenu de leur mode de recrutement, le profil des élèves-officiers des deux autres écoles est différent et plus diversifié sociologiquement :

- les élèves-officiers de l'EMIA sont tous d'anciens militaires (sous-officiers ou militaires du rang) et sont âgés en moyenne de 27 ans. Si pour 24 % d'entre eux, les parents relèvent de la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures » (CPIS), 63 % sont issus de parents des catégories « ouvriers » et « artisans, commerçants et chefs d'entreprises » ;
- à l'EMAC, le profil des élèves-officiers sous contrat diffère selon leur filière (encadrement, spécialiste ou pilote). Pour les élèves-officiers sous contrat encadrement (OSC-E) et spécialiste (OSC-S), la moyenne d'âge s'établit respectivement à 25 ans et 27 ans. Pour les élèves-officiers sous contrat pilote (OSC-P), la moyenne d'âge est de 22 ans. Le niveau de diplôme des recrues est assez élevé : Bac+3 pour les OSC-P, Bac+5 pour les OSC-E et OSC-S. Pour ce qui est des origines sociales, pour 38 %, les parents relèvent de la catégorie CPIS et 13 % de la catégorie « employés ».

Enfin la part des élèves-officiers dont l'un des parents est militaire est de 21 % à l'ESM et à l'EMIA, et de 16 % à l'EMAC.

1.2.2 Un taux de féminisation des élèves faible mais en progression

Le taux de féminisation⁹ à l'ESM est globalement en augmentation depuis l'ouverture du recrutement aux femmes en 1983. Il est passé de 2,5 % en moyenne dans les années 1990 à 9 % dans les années 2000 et 2010 et 12,5 % aujourd'hui (promotion 2022-2025). Alors que, sur une promotion de 168 en moyenne, 4 élèves-officiers étaient des femmes dans les années 1990, on en dénombre 15 en moyenne dans les années 2000 et 2010 pour une promotion de 159, et 20 pour la promotion 2022-2025 qui compte 165 élèves-officiers.

À l'EMIA, le taux de féminisation a également augmenté depuis 1997. Il était de 1,5 % en moyenne dans les années 1990 (deux ou trois femmes par promotion), puis de 5,4 % dans les années 2000 et 2010 (cinq à six femmes par promotion). La promotion 2022-2024 compte huit femmes, soit 7 % de son effectif.

À l'EMAC, le taux de féminisation diffère selon les filières. Il se stabilise autour de 12 % chez les OSC-E, mais est de 50 % pour les OSC-S et 8 % chez les OSC-P.

Ces taux sont comparables avec ceux observés dans le reste de l'armée de Terre.

En effet, selon les données de décembre 2022 du haut comité d'évaluation de la condition militaire, si le taux de féminisation est de 16,5 % pour le ministère des Armées, il est de 11,2 % pour l'armée de Terre, avec des contrastes selon les spécialités : la spécialité combat de l'infanterie comprend ainsi 1,4 % de femmes¹⁰, tandis que les femmes représentent 32 % du corps technique et administratif¹¹. À titre de comparaison, le taux de féminisation du

⁹ Les données détaillées sur la répartition hommes/femmes des promotions des trois écoles par année de recrutement, l'évolution du taux de féminisation et sur la part des femmes aux différentes étapes du processus de recrutement figurent en annexe.

¹⁰ Cf. Rapport social unique 2021 du ministère des armées.

¹¹ Cf. HCECM, 17^{ème} rapport thématique, Les officiers, juillet 2023.

recrutement des militaires du rang en 2022 est de 13 % et de 21 % pour le recrutement des sous-officiers.

Ces taux sont en retrait par rapport à la proportion de femmes dans les cohortes de candidats aux différents recrutements.

Ainsi, en moyenne, sur la période 2015-2022, les femmes représentent :

- 16,2 % des candidats au concours sur épreuves de l'ESM et 12,8 % des admis ;
- 12,9 % des candidats au concours sur épreuves de l'EMIA et 11,2 % des admis ;
- 12,3 % des candidats au recrutement OSC-E pour l'EMAC et 10,1 % des admis.

S'agissant plus spécifiquement de l'ESM, on observe un glissement de la proportion de femmes entre les étapes de l'admissibilité et de l'admission. En effet, si 23 % des candidats masculins admissibles sont admis à l'issue des épreuves d'admission, ce taux « admis/admissible » est inférieur pour les candidates : il s'élève à 15 % en moyenne (20 % en 2022).

Cet écart peut s'expliquer par le fait que les épreuves sportives – déterminantes pour l'admission à l'ESM, puisqu'elles comptent pour près de 20 % de la note finale – semblent plus discriminantes pour les candidates (pour qui un barème spécifique est pourtant appliqué) que pour les candidats. Cette explication vaut aussi pour les candidates au recrutement en tant qu'OSC-E qui, selon la sous-direction recrutement de la DRHAT auraient « *un niveau sportif relativement faible* ».

1.2.3 La mission d'aide au recrutement des élèves-officiers confiée aux lycées militaires semble correctement assurée

L'une des missions imparties aux six lycées de la Défense (Lycées militaires de Saint-Cyr-l'École, d'Aix-en-Provence, d'Autun et de La Flèche, Lycée naval de Brest et École des pupilles de l'air de Grenoble-Montbonnot) consiste à aider au recrutement des futurs officiers des armées grâce à leurs classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)¹².

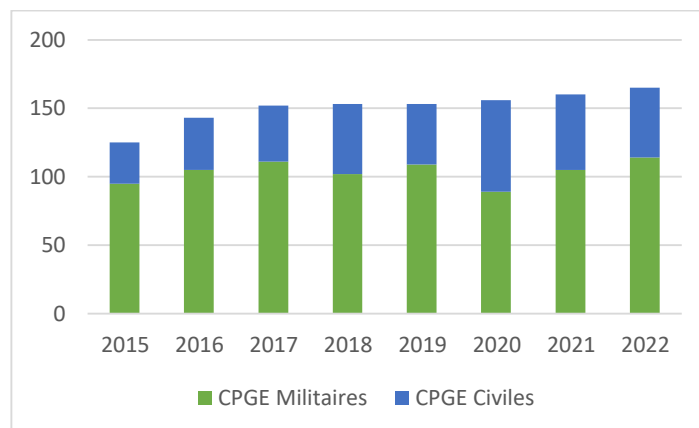
L'objectif est ici de préparer au mieux les étudiants qui, quels que soient leur origine sociale et leurs moyens financiers, forment le projet d'intégrer une grande école d'officiers (École navale, ESM de Saint-Cyr, École de l'air) ou une école d'ingénieurs militaires (École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne et École nationale supérieure des ingénieurs de l'infrastructure militaire).

En 2014, dans le cadre de son contrôle relatif aux lycées de la défense¹³, la Cour avait constaté que cette mission d'aide au recrutement correspondait aux besoins des armées puisque 65 % des élèves des grandes écoles militaires provenaient des lycées de la défense.

¹² L'autre mission majeure des lycées de défense est l'aide aux familles. Ils sont chargés d'assurer la scolarisation d'enfants de militaires, d'agents du ministère des armées et d'autre catégories de fonctionnaires. En raison des fortes contraintes de mobilité et de disponibilité imposées par le statut de ces derniers, la mission des lycées de la défense est d'offrir à leurs enfants un dispositif scolaire stable, un enseignement de qualité et un système d'internat. Cf. arrêté du 22 août 2019 relatif à l'organisation et au fonctionnement des lycées de la défense.

¹³ *Les lycées de la défense*, Observations définitives, n° 68757, février 2014.

Graphique n° 2 : Origine des élèves-officiers admis à l'ESM (2015-2022)



Source : DRHAT/SDR

En 2022, 70 % des élèves-officiers de l'ESM provenaient d'une classe préparatoire d'un des six lycées de la défense. Ce pourcentage s'élevait à 76 % en 2015. Selon la DRHAT, ce pourcentage est plus élevé encore si on tient compte des élèves-officiers ayant effectué une ou plusieurs années de scolarité de l'enseignement secondaire au sein d'un lycée de la défense. Le nombre d'élèves-officiers de l'ESM ayant fréquenté un lycée de la défense est ainsi de 80 %. On trouve également, au sein de l'EMIA et de l'EMAC, d'anciens lycéens des lycées de défense, voire d'anciens étudiants des CPGE militaires ayant échoué au concours de l'ESM.

Cette même année, les étudiants en CPGE militaires représentaient 25 % des candidats au concours sur épreuves de l'ESM. Au stade de l'admissibilité, ils représentaient 36 % des candidats admissibles aux épreuves orales et sportives, et finalement, 70 % des étudiants admis. Le taux de sélection du concours pour cette catégorie est donc moins élevé que pour l'ensemble des candidats : un candidat issu de CPGE militaire a été admis sur 4,7 qui se sont présentés au concours.

Selon le commandement de l'AMSCC et la direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT), les classes préparatoires militaires garantissent un vivier de qualité pour les concours de l'ESM en offrant aux étudiants une première acculturation aux exigences de la vie militaire ainsi qu'un cadre approprié de préparation physique et intellectuelle, en particulier pour les épreuves orales et sportives d'admission. Le taux de sélection des épreuves d'admission en 2022 corrobore sans conteste cette appréciation : il y a un admis sur 2,3 candidats admissibles issus d'une CPGE militaire, et un sur 9,1 pour les étudiants admissibles issus d'une CPGE civile¹⁴.

¹⁴ *A contrario*, en 2020, la crise du COVID a conduit à annuler les épreuves d'admission. Les candidats ont donc été sélectionnés sur leurs seules notes des épreuves écrites. En conséquence, la part des étudiants provenant de CPGE civiles dans les candidats admis a été plus importante.

1.3 Les besoins de recrutement de l'armée de Terre conditionnent le volume des promotions d'élèves

1.3.1 Le déroulement de carrière des officiers s'échelonne sur des durées variables,

À la fin de leur scolarité, les élèves-officiers choisissent, en fonction de leur classement, une arme, ou spécialité. Après une année de scolarité supplémentaire au sein de l'école d'application correspondant à l'arme choisie, leur formation initiale est achevée.

Quelle que soit leur origine, les jeunes officiers, vont alors accomplir au sein de cette arme une *première partie de carrière* de huit ans qui va les conduire à exercer successivement trois fonctions de responsabilité :

- chef de section (trois ans) : commandement de 20 à 30 hommes ;
- officier-adjoint (trois ans) : il s'agit de l'officier qui seconde le capitaine commandant une compagnie et/ou de l'officier traitant au sein d'un bureau opérations instruction de régiment ;
- commandant de compagnie (deux ans) : cette période est dénommée « temps de commandement d'unité élémentaire » (TCUE).

Ces huit premières années de la carrière sont, en général, marquées par un engagement opérationnel (opérations extérieures et intérieures)¹⁵. Elles sont prolongées par une affectation de deux ou trois ans au sein d'un état-major opérationnel.

Le parcours de *seconde partie de carrière* des officiers est différencié en fonction de leur réussite au concours de l'enseignement militaire supérieur. Il est l'occasion de faire le choix d'un métier de seconde partie de carrière parmi sept dominantes interarmées : opérations, soutien, systèmes d'information, renseignement, ressources humaines, relations internationales, capacités.

On distingue principalement :

- les officiers « diplômés » : officiers de recrutement direct, semi-direct ou sous contrat qui disposent du niveau académique requis (120 crédits ECTS) ; ils ont vocation à atteindre le grade de lieutenant-colonel. On distingue les diplômés d'état-major (DEM) et les diplômés techniques (DT). Les officiers DT sont sélectionnés sur concours. Ils accèdent à une formation de haut niveau (master 2 ou mastère spécialisé) ;
- les officiers « brevetés École de guerre » : sélectionnés sur concours, ils ont vocation à atteindre le grade de colonel. Ils sont appelés à occuper des postes à responsabilités : et constituent le vivier naturel des officiers qui alimentent le haut encadrement militaire et pourront accéder, à terme, aux grades d'officier général. 30 à 50 % d'une promotion de l'ESM est brevetée. La proportion est à peu de choses près identiques pour les promotions de l'EMIA. Le concours d'entrée à l'École de guerre est également ouvert aux OSC ; en cas de réussite, ils passent sous statut d'officier de carrière.

¹⁵ Avant 15 ans de service, 97 % des officiers des armes ont déjà participé à une opération extérieure.

En dehors des officiers sous contrat (OSC) dont la durée d'engagement est de 20 ans maximum, le statut de la plupart des officiers de l'armée de Terre (76 %) est dit « de carrière », ce qui signifie que le départ n'intervient qu'à la limite d'âge du grade détenu.

Cette organisation du déroulement de la carrière se traduit par un volume significatif de départs à mesure que celui-ci progresse. Selon la direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT), 35 % d'une promotion d'officiers de recrutement direct de carrière (c'est-à-dire issus de l'ESM ou de l'EMIA) a quitté le service au bout de 15 ans de service. Après 20 ans de service, ce taux peut atteindre 70 % selon les années.

1.3.2 L'évolution prévue du taux d'encadrement dans l'armée de Terre va impliquer une augmentation des effectifs d'élèves-officiers à former

Conformément au plan stratégique des armées 2021-2024, diffusée en mars 2022 par l'état-major des armées et décliné au niveau de l'armée de Terre avec la « Vision stratégique 2022 du chef d'état-major de l'armée de Terre », cette dernière doit accentuer son effort de préparation d'un conflit de haute intensité. Cette perspective a conduit l'armée de Terre à faire évoluer son modèle de ressources humaines « *Officiers 16 000* », datant de 2020¹⁶, afin de lui conférer une « *capacité d'adaptation optimale* » aux besoins, à la ressource et à l'évolution du contexte.

En vertu du nouveau modèle « *Officiers 16 500* », le nombre d'officiers recrutés doit s'accroître de 15 % sur cinq ans. À ce stade, il est prévu que le volume de recrutement passe de 753 en 2021, à 811 en 2022 et à 846 en 2023. Le but est de porter le taux d'encadrement de l'armée de Terre de 11,4 % actuellement à 12 % puis à 13 %, ce qui rapprochera l'armée de Terre française des autres armées occidentales.

Pour l'AMSCC, cette ambition de remontée du taux d'encadrement induira une augmentation des effectifs d'élèves-officiers à former (+ 15 % sur cinq ans). Les trois écoles doivent être en mesure d'accueillir un flux entrant d'élèves plus important.

1.3.3 Les taux d'attrition en cours de scolarité sont limités

En moyenne depuis 2014, le nombre de départs en cours de scolarité est de 6,85 élèves par promotion de l'ESM, soit 3,5 %. Dans 70 % des cas, les départs interviennent dans les six premiers mois de la scolarité, soit du fait de l'intéressé (90 % des départs), soit du fait de l'autorité (il s'agit la plupart du temps d'un ajournement pour raison physique ou médicale). La part des femmes dans ces départs est d'environ 20 %.

Une part plus importante d'élèves-officiers sous contrat dénoncent leur contrat dans les premiers mois de leur scolarité à l'EMAC : 12,8 dénonciations par promotion depuis 2015. Il y

¹⁶ Cf. lettre n° 505854/ARM/RH-AT/PRH/OFF/NP du 20 juillet 2020 du directeur des ressources humaines de l'armée de terre. Ce modèle était lui-même conforme au plan stratégique « Supériorité opérationnelle 2030 » d'avril 2020 du chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT). Il reposait sur un objectif de recrutement de 753 officiers par an et sur un renforcement de la diversité des profils de recrutement dans une logique de souplesse et d'adaptation continue aux compétences nécessaires.

a en revanche très peu de départs d'élèves-officiers de l'EMIA : une résiliation (au-delà des six premiers mois) dans la promotion 2016-2018, deux résiliations dans la promotion 2018-2019 et deux autres dans la promotion 2019-2021.

En cas de départ, les élèves-officiers de carrière sont soumis à des obligations statutaires (décret n° 2008-947 du 12 septembre 2008 et arrêté du 31 août 2009), tout comme les officiers sous contrat (instruction n° 1220 du 24 mars 2022) :

- au cours de la formation : en cas de départ volontaire après les six premiers mois de la formation, l'élève est redevable du remboursement à l'État des frais de formation correspondant à la somme des rémunérations perçues au cours de la scolarité effectuée ;
- après la formation : en cas de réussite (obtention du diplôme de l'École), l'élève s'est engagé à servir 6 ans en qualité d'officier de carrière. En cas de démission avant le terme de cette période, il est redevable du remboursement à l'État des frais de formation correspondant à la somme des rémunérations perçues au cours de la scolarité, diminué d'un coefficient réducteur en fonction du nombre d'années restant à servir.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan ne se résume pas à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, la plus connue de ses composantes. Elle comprend en réalité trois écoles correspondant à trois voies de recrutement, trois profils d'élèves-officiers et trois déroulements de carrière, en adéquation avec les besoins de l'armée de Terre.

Si à l'École spéciale militaire, on retrouve les caractéristiques sociologiques de la plupart des grandes écoles françaises, l'École militaire interarmes et l'École militaire des aspirants de Coëtquidan présentent davantage de diversité compte tenu de leur mode de recrutement. Les trois écoles possèdent en revanche la caractéristique commune d'être faiblement féminisées, à hauteur de 10 % environ, à l'instar de l'armée de Terre dans son ensemble.

À l'avenir, l'effectif des élèves-officiers à former est destiné à croître de 15 % sur cinq ans, compte tenu de l'objectif de l'armée de Terre d'augmenter son taux d'encadrement pour le porter de 11 à 13 %. Cette évolution concernera les trois écoles de l'Académie militaire.

2 UN PARCOURS DE FORMATION TRES DENSE

2.1 La formation combine instruction militaire et enseignement académique diplômant

2.1.1 La formation initiale des officiers a été renouvelée en 2020 : le projet pédagogique « ESCC 2030 »

L'enseignement dispensé à l'AMSCC, toutes écoles confondues, est organisée autour de trois types de contenu :

- la **formation militaire et sportive** aboutissant notamment à l'obtention du brevet militaire de « chef de section », et visant à développer l'endurance et l'aguerrissement des élèves. Elle inclut différents séjours en centres d'entraînement spécialisés ;
- l'**enseignement fondamental de l'officier** comportant les cours de « Culture militaire et art de la guerre » (éthique, histoire militaire, comportement, sociologie, culture scientifique appliquée aux enjeux militaires) ainsi que l'enseignement des langues ;
- l'**enseignement académique de filière**, soit orienté vers les sciences dites « dures », soit vers les sciences sociales, sanctionné par un diplôme d'État universitaire.

Le contenu de la formation initiale des officiers a connu en 2020 une rénovation importante avec le projet ESCC 2030¹⁷ qui l'a réorganisé autour de quatre thématiques, ou « défis », afin de mieux préparer les élèves dans l'hypothèse d'un engagement majeur¹⁸ :

- le défi de la « **combativité** » : l'enseignement doit renforcer le caractère des futurs officiers qui doivent devenir « *endurcis, audacieux, pragmatiques et résilients* » ;
- le défi de l'« **autorité** » : partant du constat que les nouvelles générations deviennent davantage rétives à l'autorité, l'enseignement doit favoriser la discipline, la rigueur intellectuelle et l'exemplarité ;
- le défi de la « **complexité** » : les élèves-officiers « *devront faire preuve de la souplesse intellectuelle et de la culture nécessaires pour évoluer facilement d'un théâtre d'opérations à un autre* ». Pour ce faire, l'enseignement doit pourvoir les élèves-officiers d'une culture générale et scientifique « *à la hauteur des enjeux actuels* » ;
- le défi de l'« **humanité** » : au-delà de l'objectif visant à élargir l'ouverture d'esprit des élèves, l'enseignement doit permettre l'acquisition des fondamentaux dans les domaines de l'éthique militaire et du droit des conflits armés.

¹⁷ ESCC pour « Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan », ancienne appellation de l'AMSCC.

¹⁸ Cf. Plaquette de présentation du projet ESCC 2030, Mars 2020.

2.1.2 L'adaptation de la formation aux missions respectives des trois écoles

2.1.2.1 La formation à l'ESM de Saint-Cyr

La scolarité à l'École spéciale militaire (ESM) de Saint-Cyr dure trois ans. L'enseignement est transverse avec des dominantes de semestres (militaire ou académique) atténuées par des « fils verts » (du militaire pendant un semestre académique) et des « fils violets » (de l'académique pendant un semestre militaire).

Les six semestres se décomposent comme suit :

- les premier et dernier semestres (S1 et S6) sont à dominante militaire et visent notamment à préparer les élèves-officiers à rejoindre lors du premier semestre leur stage en corps de troupe et, lors du dernier semestre, leur école d'application ;
- les deuxième, troisième et quatrième semestres (S2, S3 et S4) sont à dominante académique. Ils sont ponctués de rendez-vous militaires : stage en corps de troupe, brevet parachutiste ou d'alpinisme militaire, stage au centre d'entraînement en forêt équatoriale (CEFE) en Guyane ;
- le cinquième semestre (S5), dit « international », est principalement consacré à un stage de recherche académique à l'étranger, sanctionné par la soutenance d'un mémoire.

La vingtaine d'élèves-officiers sur titre (OST), recrutés au niveau BAC+5, n'effectue qu'une année à l'ESM, construite autour des semestres 1 et 6. Les élèves-officiers en formation initiale en Allemagne (EOFIA) ne suivent que la première année à l'ESM avant de rejoindre une scolarité de cinq années en Allemagne.

2.1.2.2 La formation à l'EMIA

La scolarité à l'École militaire interarmes (EMIA) dure deux ans. Comme à l'ESM, l'enseignement est transverse avec des dominantes de semestres. Les quatre semestres se décomposent comme suit :

- les premier et dernier semestres (S1 et S4) sont à dominante militaire et préparent les élèves-officiers au commandement d'une section lors du premier semestre, et à leur affectation en école d'application lors du quatrième semestre ;
- les deuxième et troisième semestres (S2 et S3) sont des semestres à dominante académique, jalonnés par des périodes d'enseignement militaire (stage au CEFE en Guyane au deuxième semestre en particulier). Le troisième semestre est l'occasion pour les élèves d'effectuer un mois d'immersion dans une formation militaire étrangère, dit « mois international ».

La quinzaine d'élèves-officiers sur titre (OST), recrutés au niveau BAC+3, n'effectue qu'une année à l'EMIA, construite autour des semestres 1 et 4.

2.1.2.3 La formation à l'EMAC

L'École militaire des aspirants de Coëtquidan (EMAC) est, à titre principal, en charge de la formation initiale des trois catégories d'officiers sous contrat (OSC) :

- des officiers sous contrat encadrement (OSC-E) : recrutés au titre d'une fonction opérationnelle, ils suivent une formation à dominante militaire d'une année ;
- des officiers sous contrat spécialistes (OSC-S) : recrutés au titre d'une spécialité, ils suivent une formation militaire de 14 semaines, axée sur le niveau chef de groupe ;
- des officiers sous contrat pilotes (OSC-P) : recrutés pour devenir pilotes dans l'aviation légère de l'armée de terre (ALAT), ils suivent pendant cinq mois la formation des OSC-E avant d'effectuer un stage dans un régiment des forces.

Parallèlement, de nombreux stages plus courts sont organisés par l'EMAC :

- le stage « armée de terre » des élèves-officiers polytechniciens (EOX), d'une durée de dix semaines, qui permet de les initier au niveau chef de section, après une formation militaire au camp de La Courtine, conduite par l'École polytechnique ;
- le stage « officier des domaines de spécialités » (ODS), d'une durée de cinq semaines, qui permet d'initier au niveau chef de section les sous-officiers et militaires du rang de l'armée de Terre qui accèdent au statut d'officier par le recrutement « ODS » ;
- les formations au profit des officiers de réserve (formations initiale ou d'adaptation, pour les officiers de réserve déjà affectés dans des formations des forces).

L'EMAC est également en charge de la formation d'une partie des jeunes officiers de services des armées : les élèves ingénieurs militaires d'infrastructure (IMI), les élèves ingénieurs des études et techniques de l'armement (IETA), les officiers logisticiens du service de l'énergie opérationnelle (SEO) et les officiers des musiques de l'armée de Terre.

Plutôt qu'une formation assez monolithique comme l'ESM et l'EMIA, l'EMAC se doit d'organiser une grande variété de stages de durées variables. C'est la formation d'élèves dont les effectifs sont, de loin, les plus importants.

2.1.3 **La formation académique est associée à une politique de diplomation**

L'AMSCC est habilitée par le ministère chargé de l'Enseignement supérieur à délivrer des diplômes de 1^{er} et 2^{ème} cycle et est membre de la Conférence des grandes écoles. Ses activités de formation s'inscrivent dans le cadre du « processus de Bologne »¹⁹ et donnent lieu à l'application du système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS).

¹⁹ La Déclaration de Bologne, signée en 1999 par les ministres en charge de l'enseignement supérieur de 29 pays européens, est à l'origine d'un processus de convergence des systèmes d'enseignement supérieur en Europe sur une série d'objectifs, parmi lesquels : des diplômes lisibles et comparables, une structuration des études supérieures en 2 cycles, licence et master, le recours au système européen de transfert des crédits (ECTS) pour favoriser la reconnaissance des périodes d'études, le développement de la mobilité.

2.1.3.1 À l'ESM, un titre d'ingénieur et un diplôme de master

L'enseignement académique à l'ESM se décline en deux filières de spécialisation :

- sciences sociales et politiques (SSP) : la formation est déclinée en six domaines d'enseignement : histoire, économie-gestion, relations internationales, droit-sciences politiques, communication-sociologie ;
- sciences de l'ingénieur (SDI) : la formation s'articule autour d'un tronc commun de filière et d'une discipline d'approfondissement (mécanique énergétique, électronique du champ de bataille, informatique ou mathématiques).

Pour ces deux filières, la formation s'achève par la soutenance orale, devant un jury présidé par une autorité universitaire extérieure, d'un mémoire sur un travail de recherche universitaire effectué en milieu international.

Le grade de master est conféré de plein droit à l'ensemble des officiers titulaires du diplôme de l'ESM, qui confère 180 crédits ECTS (auxquels s'ajoutent 120 ECTS attachés à la réussite au concours, validant les années de préparation). Les officiers de la filière SDI se voient délivrer le titre d'ingénieur que l'ESM est habilitée à décerner, après avis de la Commission des titres d'ingénieur (CTI).

2.1.3.2 À l'EMIA, une licence de l'université de Bretagne Sud (UBS), partenaire de l'AMSCC

La formation académique à l'EMIA s'articule autour de trois filières :

- sciences et technologies de défense (STD) : un tronc commun d'enseignement fondamental en sciences est complété par des « majeures » qui font l'objet d'enseignements plus approfondis (mécanique, électronique, information et mathématiques) ;
- géopolitique, relations internationales et stratégie (GRIS) : cette filière s'articule autour d'un tronc commun dispensant un enseignement fondamental en géopolitique et en langues.
- économie gestion publique (EGP) : la filière s'articule autour d'un tronc commun pluridisciplinaire à connotation économique.

Le grade de licence est conféré de plein droit à l'ensemble des officiers titulaires du diplôme de l'EMIA, en partenariat avec l'Université de Bretagne Sud (UBS). Il vaut attribution de 120 ECTS auxquels s'ajoutent 60 ECTS attachés à la réussite au concours, validant l'année de préparation.

2.1.3.3 À l'EMAC, un diplôme de master spécialisé « commandement et leadership » pour les OSC-E

Les OSC sont sélectionnés sur dossier au terme d'une formation académique réalisée dans l'enseignement supérieur. La formation à Coëtquidan de ces élèves-officiers est donc essentiellement militaire et ne comprend pas d'enseignement de filières. En revanche, ils

bénéficient de l'enseignement des fondamentaux du commandement, qui les prépare à la singularité du métier des armes et à la prise de décision. Après leur scolarité d'un an, les OSC-E éligibles²⁰ peuvent obtenir un master spécialisé « commandement et leadership », accrédité par la Conférence des grandes écoles, et qui leur vaut l'attribution de 75 ECTS.

2.1.4 Les activités dites « de tradition » sont encadrées et présentées comme partie intégrante de la formation

Au-delà des circuits d'intégration du début de la scolarité, du rythme intense des activités, des exercices sur le terrain et des séances d'instruction, qui sont conçus pour favoriser les liens entre les élèves, les activités dites « *de tradition* » (ou « *bahutage* ») jouent un rôle important dans la formation initiale des élèves-officiers dont l'adhésion culturelle à l'institution militaire et à l'esprit de corps constitue également l'un des objectifs.

Ces activités de transmission des traditions, qui ne sont pas une spécificité des écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan, ni même des écoles militaires en général, ne sont pas exemptes de risques. Comme d'autres grandes écoles ou universités²¹, l'AMSCC a été confrontée aux conséquences tragiques des débordements auxquels les élèves peuvent se laisser aller lorsque ces activités de traditions ne sont pas suffisamment encadrées.

Ainsi, en octobre 2012, durant l'une des activités de ce type qui comportait la traversée à la nage d'un étang situé dans le camp de Coëtquidan, censée évoquer le débarquement en Provence d'août 1944, un élève-officier de première année de l'ESM est mort noyé. Dans le jugement rendu en janvier 2021 par le tribunal correctionnel de Rennes, le commandant du 2^{ème} bataillon de l'époque, et deux élèves de deuxième année, le « père système » (président de la promotion) et le « colonel des gardes » (élève responsable des traditions) ont été reconnus coupables d'homicide involontaire et condamnés à des peines de prison avec sursis.

À la suite de cette affaire dramatique, des mesures ont été prises pour mieux encadrer les activités de tradition au sein des écoles de Coëtquidan. En septembre 2015, dans une lettre adressée au commandant des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, le chef d'état-major de l'armée de terre (CEMAT) a demandé que l'apprentissage des traditions procède d'exercices « *conçus et organisés dans les mêmes conditions que les autres actions de formation* » et réponde notamment aux « *mêmes exigences pédagogiques et de sécurité* ».

Conformément aux instructions du CEMAT, une directive générale, signée du commandant des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, a fixé, en décembre 2016, les grands principes d'organisation des activités de tradition au sein des trois écoles. Cette directive consacre aussi la caducité de certaines traditions qui « *n'ont définitivement plus leur place à Coëtquidan* », telles que « *la dureté des rapports entre anciens et jeunes* ». Et dans le sillage de cette directive générale, une note d'organisation générale, signée du directeur des formations

²⁰ Être titulaire d'un master 2, ou sur dérogation être titulaire d'un master 1 ou d'une licence, bonifiés par trois ans d'expérience professionnelle.

²¹ À titre d'exemples, deux accidents sont survenus en 2013 et 2014 sur deux sites de l'école nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM), à l'occasion d'activités de « période de transmission des valeurs (PTV) », ou « usinage », ayant entraîné dans le premier cas le décès d'un étudiant et dans le second de très graves blessures. Cf. IGAENR, rapports n° 2013-075 de juillet 2013, et n° 2014-058 de juillet 2014, cités dans le rapport n° 2014-087 de février 2015.

d'élèves (DFE), rappelle chaque année les principales règles du parcours de tradition de chacune des trois écoles, et en fixe le programme et les responsabilités.

Si demeure le principe selon lequel elles sont « conduites » par les élèves de deuxième année ou par des anciens élèves (pour l'EMAC), ce qui doit contribuer à leur propre formation au commandement par l'apprentissage des responsabilités, ces activités de tradition sont désormais « encadrées et placées sous la responsabilité de l'encadrement militaire des promotions ».

À ce titre, chaque activité doit avoir été programmée à l'avance et faire l'objet d'une note d'organisation spécifique, signée du DFE, prévoyant son déroulement, les moyens mis à disposition, le nom des élèves qui en sont responsables et le nom des cadres chargés de la surveillance *in situ*. Chaque note comporte une fiche fixant les règles de sécurité et un rappel des dispositions légales qui lui sont applicables. L'activité est présentée en amont, pour validation, à l'encadrement par les élèves. Le cadre de permanence intervient en tant que de besoin durant son déroulement si celui-ci n'est pas conforme aux attendus pédagogiques (activités non planifiées, propos déplacés, etc.). En aval, un compte-rendu général de l'opération est adressé au commandement de l'école.

Dès 2016, le comité de pilotage de la formation initiale générale des officiers avait pu observer que « *le contrôle étroit par l'encadrement* » était désormais « *rentré dans les habitudes* ». En 2020, un bilan formalisé des activités de tradition a été établi, qui a notamment permis de constater que « *le contenu du parcours de tradition est de grande qualité et il est porteur de sens (bien davantage qu'il y a 15-20 ans), étant passé du jeu à la transmission de valeurs* », et que « *la place de l'encadrement (en planification comme en conduite) ne fait absolument pas l'objet d'une quelconque contestation de la part des élèves* ». De même, un retour d'expérience dressé en avril 2022 dans le cadre du comité de pilotage stratégique a permis de confirmer « *la qualité du dispositif actuel* ».

2.2 Une densité de formation excessive et un volume horaire trop élevé à l'ESM et à l'EMIA

2.2.1 L'emploi du temps des élèves-officiers est particulièrement dense

2.2.1.1 Un volume hebdomadaire de formation académique trop élevé

À l'ESM et l'EMIA²², le volume d'heures de cours hebdomadaires est très élevé ainsi que permettent de l'établir les calculs réalisés à partir des données de l'AMSCC figurant dans les descriptifs de formation.

En moyenne, pendant les trois semestres à dominante académique de sa formation, la semaine type d'un élève-officier de l'ESM comprend au total 50 heures de formation (sans

²² L'EMAC n'est pas concernée par cette problématique : les formations dispensées étant orientées vers un apprentissage exclusivement militaire plutôt qu'académique.

compter les activités éventuellement planifiées les week-ends), dont 35 heures de cours académiques. On peut faire la même observation sur la semaine type d'un élève-officier de l'EMIA qui comprend 45 heures de formation, dont en moyenne 31 heures de cours académiques²³.

À titre de comparaison, selon les données de l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), au niveau master, le temps consacré en moyenne en France aux enseignements est de 17 heures hebdomadaires et le temps consacré au travail personnel est de 16 heures par semaine²⁴. Dans les écoles d'ingénieur, le volume horaire des enseignements est de 24 heures par semaine.

Ainsi, le volume horaire (35 heures) de formation académique des semestres à dominante académique à l'ESM (S2 à S4) et l'EMIA (S2 et S3) s'apparente à celui qui est observé en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) (34 heures d'enseignements hebdomadaires). Cependant, à la différence des étudiants de CPGE qui disposent parallèlement de 21 heures de travail personnel, les élèves officiers de ces deux écoles doivent compter 15 heures de formation non académique, ce qui réduit d'autant le temps réellement disponible pour le travail personnel.

2.2.1.2 Un nombre de cours académiques élevé et aux volumes horaires variables

Des descriptifs successifs de formation de l'ESM, il ressort que le nombre de cours a augmenté depuis 2016. Si certaines filières ont au plus gagné un ou deux cours supplémentaires, l'offre de cours a quasiment triplé pour la filière sciences sociales et politiques (SSP) : 29 cours sont désormais planifiés, contre 11 en 2017. Si cette évolution répond à l'objectif de mieux spécialiser les élèves-officiers, elle a pour conséquence d'augmenter les besoins en heures de cours, et donc en enseignants. Ainsi, au quatrième semestre de sa formation, un élève-officier de la filière SSP doit assister en moyenne à 17 cours de 23 heures chacun. À titre de comparaison, un étudiant en master de sciences politiques dans un Institut d'études politiques doit suivre au maximum 8 à 10 cours de 25 heures chacun sur un semestre.

Par ailleurs, les volumes horaires par cours ne s'alignent pas toujours sur ceux des autres grandes écoles comparables. Si dans la filière SSP, le volume horaire par cours est équivalent à celui programmé en IEP (25 heures), dans la filière sciences de l'ingénieur (SDI), le nombre de cours à suivre est plus élevé qu'en grande école d'ingénieur civile, alors même que le volume horaire par cours est plus faible en moyenne (25 heures à l'ESM contre 35 heures en moyenne à l'École Centrale Nantes, par exemple).

Les élèves de l'EMIA sont également concernés. Si, sur l'année scolaire 2021-2022, les neuf cours de tronc commun ont un volume horaire relativement faible (inférieur à 10 heures pour plus des trois-quarts d'entre eux), le volume horaire des enseignements de spécialité est plutôt élevé (entre 25 et 35 heures, selon les cours), sachant que les élèves-officiers assistent à une vingtaine de cours de spécialité par semestre en moyenne.

Ces constats ne sont pas nouveaux et sont partagés par le commandement de l'AMSCC. La saturation des emplois du temps des élèves-officiers est un problème

²³ Le détail du nombre moyen d'heures de cours par semestre à l'ESM et à l'EMIA et une comparaison de ces volumes horaires avec ceux observés dans le reste de l'enseignement supérieur figurent en annexe.

²⁴ Cf. *État de l'enseignement supérieur et de la recherche en France*, avril 2017.

récurrent depuis plusieurs années. En octobre 2021, le DRHAT a notamment fixé comme directive au commandant de l'AMSCC de « redonner des marges de souplesse à une programmation jugée aujourd'hui beaucoup trop dense ». Il l'avait déjà demandé à son prédécesseur en 2019.

Les enquêtes réalisées par l'AMSCC auprès des élèves-officiers (enquêtes « Sphinx » – Cf. infra.) montrent que les semestres à dominante académique sont jugés « *trop chargés et trop théoriques* ». La surcharge de leur emploi du temps est telle que certains élèves de la filière scientifique en viennent à remettre en question la pertinence même de l'obtention de leur diplôme d'ingénieur en fin de scolarité. Ils déplorent en outre le manque d'enseignements en sciences humaines permettant de comprendre les enjeux du monde contemporain, alors même que la culture générale est jugée fondamentale pour l'exercice du commandement. À l'inverse, les élèves de la filière SSP expriment un besoin de compréhension scientifique concret, totalement absent des enseignements qui leur sont dispensés.

2.2.2 La saturation des emplois du temps laisse peu de place à la souplesse et à l'adaptation de la formation aux besoins de l'armée de Terre

2.2.2.1 Cet emploi du temps laisse peu de place au temps de travail personnel

La première conséquence de cet emploi du temps saturé est le manque de temps libre. Selon le commandant de l'AMSCC, « *la vie des élèves-officiers a besoin d'être rééquilibrée et ponctuée de temps de respiration* ». Le rythme est tel qu'un élève-officier qui se blesse n'arrivera pas à rattraper les cours qu'il aura manqués.

Comme l'a constaté la Commission des titres d'ingénieur dans son rapport de janvier 2021, « *le temps d'étude personnel est souvent extrêmement réduit pour permettre la réalisation d'une double scolarité académique et militaire, ce qui est reconnu par l'école comme un point faible. La direction de l'école a conscience de l'importance de ces charges et du manque d'autonomie des élèves et a annoncé vouloir faire évoluer cette situation* ».

Pourtant, dans sa présentation générale de la formation académique aux élèves-officiers de première année de l'ESM, le DGER souligne chaque année que l'un des points clés de cette formation est le travail personnel qui est « *indispensable à la réussite de la formation* ».

Dans l'exercice de retour d'expérience qui a été réalisé en juillet 2022 auprès des élèves-officiers de la promotion 2019-2022, il apparaît notamment que, si des créneaux de travail personnel sont programmés, d'une part, leur répartition est déséquilibrée entre les deux filières SDI et SSP, et d'autre part, ils sont majoritairement regroupés en fin de semestre, après les évaluations, ce qui est peu efficace.

2.2.2.2 Le reste de la formation des élèves-officiers est parfois réalisé en heures non ouvrables, au détriment des temps légitimes de repos

Hors formation académique, le reste de l'emploi du temps est consacré à la formation militaire, qui doit préparer les élèves-officiers à exercer, à l'issue de leur école d'application,

leur premier emploi de chef de section²⁵ dans les unités opérationnelles de l'armée de Terre. C'est la direction de la formation militaire (DFM) qui se charge de la conception, de la conduite et du contrôle de cette formation qui couvre :

- la formation tactique, qui enseigne aux élèves officiers le commandement d'une section ;
- la formation technique, qui forme à la maîtrise du matériel déployé dans une section ;
- la formation sportive et à l'aguerrissement, qui vise à développer les capacités d'adaptation et de rusticité des élèves-officiers, notamment grâce à différents stages, tels que le stage BPM (brevet de parachutisme militaire), BAM (brevet d'alpinisme militaire), CEFÉ (centre d'entraînement en forêt équatoriale) ou encore CNEC (centre national d'entraînement commando).

Compte tenu des volumes horaires des cours académiques, la réalisation des activités de formation militaire tend à empiéter sur les heures non ouvrables et sur les week-ends. Les séances de tir, par exemple, sont réalisées sur des créneaux alloués au temps libre, le plus souvent après une journée de cours. Dans certains cas, à l'ESM ou l'EMIA, le nombre de week-ends libres, c'est-à-dire sans aucune activité militaire planifiée, représente moins de la moitié de tous les week-ends d'un semestre, ce qui vaut particulièrement pour le troisième semestre de l'ESM. À titre de comparaison, à de rares exceptions près, et sans tenir compte de la période de la campagne « Jeanne d'Arc », les élèves-officiers de l'École navale disposent de tous leurs week-ends.

La programmation des activités de formation militaire est, par nature, compliquée : elle nécessite la disponibilité de l'encadrement et des équipements appropriés (champ de tir, terrain de manœuvre, etc.). En y ajoutant l'absence de souplesse dans les emplois du temps, cette conjoncture rend problématique tout imprévu. Par exemple, le stage « brevet de parachutisme militaire » de l'ESM à Pau en octobre 2022 a dû être prolongé de trois jours en raison de l'indisponibilité d'un avion pendant la période initialement prévue pour cette activité. Le décalage qui en est résulté a eu un fort impact sur la programmation de la formation académique en ce début de troisième semestre.

Cette densité d'activités a nécessité récemment d'aller jusqu'à procéder à un certain nombre de sacrifices sur les temps de repos ou sur la formation elle-même. Ainsi, en 2021, ont dû être imposées des réductions des permissions de longue durée. En outre, il a fallu supprimer le séjour dans le camp de la Courtine (Creuse) où devait avoir lieu une partie de la formation militaire du sixième semestre de l'ESM. De même, le stage en régiment des élèves-officiers de l'ESM et de l'EMAC a été réduit d'une semaine. Enfin, la participation de l'EMIA au stage au CEFÉ en Guyane a été supprimée en 2021.

Enfin, cette situation est aggravée par le fait que, d'après l'AMSCC, les activités planifiées par la direction des formations d'élèves ne sont pas comptabilisées dans les descriptifs de formation, et sont donc réalisées « en temps masqué », ce qui signifie que la suractivité est sans doute sous-estimée.

²⁵ La section est une unité militaire généralement composée d'environ 40 soldats.

2.2.2.3 Les besoins opérationnels nécessitent des adaptations difficiles à mettre en œuvre en l'état actuel de la saturation des emplois du temps

Conformément aux axes d'effort retenus par la DRHAT dans la directive unique de formation de 2021-2022, à savoir une meilleure préparation des élèves-officiers au combat de haute intensité par un durcissement de leur formation, une adaptation de la formation militaire a été engagée à partir de 2021.

Afin d'accorder davantage de temps à la maturation des enseignements militaires²⁶, les modules habituellement planifiés en fin de scolarité (gestion d'un prisonnier, combat en zone urbaine, sensibilisation aux engins explosifs) sont désormais dispensés dès la phase d'apprentissage (semestre 1). Les exercices tactiques, qui ponctuent la formation, gagnent ainsi en réalisme et offrent aux élèves la possibilité de déployer les nouvelles compétences enseignées. Cette évolution a pour conséquence une augmentation significative du nombre de passages en situation de chaque élève-officier, et donc du volume horaire des formations correspondantes.

Le risque est de voir une formation académique trop lourde empiéter sur la formation militaire alors que cette dernière est fondamentale pour satisfaire les besoins de l'armée de Terre en matière de préparation et d'emploi des forces.

2.2.3 Une série de causes expliquent cette situation

2.2.3.1 Les exigences des organismes d'accréditation sont mal interprétées pour l'ESM et se traduisent par une insuffisante valorisation des enseignements spécifiques

La formation d'ingénieur à l'ESM est accréditée par la commission des titres d'ingénieur (CTI) depuis 1970. Or, selon l'AMSCC, les exigences de la CTI en termes de formation académique seraient en partie responsables de la surcharge des emplois du temps des élèves-officiers.

Dans son rapport de janvier 2021, réalisé pour le renouvellement de l'accréditation, la CTI a relevé en effet que 117 ECTS étaient dédiés à la formation de l'ingénieur sur la totalité du cursus de l'ESM, au lieu de 180 ECTS normalement exigés. Pour autant, dans le même rapport, la commission constatait un volume de formation trop conséquent, tout en reconnaissant le caractère spécifique et exigeant d'une double scolarité, à la fois militaire et académique. En définitive, elle a rendu un avis favorable quant au renouvellement de l'accréditation de l'ESM pour délivrer le titre d'ingénieur²⁷.

En réalité, ce qui est critiqué par la CTI n'est pas l'insuffisance du volume global de la formation académique, mais plutôt l'insuffisante formalisation de la délimitation du périmètre

²⁶ Cf. Politique générale de formation militaire à l'AMSCC – Lettre n° 504706/AMSCC/DFM/CDT/NP du 26 juillet 2022.

²⁷ Par arrêté du 27 décembre 2022, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a renouvelé à l'ESM son accréditation à délivrer un titre d'ingénieur jusqu'à la fin de l'année 2025-2026.

de la formation d'ingénieur. Elle exige en effet que la formation soit davantage décrite et structurée sous la forme de syllabus²⁸ et que les conditions d'obtention du diplôme soient intégrées dans le règlement de notation.

Il apparaît surtout que de nombreux aspects de la formation dispensée à l'ESM ne sont pas suffisamment pris en compte pour l'accréditation. À cet égard, les représentants de la CTI ont confirmé à la Cour que le périmètre de la formation d'ingénieur devait s'entendre largement et que les spécificités des enseignements dispensés dans une académie militaire étaient à prendre en compte. Pour autant, lors d'une réunion de la CTI avec les représentants de l'ESM, en septembre 2022, la CTI a rappelé que les activités à visée uniquement militaire ne pouvaient être prises en compte puisqu'elles ne conduisent pas à l'acquisition de compétences attendues pour une formation d'ingénieur. Il en résulte, en particulier, que les heures de formation académique réalisées au cours du premier semestre de la scolarité à l'ESM, notamment les enseignements de sciences politiques, de droit, de management, de sociologie, directement appliqués aux fonctions de commandement, et à l'emploi des dix premières années, devraient être intégrées au périmètre de la formation d'ingénieur.

L'AMSCC a désormais bien conscience de la nécessité de valoriser davantage la singularité d'une formation intégrée, à la fois académique et militaire, et de consolider la diplomation sur un socle plus large.

Elle souhaite, par exemple, faire valider, au titre des éléments prise en compte pour son accréditation, le stage en régiment effectué au cours du deuxième semestre de formation à l'ESM. Les nouveaux besoins de formation, plus concrets et liés aux besoins immédiats de l'armée de Terre, tels que : management de l'innovation, management des risques, pilotage de projets, géographie militaire, pourraient également entrer dans le périmètre. Selon l'AMSCC, il faudrait aussi faire valoriser les projets de promotion, à l'instar de ce qui se fait dans la plupart des grandes écoles, conformément à la doctrine de la CTI qui souligne que le règlement de notation doit valoriser les compétences acquises au cours de l'investissement associatif des étudiants.

Enfin, à l'occasion de sa mission d'audit effectuée en janvier 2021, la CTI a relevé que nombre d'enseignements scientifiques ne faisaient pas l'objet d'attribution de crédits ECTS (par exemple : « électromagnétisme », « méthodes numériques », « optronique du champ de bataille » ou encore « éléments de détonique »), alors qu'il aurait été justifié que ce fût le cas.

À titre de comparaison, le volume horaire total de la formation initiale des officiers à l'École navale – accréditée par la CTI – s'élève à 2 900 heures approximativement, contre 4 900 heures à l'ESM, sachant que la CTI exige un volume de face-à-face pédagogique compris entre 1 800 et 2 000 heures. À l'École navale, le volume horaire de formation scientifique (académique) est de 730 heures – soit moins d'un tiers du volume horaire de la formation équivalente à l'ESM (1 151 heures), ce qui atteste que cette école militaire est parvenue à inclure des enseignements non spécifiquement scientifiques académiques (formation humaine, langues, manœuvre et navigation, par exemple) dans le périmètre du cycle ingénieur.

Cette analyse démontre la nécessité pour l'Académie militaire d'avoir une concertation approfondie avec la CTI sur cette question du volume horaire à prendre en compte pour la validation du diplôme d'ingénieur.

²⁸ Le syllabus présente le contenu du cours, le plan détaillé, le niveau prérequis, le déroulement et l'organisation pratique, le nombre de crédits représentés, l'identité de l'enseignant et les modalités d'évaluation.

2.2.3.2 La déficience de coordination entre les différentes directions de formation lors du cycle de programmation

Au sein de l'AMSCC, la responsabilité de la formation a longtemps été partagée entre quatre directions :

- la direction des formations d'élèves (DFE), lesquelles regroupent l'ensemble des élèves-officiers et leur commandement de contact, à savoir : les trois bataillons de l'ESM (correspondant aux trois années de scolarité), les deux brigades de l'EMIA (correspondant aux deux années de scolarité) et les trois compagnies de l'EMAC ; (encadrement, suivi et gestion administrative des élèves, formations aux missions opérationnelles) ;
- la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER), qui s'occupe du champ des savoirs académiques ;
- la direction de la formation militaire (DFM), qui conçoit et pilote la formation militaire initiale, la DFE s'assurant de la bonne appropriation des connaissances dans la durée ; (tir, préparation physique et sportive, savoir-faire techniques et tactiques) ;
- la direction de la performance, de la cohérence et de la synthèse (DPCS), qui conçoit la programmation des activités et, dans un cadre de ressources mutualisées, veille à la cohérence entre action pédagogique et attribution des moyens d'instruction.

Il en est résulté une organisation « en silos » : chacune des directions a fonctionné de façon autonome et cloisonnée avec ses propres services de gestion des ressources humaines, ses services d'appui et de soutien.

En conséquence, la construction de la programmation pour chaque école s'avérait très complexe et résultait d'un processus lourd marqué par un défaut de coordination entre les différentes directions chargées de la formation, donc entre formations académique et militaire.

Telle qu'elle a été jusqu'à présent mise en œuvre sous le pilotage du bureau appui à la formation (BAF) de la DPCS, la construction d'un semestre commence par la réalisation d'une maquette générale en coordination avec les différentes directions, pour la répartition des volumes horaires. Une revue de préparation réunit ensuite les directions et valide la maquette pédagogique proposée. La DFM et la DGER élaborent ensuite respectivement les descriptifs de formation des semestres à dominante militaire et à dominante académique, qui sont transmis au BAF pour l'édition des emplois du temps. Une revue de réalisation marque la fin du processus de pilotage et vérifie si les ambitions initiales ont été atteintes lors du semestre écoulé²⁹. Pour autant, ce modèle d'une planification générale par le BAF puis d'une planification par direction lors des pré-revues de planification a fini par être jugé trop complexe même en interne. Il n'est sans doute pas étranger au phénomène constaté de la surcharge de la programmation.

En outre, ce processus n'a jamais intégré aucune démarche de révision périodique des programmes, laissant ainsi les cours s'empiler sans que soit remis en question l'existant. Selon la direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT), la raison principale de la saturation des emplois du temps est imputable à la sédimentation des réformes successives, qui se sont traduites par une addition et une redondance de certains cours dans les programmes plutôt que par la rationalisation du nombre de cours et de volumes horaires associés.

²⁹ Le graphique du cycle d'élaboration d'un programme semestriel figure en annexe.

Pour avoir été formulés depuis plusieurs années par le commandement de l'AMSCC, ces constats ne sont donc pas nouveaux. Récemment encore, en janvier 2022, le séminaire de commandement de l'Académie militaire a mis en exergue que la charge de formation continuait à être un défi. Et il est apparu de plus en plus clairement que la solution devait passer par davantage de transversalité entre les directions et un décloisonnement de ces dernières.

La DRHAT a donc confié en avril 2022 au commandant de l'AMSCC un mandat d'étude sur la formation académique au sein de l'institution. Elle lui a demandé de réaliser une revue des programmes de formation dont les premières conclusions devaient être rendues au printemps 2023, pour une mise en œuvre à compter de la rentrée 2024-2025

À la suite d'une analyse fonctionnelle menée au sein de l'AMSCC, une nouvelle organisation a été mise en place depuis le 1^{er} juillet 2023. Désormais, les anciennes directions de la formation et de la recherche (DGER) et de la formation militaire (DFM) sont regroupées au sein de la direction des études (DDE) qui intègre l'ensemble des enseignements académiques et militaires. En revanche l'existence de la direction des formations d'élèves est maintenue. Celle-ci conserve la responsabilité de l'ensemble des élèves-officiers et intègre les enseignements à leur profit qui sont délivrés par la nouvelle DDE. À ce titre, l'ancienne direction de la performance, de la cohérence et de la synthèse (DPCS) lui est rattachée. Selon le commandement de l'AMSCC, le fait de confier ainsi au directeur des formations d'élèves la responsabilité du calendrier des élèves devrait permettre une centralisation de la démarche de construction des programmes et éviter dès lors les travers actuels.

Recommandation n° 1. (AMSCC, DRHAT) Tirer les conséquences à la rentrée 2024, de la revue générale des programmes engagée, avec un double objectif de réduction du volume horaire global, et de valorisation des enseignements auprès des organismes d'accréditation.

2.3 Des dispositifs d'évaluation de la formation et de sanction des études à améliorer

2.3.1 Le règlement de notation est peu transparent alors que celle-ci revêt un caractère sensible

2.3.1.1 Liés au classement de sortie, les enjeux de la notation sont importants

L'évaluation des élèves-officiers est réalisée tout au long de la scolarité. Durant chaque semestre de formation, les résultats sont appréciés dans le cadre d'un contrôle continu des connaissances au moyen d'épreuves écrites et orales, d'examens militaires, académiques et

sportifs, et, le cas échéant, de l'évaluation de stages ou de projets. Un grand oral de fin de scolarité termine la formation³⁰.

La notation permet le classement des élèves tout au long de la scolarité. À l'ESM et à l'EMIA, le rang dans le classement de fin de scolarité conditionne le choix d'une formation spécialisée en école d'application, d'une durée d'un an, à l'issue de laquelle, les élèves choisissent, toujours en fonction de leur classement, une affectation dans un corps de troupe où ils occupent un premier emploi d'officier comme chef de section.

Ce rang de sortie conditionne les 10 à 20 premières années de l'officier de carrière, mais, en réalité, le suit tout au long de sa vie professionnelle au sein de l'armée de Terre (il figure sur la fiche « Concerto » résumant la carrière de tout officier dans l'armée de Terre). Il est donc très présent à l'esprit des élèves-officiers tout au long de leur scolarité.

En revanche, à l'EMAC, les élèves-officiers ont déjà choisi une arme au moment de leur recrutement. En principe, ce choix n'est pas remis en cause, mais il est prévu au bout de dix mois de scolarité la possibilité d'une réorientation. En pratique, cette réorientation concerne 10 % des élèves-officiers.

2.3.1.2 Les modalités d'évaluation des élèves-officiers sont marquées par une certaine complexité et un défaut de transparence

Selon le règlement de notation communs aux trois écoles³¹, « les évaluations visent à vérifier le degré d'atteinte des quatre défis qui structurent la scolarité, en particulier :

- le degré d'assimilation des fondamentaux tactiques et techniques du métier ;
- le niveau dans le domaine physique et sportif ;
- les qualités et les capacités professionnelles développées et acquises au cours de la formation ;
- l'aptitude à commander ;
- le degré d'adhésion aux valeurs fondamentales et à l'éthique militaires ;
- la capacité à s'adapter aux exigences du métier militaire ».

Mille coefficients sont distribués sur toute la durée de la scolarité de l'ESM et de l'EMIA (500 à l'EMAC). Couvrant les quatre défis de formations définis dans le projet « ESCC 2030 »³² et évalués en fonction de critères propres (poids de telle ou telle aptitude technique à acquérir, de tel enseignement selon les filières, etc.), ces coefficients sont répartis, entre les trois directions impliquées dans la formation que sont la DGER (53 à 54 % des coefficients attribués), la DFM (33 %) et la DFE (13 à 14 %).

Diffusé avant chaque semestre, le règlement de notation (REGNOT) explicite les conditions d'évaluation, à la fois dans une « partie commune » (applicable à toutes les scolarités

³⁰ Les élèves non diplômés sont soit autorisés à poursuivre leur carrière sous contrat avec le titre d'ancien élève de l'ESM, soit, à titre exceptionnel, admis à redoubler.

³¹ Référence REGNOT juillet 2022

³² Cf. supra.

et formations délivrées à l'AMSCC) et dans une « partie spécifique » à chaque école (précisant la répartition des coefficients par enseignement).

L'évaluation reste un processus complexe lié à la grande diversité des catégories d'élèves-officiers intégrés aux trois écoles de l'AMSCC : OST, double-diplômes et externalisés, OEFIA, etc. qui nécessitent un dispositif combiné de réévaluation et de péréquation très détaillé mais peu intelligible. Chaque année, la section « notation des élèves » saisit plus de 40 000 notes, toutes écoles confondues.

Enfin, si un REGNOT spécifique est rédigé en début de chaque semestre pour chaque école, il est toutefois évolutif, car la répartition des coefficients peut être revue à la marge pour être le plus juste possible dans la notation. Une certaine instabilité s'ajoute donc à la complexité.

Même si la notation fait l'objet d'une présentation détaillée aux élèves-officiers au début de la formation académique et même si, selon l'AMSCC, le règlement de la notation est disponible pour tous, le dispositif manque de transparence et d'intelligibilité pour les élèves-officiers. Ceux-ci ne savent pas vraiment comment fonctionne la notation, et considèrent qu'elle peut être source d'iniquité.

Ce manque de transparence, lié à la complexité du dispositif, a conduit le commandement de l'AMSCC à lancer un mandat d'étude sur l'évaluation et la notation des élèves. Les conclusions devraient aboutir à la rédaction d'un nouveau règlement de notation (partie commune).

2.3.1.3 La note d'aptitude, qui représente plus de 10 % de la note finale, comporte un risque de subjectivité.

Selon le REGNOT « partie commune » de 2022, « la capacité des élèves à assumer les responsabilités de leur état de soldat, de cadre et d'officier est appréciée au travers de trois critères qui sont respectivement l'aptitude militaire, l'aptitude au commandement et l'aptitude aux responsabilités ». Ces notes d'aptitudes sont attribuées à chaque semestre et complétées lors du stage international pour l'ESM par une note d'aptitude à l'autonomie. Les modalités d'attribution de ces notes d'aptitude sont précisées dans une note datant de 2021³³ mais actuellement en cours de refonte.

Sur les 1000 coefficients affectés à l'ensemble de la scolarité, l'évaluation de l'aptitude en représente 110, soit 11 % (et 30 ECTS sur les 180 pour le diplôme de master de l'ESM, soit 16 %), répartis comme suit :

- aptitude militaire : 45 coefficients ;
- aptitude au commandement : 45 coefficients ;
- aptitude aux responsabilités : 20 coefficients.

Auparavant, la note d'aptitude représentait 90 coefficients (9 % des coefficients) et était attribuée par chacune des directions chargées de la formation, avec une affectation respective de 50 coefficients pour la formation militaire et 40 coefficients pour la formation académique.

³³ Note n° 2021/503587/AMSCC/DFE/NP du 23 juin 2021 relative aux conclusions du GT « responsabilisation-mis en situation des EO ».

Désormais, cette note est attribuée de manière centralisée par le directeur des formations d'élèves (DFE) sur l'avis de l'encadrement de proximité des élèves (chef de section, commandant de compagnie et de bataillon). Elle fait toutefois l'objet d'une décision collégiale puisque les autres directeurs de formation sont également consultés. La refonte du dispositif n'est toutefois pas achevée et le commandement de l'AMSCC a précisé que les travaux devaient se poursuivre sur le cycle 2023-2024.

Il ressort du bilan dressé en juillet 2022, à la demande du commandement de l'école, par les élèves-officiers de la promotion 2019-2022 de l'ESM, que la note d'aptitude est un sujet sensible pour les élèves : « *De nombreuses rumeurs à propos des notes d'aptitude apparaissent, créant un sentiment d'injustice et de flou. Il serait préférable d'expliquer clairement en début de semestre ou de formation ce qu'évaluent réellement ces notes afin de pouvoir les justifier* ».

Compte tenu de ce qui précède, les travaux de refonte devraient avoir pour objectif d'assurer les élèves-officiers, qui redoutent, à tort ou à raison, une part de subjectivité dans les modalités d'attribution de leur note d'aptitude, que celle-ci repose sur l'évaluation d'un ensemble objectif de compétences, basée sur des critères formalisés et explicites, dans des conditions visant, précisément à écarter tout risque d'arbitraire.

Recommandation n° 2. (AMSCC, DRHAT) Rendre le système de notation plus compréhensible et transparent pour les élèves-officiers, notamment le dispositif d'évaluation de leur aptitude individuelle au commandement.

2.3.1.4 Une réforme est en cours pour atténuer le poids du classement

À la fin de leur scolarité, les officiers choisissent, en fonction de leur classement, une spécialité (ou « arme », ou encore « fonction opérationnelle ») qui oriente leur première partie de carrière. Les préférences exprimées sont généralement stables d'une promotion à l'autre. Après la Gendarmerie, les « armes de mêlée » (cavalerie, aviation légère de l'armée de Terre et infanterie) sont généralement les premiers choix des mieux classés.

Selon l'AMSCC et la DRHAT, ce choix des spécialités traduit davantage une place dans le classement qu'un choix personnel, alors que la scolarité devrait permettre d'améliorer le discernement des élèves pour le choix de leur spécialité.

Une réflexion est donc en cours pour faire évoluer le principe du classement et introduire d'autres déterminants pour ce choix de fin de scolarité. Le processus du choix des armes ne doit pas être le résultat du seul « amphi » de sortie. Il doit être échelonné sur toute la scolarité, pour favoriser le murissement d'une décision lourde de conséquence pour chaque élève-officier.

2.3.2 L'évaluation de la formation par les « premiers employeurs » des élèves - officiers gagnerait à être plus systématique et davantage formalisée

En interne, un processus de bilan de chaque scolarité est en place, en particulier un cycle systématisé de revues des nouvelles formations, après que celles-ci ont été dispensées. Jusqu'en 2023, un comité de pilotage stratégique (CoPS), réunissant chaque année l'ensemble des

directions, dressait un bilan et identifiait les adaptations possibles, en soulignant les opportunités d'amélioration des scolarités à l'aune des objectifs opérationnels. Le CoPS s'appuyait sur les avis remontés par les conseils de perfectionnement propres à chacune des Écoles.

À compter d'avril 2023, un nouveau conseil de perfectionnement unifié a été mis en place au niveau de l'AMSCC. Il est présidé par le directeur des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT). Cette création répond notamment à une recommandation conjointe de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) et du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)

En janvier 2022, à l'occasion des bureaux d'information des fonctions opérationnelles (BIFOG), sorte de « salon des métiers » présentant les spécialités possibles pour les élèves-officiers au sortir de leur scolarité, une rencontre a été organisée entre les directions de l'AMSCC et les organismes de formation de spécialité (ou « écoles d'application ») de l'armée de Terre, afin de disposer d'un retour sur le niveau des officiers suivant leur formation de spécialisation. Il est ressorti de cette réunion que les élèves-officiers présentent un bon niveau d'aguerrissement et une bonne aptitude au commandement, mais font preuve d'un manque d'autonomie et d'initiative. Par ailleurs, leurs compétences sont encore trop théoriques et doivent être consolidées.

À la suite de cet échange, en mars 2022 dans le cadre du projet « ESCC 2030 », les écoles d'application ont été sollicitées d'identifier les compétences et qualifications qu'elles souhaitent voir détenues par les élèves-officiers à l'issue de leur formation initiale, afin que le passage des jeunes officiers en école d'arme puisse être pleinement consacrée aux apprentissages requis par l'exercice de leur premier emploi. Ce besoin a été également motivé par la perspective du durcissement des engagements opérationnels, laquelle impose de repenser le « fond de sac » dont devraient être munis les jeunes officiers sortant de l'AMSCC.

La synthèse de cette enquête révèle que ces derniers sont aptes à suivre leur formation de spécialité, malgré des disparités inhérentes à leurs différents modes de recrutement et à la durée variable de leur scolarité dans les différentes écoles de l'Académie militaire. Les retours démontrent que malgré leur maîtrise des connaissances théoriques, les jeunes officiers pèchent par un manque de pratique. En conséquence, la synthèse recommande de donner la priorité à l'acquisition des connaissances militaires élémentaires et d'abandonner certaines des formations académiques susceptibles d'être reconnues comme non prioritaires.

Enfin, l'évaluation des premiers « employeurs » que sont les régiments est globale, puisqu'elle porte sur la totalité de la formation initiale en y intégrant l'année de spécialisation en école d'application. Elle ne traite donc pas spécifiquement de la formation dispensée à l'AMSCC.

En définitive, la mesure du degré de satisfaction de l'armée de Terre s'agissant du niveau de préparation et d'aptitude des officiers sortant des trois écoles de l'AMSCC ne fait pas l'objet d'un exercice systématique et formalisé. De fait, ce n'est que tout récemment, en novembre 2022, qu'à la demande de l'AMSCC, la DRHAT a validé une liste de compétences à détenir par tout officier de l'armée de Terre en fin de formation initiale.

Recommandation n° 3. (DRHAT) Mettre en place une évaluation formalisée de la formation dispensée à l'AMSCC et s'assurer périodiquement de sa cohérence avec les besoins de l'armée de Terre.

2.3.3 Le recueil du niveau de satisfaction des élèves sur la formation doit être facilité en favorisant l'anonymat

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité, la fin de chaque module de formation (ou semestre) donne lieu à une consultation des élèves-officiers pour qu'ils l'évaluent. Les résultats de ces enquêtes effectuées par le biais du logiciel de la société Le Sphinx³⁴ sont présentée en revue de réalisation.

Cette pratique est d'ailleurs favorisée par le commandement de l'AMSCC qui considère que les élèves étant destinés à devenir eux-mêmes des pédagogues, le fait de prendre du recul sur leur formation contribue à les sensibiliser à l'importance de l'analyse après action (3A) ou RETEX (retour d'expérience). C'est d'ailleurs à ce titre qu'en juillet 2022, il a été demandé pour la première fois aux élèves-officiers des trois écoles de se livrer à un exercice de RETEX sur l'ensemble de leur scolarité, à réaliser en petits groupes de 3 ou 4.

Le caractère positif de ces démarches d'amélioration a notamment été relevé par la Commission des titres d'ingénieur (CTI) qui, dans son rapport de janvier 2021, voit en elles l'exemple d'une bonne pratique.

Toutefois, depuis quelques années, a été levé l'anonymat des réponses des élèves à la collecte des données *via* le logiciel Le Sphinx.

Cette décision a été prise en raison de la teneur jugée excessive des propos que, dans leur réponse au questionnaire, certains élèves-officiers ont pu exprimer à l'endroit de membres de l'encadrement militaires et civils. Considérant qu'« *un officier doit être responsable et constructif* », le commandement de l'AMSCC a donc opté pour la levée de l'anonymat

Ayant relevé cette disposition dont elle n'a pas entendu faire un point bloquant dans son avis sur l'accréditation de l'ESM, la CTI a néanmoins souligné, en janvier 2021, qu'elle nuisait à l'efficacité de la démarche.

Dès lors que les propos sont sous le contrôle de l'encadrement, qui plus est dans un contexte militaire, il devient effectivement moins aisé pour les élèves-officiers de s'exprimer librement et de faire remonter les problèmes, notamment les plus graves. Ceci vaut tout particulièrement pour les propos qui, touchant à des questions de harcèlement requièrent, la garantie d'une certaine discrétion pour être révélés par leurs victimes.

³⁴ Créée en 1985, *Le Sphinx* est une société française d'édition de solutions d'enquêtes et d'analyse de données, de prestation de service et de formation.

2.4 L'AMSCC a noué des partenariats avec plusieurs grandes écoles

2.4.1 Une partie de la formation académique de quelques élèves-officiers peut être externalisée sous forme d'échanges avec des étudiants de grandes écoles civiles

Un dispositif de double diplôme existe entre l'ESM et l'ESSEC depuis 2009. Il a ensuite été élargi à trois autres grandes écoles : l'IEP de Paris (en 2016), CentraleSupélec (en 2019) et l'ESCP Europe (en 2020). Il permet chaque année l'échange de deux étudiants/élèves-officiers (cinq s'agissant de l'IEP), qui peuvent obtenir, *in fine*, un double-diplôme³⁵.

La convention avec l'ESCP Europe a été conclue en 2020 pour quatre ans, celles qui ont été passées avec CentraleSupélec et l'ESSEC sont renouvelables indéfiniment par tacite reconduction. En revanche, la convention avec l'IEP de Paris, signée en novembre 2016 pour quatre ans, n'a pas été renouvelée à l'issue de son expiration. L'AMSCC a confirmé cette situation en faisant état, sur ce point, du « silence de Sciences Po ». Pourtant, les échanges d'étudiants/élèves-officiers se sont poursuivis depuis cette date.

Au total, une dizaine d'élèves-officiers en moyenne par an peut donc passer une année dans ces écoles, et une douzaine d'étudiants civils peut suivre sur la même période un semestre de formation militaire puis un semestre de formation académique à Coëtquidan³⁶.

Les étudiants civils intègrent le semestre 1 de la première année de l'ESM, à dominante militaire, au sein de la section officiers sur titre (OST), puis le semestre 4 de la deuxième année, de nature académique, lors duquel il leur est proposé d'accompagner les élèves-officiers pour le stage d'aguerrissement au centre d'entraînement en forêt équatoriale (CEFE) en Guyane.

Les étudiants saint-cyriens sont présents au sein des grandes écoles partenaires pour deux semestres de spécialisation, et doivent réaliser un mémoire de recherche. Le second de ces semestres est généralement effectué sur un campus étranger, dans le cadre du stage international que tous les élèves-officiers de l'ESM et de l'EMIA sont tenus d'accomplir – Cf. infra).

Selon le commandement de l'AMSCC, les élèves officiers qui suivent les double-diplômes ne participent pas aux activités du deuxième bataillon de l'ESM et vivent donc leur scolarité, séparés des autres élèves-officiers de leur promotion durant cette période. Il n'en reste pas moins qu'ils figurent généralement parmi les premiers au classement de sortie

Dans son précédent rapport de 2012, la Cour avait relevé que la réglementation de l'époque (soit le décret n° 95-729 du 10 mai 1995 relatif à l'ESM) ne permettait la délivrance du diplôme de l'ESM qu'à des élèves officiers de carrière, et non à des étudiants civils. Afin de distinguer ce diplôme attribué à des étudiants civils du diplôme historique de l'ESM, le décret de 1995 a finalement été abrogé en 2014, soit quatre ans après l'entrée en vigueur du double-

³⁵ Les règles en la matière, arrêtées dans les conventions bipartites, ne sont toutefois pas uniformes : soit le double diplôme est constitué de deux diplômes distincts : avec ESCP Europe, les étudiants concernés obtiennent deux diplômes : le diplôme « master in management » (MiM) Grande École d'ESCP Europe et le diplôme master de l'ESM ; avec l'IEP de Paris : le diplôme de master « École d'affaires publiques » ou « École des affaires internationales » de Sciences Po et le diplôme de master de l'ESM. Soit il s'agit d'un « double-diplôme » en tant que tel : « Saint Cyr-CentraleSupélec » ou avec l'ESSEC.

³⁶ Les données relatives à la participation aux doubles-diplômes par grande école sur la période 2011-2022 figurent en annexe.

diplôme avec l'ESSEC. Le nouveau décret n° 2014-823 du 18 juillet 2014 relatif à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr est venu disposer, en son article premier, que l'ESM « peut délivrer une formation académique et militaire à des volontaires dans les armées, dans le cadre de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur ou avec les grandes écoles ». En outre, comme l'article 3 du même décret précise expressément que ces « volontaires » ne pourront pas prétendre être des « Saint-Cyriens », le terme restant réservé aux futurs officiers.

Un système d'externalisation « simple » permet parallèlement à des élèves-officiers de l'ESM de suivre le troisième semestre de leur scolarité dans une grande école. Des conventions ont été conclues à cet effet avec HEC Paris, l'École Polytechnique, l'Université Panthéon-Assas Paris II, l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA) Bretagne, l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE-SUPAERO) et l'Institut d'études politiques de Paris (IEP)³⁷. Ces dispositions ne prévoient en général pas la réciproque pour les étudiants civils, à l'exception de l'IEP dont un à six étudiants par an peuvent, depuis 2013, participer à un semestre à dominante militaire au sein de l'AMSCC.

Depuis 2011, en moyenne, une dizaine d'élèves-officiers de l'ESM bénéficie d'une telle externalisation de leur formation académique pendant un semestre³⁸.

2.4.2 L'AMSCC accueille chaque année une trentaine d'étudiants civils de grandes écoles pour un semestre exclusivement militaire

Depuis 2010, le « partenariat grandes écoles » (PGE) offre aux étudiants titulaires d'un master 1 et qui n'ont pas validé leur cinquième année, la possibilité de vivre pendant six mois (février-juillet), une « immersion au cœur de l'armée de Terre » (DRHAT), au lieu du classique stage en entreprise de fin d'études.

Ce stage (qui permet l'attribution de crédits ECTS au même titre que n'importe quel stage) se déroule en trois temps :

- il débute par une formation générale d'officier (formation initiale du chef de section) au sein de l'EMAC pendant six semaines, au terme de laquelle est remis aux étudiants leur galon d'aspirant ;
- ceux-ci passent ensuite quatre semaines en écoles d'application (École du génie à Angers, École de cavalerie à Saumur, Écoles d'artillerie et d'infanterie à Draguignan) durant lesquelles ils apprennent une spécialité et se forment à l'arme choisie ;
- enfin, ils sont affectés pendant dix semaines en régiment (d'artillerie, de cavalerie, du génie ou d'infanterie) durant lesquelles ils occupent des postes de chef de section en doublure, ce qui leur permet de participer à des opérations intérieures de type Sentinelle.

³⁷ À titre d'exemple, deux à six élèves-officiers de l'ESM peuvent, pendant un semestre, suivre les cours des masters « Sécurité et défense », « Management et commerce international », et « Management stratégique et entrepreneuriat » de l'université Panthéon-Assas Paris II, pour un total de 200 heures, au terme desquelles ils peuvent recevoir un certificat « Gouvernance, géostratégie et défense ».

³⁸ Les données relatives à la participation aux externalisations de semestres simples par grande école sur la période 2011-2022 figurent en annexe.

Cette formation a pour but de les amener à acquérir des savoir-faire dans les domaines du *leadership* et de la prise de décision : exercice du commandement, gestion du stress, aguerissement, maniement d'armes, formation tactique, initiation au combat rapproché, etc.

Jusqu'en 2021, l'effectif des PGE représentait une moyenne de 29 participants par an. Cependant, devant le succès de ce dispositif et la demande grandissante des partenaires³⁹, cet effectif a été relevé. Ainsi, en 2022, près de 60 étudiants ont pu vivre cette expérience sur un total de 206 candidats à la sélection (sur dossier).

2.4.3 Utiles pour la formation des élèves-officiers et l'image de l'armée de terre, ces partenariats représentent néanmoins une charge significative pour l'AMSCC

Les étudiants sélectionnés pour réaliser une partie de leur formation au sein de l'ESM, au titre d'un double-diplôme ou d'un semestre « simple », comme ceux qui participent au stage du PGE, sont tenus de signer un contrat de volontaire dans les armées pour une durée d'un an, conformément aux dispositions du décret n° 2008-955 du 12 septembre 2008 relatif aux volontariats militaires. Signé dans un centre d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA), le contrat de volontaire aspirant de l'armée de Terre (VADAT) comporte une période probatoire de trois mois. Couvrant également les périodes effectuées en école d'application et en régiment (pour les étudiants du PGE), la prise en charge administrative de ces étudiants VADAT est lourde et incombe aux seuls services de l'AMSCC, en l'occurrence au bureau de gestion du personnel élève et stagiaire (BGPES) de la direction des formations d'élèves (DFE). À ce titre, à la fin de leur stage, le BGPES doit s'assurer de la signature par les intéressés d'une demande de dénonciation de leur contrat de VADAT (conformément au décret du 12 septembre 2008).

Le coût de ces partenariats pour l'AMSCC était de plus de 300 000 € en 2021, soit 10 % environ de son « budget métier » (3,8 M€).

Tableau n° 1 : Coût pour l'AMSCC de l'externalisation de la formation académique d'élèves-officiers de l'ESM (€)

	2020	2021	2022
Externalisations	90 488	235 166	297 527
<i>Dont Dépenses diverses d'instruction</i>		42 030	62 762
<i>Dont Frais de déplacement</i>	90 488	193 135	234 765

Source : AMSCC, DPCS, Dépenses budget métier

Ces coûts des formations externalisées des élèves-officiers englobent :

- des frais de déplacement : compte tenu de leur statut militaire, les élèves officiers qui effectuent une année ou un semestre de leur scolarité au sein d'une grande école (environ 20 élèves-officiers chaque année) sont considérés comme étant en mission et perçoivent

³⁹ 24 écoles de commerce, 23 écoles d'ingénieurs, les 3 écoles normales supérieures et une université Paris Dauphine.

une rétribution journalière destinée à couvrir leurs frais d'hébergement et de repas, et sont dédommagés de leur frais de transport ;

- d'autres dépenses, parmi lesquelles les droits d'inscription : si ESCP Europe, CentraleSupélec et l'IEP de Paris n'exigent pas le paiement de droits d'inscription, la convention avec l'ESSEC relative au double-diplôme stipule que « chaque étudiant paie à l'établissement partenaire les droits de scolarité exigibles au prorata des unités de valeur » et que « compte tenu des statuts différenciés des partenaires, les droits de scolarité des étudiants de Saint-Cyr en cursus à Singapour seront pris en charge par les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan » (cf. avenant n°2 du 24 juillet 2013). De même, des frais d'inscription sont exigés pour les semestres externalisés « simples » ; ainsi, s'agissant de l'Université Panthéon-Assas Paris II, les frais d'inscription sont de 5 000 euros par stagiaire pris en charge par l'AMSCC.

Tableau n° 2 : Coût pour l'AMSCC de l'accueil des étudiants civils dans le cadre du partenariat Grandes écoles (en €)

Partenariats Grandes écoles	34 291	27 186	39 819
<i>Dont Dépenses diverses d'instruction</i>	1 036	1 045	1 035
<i>Dont Carburant</i>	441	569	1 188
<i>Dont ISAO</i>	32 815	25 572	37 596
TOTAL	124 780	262 352	337 346

Source : AMSCC, DPCS, Dépenses budget métier

S'agissant des coûts de l'accueil des étudiants civils, ils sont liés au statut militaire de ces derniers (15 étudiants pour un an et une soixantaine pour six mois). Les exercices militaires sur le terrain leur donnent droit au versement de l'indemnité de sujétions d'absence opérationnelle (ISAO) dont le montant est imputé au budget métier de l'AMSCC. En outre, ils perçoivent une solde dont le montant est d'environ 780 € net par mois, à laquelle s'ajoutent les avantages en nature statutaires : hébergement en caserne et alimentation gratuits, réduction de 75 % à la SNCF. Toutefois, ces derniers coûts n'étant pas directement à la charge de l'AMSCC, il n'est aujourd'hui pas possible de disposer d'un coût complet de ces stages.

Sauf à revoir la position administrative et juridique de ces étudiants civils dans le cadre de leur stage au sein de l'AMSCC, il serait utile de disposer de ces informations financières pour faciliter l'évaluation de ces partenariats.

2.4.4 La réalisation de l'objectif consistant, grâce à ces stages d'étudiants civils, à recruter des réservistes est insuffisamment mesurée

Les partenariats ont été originellement conclus dans un contexte de réductions d'effectifs des armées emportant mécaniquement une décroissance du nombre d'élèves des grandes écoles d'officiers. Selon une directive du 13 août 2008, toujours en vigueur, relative aux partenariats étudiants entre l'armée de Terre et les organismes civils d'enseignement supérieur, cette offre de stages à l'AMSSCC a pour but de cultiver les relations de la société civile avec l'armée de Terre.

D'une part, elle répond à l'objectif de développer l'esprit d'ouverture des élèves-officiers : pour la DRHAT, elle participe en l'espèce d'un investissement sur le long terme, visant au rayonnement de l'AMSCC et de l'armée de Terre, notamment à travers les liens personnels durables que les élèves-officiers sont amenés à tisser avec « les futurs cadres supérieurs des grandes entreprises françaises » et « des futurs relais d'influence ».

D'autre part, procédant du constat selon lequel « *le recrutement des officiers de réserve baisse alors que les jeunes cadres issus des principales grandes écoles ne suivent plus les formations d'officier de réserve* », elle vise à promouvoir, à travers l'accueil des étudiants civils, le recrutement d'officiers de réserve, d'officiers sous contrat (OSC) ou les candidatures d'officiers sur titre (OST) pour l'ESM.

Or, l'atteinte de ce dernier objectif n'est plus mesurée.

Selon les données qui ont pu néanmoins être fournies par l'AMSCC, un étudiant sur deux souscrit un engagement à servir dans la réserve (ESR) à l'issue des stages effectués dans le cadre du PGE.

Tableau n° 3 : Souscription d'ESR parmi les partenariats Grandes écoles depuis 2015

	Effectif PGE	Nbre d'ESR souscrits	% d'ESR souscrits
2015-2016	32	7	21,9 %
2016-2017	29	24	82,8 %
2017-2018	30	28	93,3 %
2018-2019	30	23	76,7 %
2019-2020	30	15	50,0 %
2020-2021	30	16	53,3 %
2021-2022	57	10	17,5 %

Source : AMSCC/DFE/BGPES

Pour les autres partenariats (double-diplômes), le nombre d'engagements à servir dans la réserve finalement souscrits n'est pas connu de l'AMSCC dans la mesure où le passage à Coëtquidan a lieu parfois avant la fin d'une scolarité qui n'est pas propice à un engagement immédiat. Les intéressés pourraient toutefois souscrire un ESR pour une durée limitée et choisir plus tard de renouveler ce contrat de manière plus durable, si cela s'avère compatible avec l'exercice de leurs responsabilités professionnelles civiles. Il arrive en outre que certains décident d'intégrer l'armée d'active via le recrutement OST (officier sur titre à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr) ou celui d'OSC, ou même d'intégrer d'autres corps d'officiers au sein des armées. En tout état de cause, ces informations ne sont pas suivies.

Au regard des coûts engendrés par l'accueil de ces étudiants, et de l'intérêt que suscitent ces stages d'immersion au sein de l'AMSCC, mais aussi des objectifs fixés aux armées pour le recrutement de réservistes, il serait souhaitable que soit mieux suivie la fidélisation de ces stagiaires, notamment lorsqu'elle s'exprime par la souscription d'un contrat de réserviste

Alors que le contexte a changé, le commandant de l'AMSCC, tout en soulignant l'intérêt de cette politique partenariale pour la reconnaissance de la qualité de la formation dispensée au

sein de l'Académie militaire, a préconisé dans ses directives de commandement pour 2021-2022 d'en réexaminer la pertinence. Une analyse doit être menée à partir des retours faits par les élèves de l'AMSCC sur leurs semestres externalisés et de la mesure du niveau de fidélité dont font preuve, dans le temps, les étudiants concernés envers l'armée de Terre. Compte tenu de la charge que ces formations représentent pour l'AMSCC, la démarche paraît justifiée.

Recommandation n° 4. (AMSCC, DRHAT) Procéder à une révision des conventions de partenariats avec les grandes écoles (double-diplôme, semestre externalisé et partenariat grandes écoles) et, en particulier, de leurs modalités financières.

Recommandation n° 5. (AMSCC, DRHAT) Mettre en place un dispositif permettant d'établir un lien durable entre l'armée de Terre et les étudiants civils formés chaque année par l'AMSCC.

2.5 Des activités de recherche et de formation continue indispensables pour un établissement d'enseignement supérieur

En vertu de l'article 123-3 du code de l'Éducation, les missions du service public de l'enseignement supérieur comprennent :

1. *« La formation initiale et continue ;*
2. *La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats ;*
3. *L'orientation et l'insertion professionnelle ;*
4. *La diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique ;*
5. *La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur ;*
6. *La coopération internationale ».*

Membre de la conférence des grandes écoles, habilitée à délivrer des diplômes par le ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche et la commission des titres de l'ingénieur, l'Académie militaire doit être considéré comme un établissement d'enseignement supérieur et assurer, au-delà de la formation initiale des élèves-officiers, les deux autres missions que sont la recherche et la formation continue.

2.5.1 L'activité de recherche est limitée par la localisation et le statut juridique de l'Académie militaire

Les activités de recherche sont assurées par le Centre de recherche des écoles de Coëtquidan (CREC), créé en 1993, qui est organisé en quatre pôles (Éthique et environnement juridique, Défense et sécurité européennes, Mutation des conflits, Sciences et technologies de Défense). Placé sous l'autorité d'un directeur, le CREC est subordonné au directeur général de l'enseignement et de la recherche (DGER). Trois missions lui sont assignées :

- assurer la qualité de l'enseignement des élèves-officiers et satisfaire aux exigences pour les accréditations (HCERES et CTI) ;
- apporter une capacité d'expertise au sein du ministère des Armées ;
- contribuer au rayonnement de l'Académie militaire par la publication d'articles, l'organisation de colloques ou par la participation à des projets pilotés par des industriels de défense.

La contribution du CREC à la formation des élèves-officiers est de deux ordres :

- il participe à l'ingénierie de la formation et à la production de connaissances : entrant dans la composition du corps enseignant, les enseignants-chercheurs représentent 50 % des enseignants civils résidents ;
- il accompagne des projets d'étude et de recherche conduits par les élèves, et contribue à la préparation et à l'organisation du stage international.

Le CREC compte aujourd'hui 42 enseignants-chercheurs permanents et une vingtaine de chercheurs associés (civils ou militaires, français ou étrangers). Comme l'ensemble des enseignants œuvrant au sein de l'AMSCC, les enseignants-chercheurs sont en position de détachement, le statut juridique de l'Académie militaire ne permettant pas l'embauche en direct de chercheurs.

En raison du problème d'attractivité que pose la situation géographique de l'Académie militaire et du fait de la concurrence des autres établissements, le recrutement des enseignants demeure difficile. Pour y remédier, l'AMSCC leur propose, en sus d'une application des grilles indiciaires des universités, une prime de fonction significative. Toutefois, avec le nouveau régime indemnitaire mis en place par la loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020, qui aboutit à revaloriser sensiblement la rémunération des enseignants-chercheurs, l'AMSCC ne va plus guère pouvoir se prévaloir de cet avantage comparatif.

Les activités du CREC bénéficient du concours de la fondation Saint-Cyr qui a pour but de financer la recherche au sein de l'AMSCC. Ses moyens d'action sont principalement le financement de chaires d'enseignement et de pôles d'excellence, et l'établissement de partenariats pour le soutien des activités d'études et de recherche. La contribution financière annuelle de la fondation est d'environ 300 000 euros en moyenne au cours de la période 2015-2022.

Le CREC a noué divers partenariats avec plusieurs laboratoires des universités de Rennes et de Lorient, tant sur des projets collaboratifs que pour l'utilisation d'équipements⁴⁰, mais aussi avec des industriels de défense (DGA, Thalès, Safran, Agence innovation défense, Nexter, etc.) dans le cadre de chaires de recherche :

- la chaire « Défense et sécurité européennes » financée par la Commission européenne jusqu'en 2015 ;
- la chaire « le soldat augmenté dans l'espace numérique de bataille » financée dans le cadre d'un accord de mécénat avec l'entreprise Safran pour la période 2017-2022 ;
- la chaire « cyberdéfense et cybersécurité » adossée sur un partenariat avec Thalès.

⁴⁰ Le CREC ne dispose pas de laboratoires de recherche ou « d'expérimentation » en propre. Les locaux mis à sa disposition consistent plutôt en des laboratoires « organiques », c'est-à-dire des salles de travaux pratiques et des bureaux.

L'activité du CREC reste stable mais limitée. Sur le plan quantitatif, on dénombrait en 2019 la publication de près de 40 ouvrages ou participations à des ouvrages collectifs, et d'environ 130 publications individuelles (articles), ainsi que l'organisation d'une quinzaine de manifestations, type journées d'études ou colloques, principalement à Paris. En 2014, la Cour avait dénombré 8 ouvrages, 100 publications individuelles et 14 manifestations.

En revanche, le CREC semble n'avoir que peu de relations avec les autres organismes de l'armée de Terre participant à l'animation de la pensée militaire au profit de l'efficacité opérationnelle des forces terrestres, tels que le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) de l'armée de Terre, l'Institut de hautes études de la défense nationale (IHEDN) ou encore l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM).

Bien que les moyens du CREC restent limités, une activité de recherche au profit des élèves-officiers s'impose car elle contribue au cœur de métier de l'Académie militaire. En revanche, les volets « rayonnement » et « contribution à l'expertise des armées » du CREC justifient d'envisager des rapprochements avec des organismes de recherche interagissant avec l'armée de Terre tels que l'IHEDN ou l'IRSEM.

2.5.2 La formation continue est une notion ambiguë au sein de l'armée de Terre et pour l'Académie militaire

Il convient de rappeler qu'au sein des armées, la formation continue relève d'un processus permanent. Tout au long de leur carrière, les officiers suivent en effet des séquences de formation dans le but d'acquérir des savoir-faire et savoir-être nécessaires à la tenue d'emplois opérationnels ou organiques et pour lesquels les armées disposent d'institutions spécialisées, telles que l'École de guerre ou le Collège des hautes études militaires (CHEM).

Hormis l'accueil de civils dans le cursus de l'IHEDN qui jouxte celui de l'École de guerre, la singularité du métier militaire ne prédispose pas les écoles dépendant des armées à développer des modules de formation continue ouverts à des professionnels extérieurs au ministère des Armées. Il n'en reste pas moins que l'Académie militaire, qui y est tenu du fait de son statut de grande école, a mis en place trois mastères spécialisés accrédités par la Conférence des grandes écoles :

- « Commandement et leadership » ;
- « Planification et conduite des opérations aéroterrestres » : ce mastère spécialisé fait l'objet d'une coopération avec l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST), à Paris ;
- « Conduite des opérations et gestion des crises en cyberdéfense ».

Les deux premières formations ont une vocation purement interne à l'armée de Terre. Ils concernent, pour la première, les élèves-officiers de l'EMAC, et, pour la seconde, des officiers de l'armée de Terre, dans le cadre de leur formation supérieure en milieu de carrière. Cette dernière formation a accueilli depuis sa création 26 étudiants officiers.

S'agissant du mastère spécialisé en gestion de crise en cyber-défense, il s'ouvre progressivement à des civils, même si ceux-ci proviennent surtout du ministère des Armées. Depuis sa création en 2015, 87 étudiants ont été formés, soit une dizaine par an en moyenne, dont six étudiants hors ministère des Armées (parmi lesquels deux officiers étrangers).

2.6 Les échanges internationaux représentent une part importante de l'activité de l'AMSCC

La dimension internationale de la formation est sous la responsabilité de la direction des affaires internationales (DAI) qui dépend de la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER). Cette direction est en charge de tous les aspects internationaux de la scolarité des élèves-officiers, de la gestion de l'ensemble des élèves ou stagiaires étrangers et, de manière plus générale, des relations internationales de l'AMSCC, notamment l'accueil de délégations internationales comme les déplacements auprès d'institutions partenaires étrangères, dans le cadre de séminaires, rencontres, épreuves sportives, etc. (soit au total deux à trois accueils/visites par mois).

La politique conduite en la matière par l'Académie militaire ne paraît toutefois pas répondre à des objectifs stratégiques explicites que les états-majors lui auraient confiés.

2.6.1 Des échanges internationaux d'élèves-officiers sont réalisés à l'ESM et à l'EMIA, conformément aux exigences académiques

2.6.1.1 Le stage international des élèves-officiers français

Depuis 2002, la formation des élèves-officiers de l'ESM et de l'EMIA comprend un stage d'immersion à l'étranger :

- à l'**ESM**, le stage international est effectué durant 12 semaines au cours du semestre 5 de la scolarité, soit de septembre à décembre au début de la troisième année. Répartis dans plus de 35 pays étrangers environ, les élèves-officiers sont immergés au sein d'une université, d'une académie militaire, d'une entreprise ou d'un laboratoire de recherche. Destiné à apprendre aux élèves-officiers à gérer leur autonomie en milieu international, il s'agit au surplus d'un stage de recherche universitaire qui doit être concrétisé par la rédaction en temps contraint, avec l'aide d'un tuteur local, d'un mémoire en langue étrangère de niveau master ou de titre ingénieur. Le mémoire doit être rendu directement au retour en France et soutenu ensuite rapidement. Il représente 10 % de la note finale de fin de scolarité⁴¹ ;
- à l'**EMIA**, le stage dure un mois. Les élèves-officiers sont répartis, essentiellement en Europe, aux États-Unis et en Amérique de Sud⁴², au sein d'unités opérationnelles ou d'académies militaires étrangères. Le stage a pour principal objectif l'apprentissage d'une langue étrangère et la découverte d'un pays et d'une armée étrangère. Les élèves vivent au rythme des unités d'accueil et soutiennent à leur retour un mémoire de stage, rédigé sur place avec l'aide d'un tuteur local.

⁴¹ La présentation du stage international de l'ESM fait l'objet d'une annexe.

⁴² Pour l'EMIA comme pour l'ESM, la destination est arrêtée par le commandement de l'AMSCC, à partir de trois choix formulés par chaque élève par ordre de préférence, la répartition est effectuée par la DAI en fonction du niveau de maîtrise de la langue.

Pour les deux écoles, la réalisation de ces stages internationaux nécessite l'intervention de l'attaché de défense près l'ambassade de France du pays concerné avec lequel les élèves-officiers sont en contact quasi-permanent et à qui ils sont tenus d'effectuer un compte-rendu hebdomadaire sur le déroulement de leur stage.

En novembre 2021, s'appuyant sur la lettre de mission qu'il a reçue en octobre 2021 du directeur des ressources humaines de l'armée de Terre), le général commandant l'AMSCC a souhaité⁴³ que soit étudiée la possibilité de réduire la durée de ces stages internationaux, voire, pour le mois international de l'EMIA, de le supprimer du programme de formation. Finalement, une étude menée en interne a démontré la plus-value de ce stage pour les élèves de l'EMIA ainsi que la nécessité de le pérenniser et de ne pas en réduire la durée. Une seconde étude relative au semestre international de l'ESM, englobant à la fois les aspects académiques et financiers, a été lancée au cours de l'année 2022 et devait rendre ses conclusions au cours du premier semestre 2023. Cette étude n'en demeure pas moins contrainte par le fait qu'étant habilitée à délivrer un titre d'ingénieur (pour les élèves-officiers scientifiques), l'ESM a l'obligation de programmer un stage d'au moins 12 semaines à l'étranger⁴⁴.

2.6.1.2 L'offre de formation pour les élèves-officiers étrangers

Conformément aux exigences liées à son statut de grande école⁴⁵, l'AMSCC accueille tout au long de l'année des élèves-officiers étrangers aussi bien pour des formations académiques que militaires ainsi. Au total 125 élèves-officiers étrangers en moyenne sont présents en permanence au sein de l'AMSCC, soit 13 % des élèves, toutes écoles confondues.

- *Les élèves officiers internationaux :*

Les élèves-officiers internationaux (EOI) effectuent toute leur scolarité au sein de l'AMSCC sous l'uniforme français. Celle-ci est suivie d'une année en école d'application. Inchangé depuis plus de dix ans, leur effectif est de 20 EOI par promotion de l'ESM et de 10 EOI par promotion de l'EMIA, soit environ 10 % d'une promotion quelle que soit l'école.

Les EOI sont recrutés à la suite d'un concours basé sur la culture militaire générale, qu'ils peuvent préparer en intégrant pendant deux ans les classes préparatoires du Lycée militaire d'Autun. Le concours est passé dans les ambassades. En 2022, 69 candidats ont postulé pour intégrer l'ESM (pour 20 places) et 59 candidats pour 10 places à l'EMIA. La sélection se

⁴³ Cf. lettre n° 506297/AMSCC/CDT/NP du 15 novembre 2021 portant directive de commandement pour l'année 2021-2022 et lettre n° 506476/AMSCC/CDT/NP du 26 octobre 2022 portant directive de commandement pour l'année 2022-2023.

⁴⁴ Cf. Commission des titres d'ingénieur, *Référentiel critères majeurs d'accréditation*, version 2022, Critère D.3.1.e sur la formation au contexte international et multiculturel : « *Un séjour à l'étranger, académique, en entreprise ou en laboratoire, est réalisé par chaque élève ingénieur durant sa scolarité. Pour l'organisation de ce séjour, l'élève-ingénieur est accompagné par l'école qui mobilise notamment ses partenariats internationaux. Les étudiants internationaux sont considérés comme étant en mobilité internationale durant leur séjour en France et valident donc cette obligation* ».

⁴⁵ Le référentiel de la CTI (Cf. supra) impose ainsi qu'« *en complément de stages à l'étranger, l'école met en place des dispositifs 'd'internationalisation à domicile', notamment en valorisant la présence d'étudiants internationaux, qui permettent le développement des compétences internationales et interculturelles liées au diplôme* ».

fait à partir des résultats du concours, mais aussi en adéquation avec les critères des pays concernés et ceux de la direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère des Armées.

Les 10 EOI en scolarité à l'EMIA sont exclusivement issus de l'Afrique francophone, sauf exception rarissime. S'agissant des 20 EOI à l'ESM, 9 en moyenne proviennent d'un pays de l'Afrique francophone, 3 sont issus d'un pays d'Asie (invariablement depuis plusieurs années : Corée du Sud, Vietnam et Thaïlande), 8 proviennent d'Arabie Saoudite⁴⁶.

Le recrutement des EOI saoudiens suit une procédure particulière, en vertu d'une convention entre le ministère des Armées et la société DCI (Défense conseil international) qui agit en tant que prestataire au profit de l'Arabie Saoudite. Cette convention prévoit l'intégration de 8 élèves-officiers saoudiens à l'ESM chaque année⁴⁷.

Par ailleurs, un programme franco-allemand spécifique organise depuis 2006 l'échange d'élèves-officiers pour leur formation initiale.

Le programme EOFIA/EOFIF

(élèves-officiers français en formation initiale en Allemagne / élèves-officiers allemands en formation initiale en France)

Ce programme permet, depuis 2006, à des officiers français d'effectuer leur formation initiale en Allemagne et à des officiers allemands de faire de même à l'AMSCC. Pour les deux armées, cinq places sont offertes chaque année.

La formation initiale des EOFIF dure cinq ans. Après deux ans de classe préparatoire au lycée militaire de Saint-Cyr-l'École, les élèves-officiers allemands passent le concours d'entrée à l'ESM. Ceux qui le réussissent effectuent trois ans de scolarité dans cette école, à l'instar des élèves-officiers français, alternant formation militaire (y compris des immersions en corps de troupe au sein de la brigade franco-allemande), académique et humaine, et débouchant sur la délivrance d'un master ou d'un titre d'ingénieur. À l'issue de ces cinq années en France, ils rentrent en Allemagne pour parachever leur formation militaire.

En 2022-2023, trois EOFIF sont en scolarité au 3^{ème} bataillon et deux au 1^{er} bataillon⁴⁸.

La formation initiale des EOFIA dure six ans. Après une sélection *post-bac* sur dossier, ils effectuent, tout d'abord, une année à l'ESM, incluant une phase de formation militaire initiale, puis une formation linguistique de cinq mois. Durant la deuxième année, les élèves officiers français suivent trois stages successifs en Allemagne, notamment à l'École d'infanterie de Hammelburg et à l'École d'officiers de Dresde. Les quatre années suivantes sont consacrées à une formation académique à l'Université de la Bundeswehr de Hambourg, sanctionnée par l'obtention d'un diplôme de master. À l'issue de ces six années de formation, les EOFIA sont diplômés de l'ESM et intègrent une école d'arme en France avant de rejoindre un régiment comme chef de section.

En 2022-2023, trois EOFIA effectuent leur première année de formation initiale militaire au sein du 3^{ème} bataillon. Quatre EOFIA, rattachés à la promotion actuellement au 2^{ème} bataillon, sont en formation

⁴⁶ La répartition des élèves-officiers internationaux présents à l'AMSCC pendant l'année 2022-2023 par pays d'origine, figure en annexe.

⁴⁷ Le cursus particulier des EOI Saoudiens fait l'objet d'une présentation en annexe.

⁴⁸ À la suite de l'échec au concours de l'ESM de 2021 des candidats allemands, aucun EOFIF n'a été incorporé à la rentrée 2021-2022 et les intéressés se sont présentés de nouveau le concours en 2022. L'un d'entre eux fait partie des lauréats qui ont rejoint l'ESM à l'été 2022.

initiale militaire en Allemagne. Enfin, trois EOFIA, rattachés à la promotion actuellement au 1^{er} bataillon, commencent leur première année de formation académique à Hambourg.

Aujourd'hui, près d'une centaine d'EOFIA/EOFIF, en formation ou diplômés, sont en activité dans les deux armées de Terre française et allemande.

- les « cadets internationaux » :

En complément des EOI, de très nombreux élèves-officiers étrangers (ou « cadets internationaux ») viennent à l'AMSCC pour y suivre des stages. 30 cadets sont ainsi intégrés à l'ESM pour un semestre, sur l'un des deux semestres de la deuxième année de scolarité, à dominante académique, soit 60 cadets par an. Ils conservent leur uniforme national.

Ce stage leur permet de compléter leur formation : d'une part, par les enseignements académiques de l'AMSCC, dans la filière scientifique comme dans celle des sciences sociales, ce qui leur permet d'obtenir en retour des équivalences (notamment de crédits ECTS⁴⁹ pour les pays européens) ; et, d'autre part, de participer à la formation militaire, en particulier de bénéficier des différents stages d'aguerrissement dispensés aux élèves-officiers de l'AMSCC : stage d'aguerrissement au centre d'entraînement en forêt équatoriale (CEFE) en Guyane, brevet d'alpinisme militaire (BAM), brevet de parachutisme militaire (BPM), brevet de moniteur commando au centre national d'entraînement commando (CNEC).

Jusqu'en 2021, l'AMSCC accueillait également des cadets étrangers sur de plus courtes périodes, juste pour participer aux différents stages d'aguerrissement dispensés aux élèves-officiers. Toutefois, en avril 2022, à la suite d'études effectuées sur l'accueil des cadets étrangers, il a été décidé de suspendre l'accueil pour ces stages courts qualifiants car les places y sont très comptées et des impératifs de sécurité nécessitent un niveau minimal de pratique en langue française.

Ces études ont aussi été l'occasion de mettre en évidence la nécessité de mieux synchroniser l'accueil des cadets internationaux avec l'activité des élèves-officiers : *« l'intégration des cadets étrangers doit se faire dans une période bien ciblée pour une meilleure gestion par le bataillon accueillant ; ces périodes sont à préciser avec volontarisme aux académies étrangères partenaires »* ; l'amélioration de la cohérence générale du stage des cadets à l'ESM a également été fixé comme objectif.

2.6.2 Le coût des échanges internationaux représente pour l'AMSCC un tiers de son « budget métier »

Plus de 150 élèves-officiers étrangers suivent donc chaque année une formation à Coëtquidan, dont plus de 130 environ au sein de l'ESM. Environ 125 élèves-officiers étrangers sont présents en permanence à Coëtquidan, dont au maximum 105 à l'ESM : 95 EOI (60 à l'ESM et 20 à l'EMIA, auxquels doivent être ajoutés au plus 5 EOFIF par promotion de l'ESM, soit un maximum 15) et 30 cadets internationaux.

⁴⁹ *European Credits Transfer System.*

Ces nombres sont à rapprocher des effectifs totaux de l'ESM (600), de l'EMIA (250) et de l'EMAC (150), soit près de 1 000 élèves. La part des élèves-officiers étranger au sein de l'AMSCC compte donc pour près de 13 % des effectifs d'élèves.

Le coût pour l'AMSCC des échanges internationaux (envoi d'élèves-officiers français à l'étranger, y compris les EOFIA, et accueil d'élèves-officiers étrangers pour les différentes formations prévues) est essentiellement constitué de frais de déplacement (transport, hébergement et alimentation). Si on exclut l'exercice 2020 pour lequel les circonstances de la pandémie de Covid19 ont perturbé les échanges internationaux, le coût global moyen est de 1,17 M€ pour l'AMSCC, soit un tiers de son « budget métier » (3,8 M€ en 2022).

Tableau n° 4 : Coût pour l'AMSCC des échanges internationaux d'élèves-officiers (€)

		2020	2021	2022
EO Français	Semestre international ESM	557 555,87	732 596,69	612 098,32
	Mois international EMIA	68 500,76	103 350,94	126 910,25
	EOFIA (5 promotions)	152 893,08	123 335,54	179 319,90
	TOTAL	778 949,71	959 283,17	918 328,47
EO internationaux	EOI (ESM) Semestre international	106 005,30	166 669,57	103 000,00
	EOI (EMIA) Mois international	10 000,00	7 909,10	5 643,10
	Cadets (accueil/envoi)	41 313,82	71 095,66	108 131,20
	TOTAL	157 319,12	245 674,33	216 774,30
TOTAL GENERAL		936 268,83	1 204 957,50	1 135 102,77

Source : AMSCC, DPCS, Dépenses budget métier

Le plus gros poste de dépense est celui du stage international des élèves-officiers de l'ESM (« semestre ») et de l'EMIA (mois)⁵⁰. Celui-ci, qui a peu varié depuis une dizaine d'années, représente un montant annuel d'environ 770 000 € (650 000 € pour le semestre international de l'ESM et 120 000 € pour le mois international de l'EMIA), soit près du quart du « budget métier » de l'AMSCC. À l'ESM, le coût par élève est d'environ 4 500 €, à l'EMIA, il est de 1 200 €.

Les modalités administratives et financières de ces stages varient en fonction de la destination, du mode d'hébergement et de l'établissement hôte. Une grande variété de conventions sont passées avec les organismes étrangers concernés⁵¹. Sous statut militaire, les

⁵⁰ L'autre poste de dépense important est celui de la formation des EOFIA qui dure six ans, dont cinq en Allemagne. Pendant leur formation en Allemagne, ces derniers sont en effet nourris et logés à titre onéreux dans le secteur privé. Ces frais, tout comme ceux liés aux transports, ouvrent droit au versement des indemnités de déplacement selon les dispositions réglementaires en vigueur.

⁵¹ Des conventions sont établies avec :

- 37 académies ou organismes militaires partenaires en Europe (Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, Géorgie, Grèce, Italie, Lettonie, Lituanie, Norvège, Pologne, République Tchèque, Roumanie), en Amérique (Bolivie, Canada, États-Unis, Pérou), en Asie (Corée du Sud, Japon), en Afrique du Sud et en Australie.

élèves officiers qui effectuent un séjour à l'étranger sont considérés en mission et perçoivent une rétribution journalière destinée à couvrir leurs frais d'hébergement et de repas qui diffèrent, selon les taux en vigueur, d'un pays à l'autre.

Afin de réduire les coûts de ce stage, l'hébergement (voire l'alimentation) en structure militaire est privilégié. Si cette solution est assez facilement mise en œuvre s'agissant des élèves-officiers de l'EMIA, elle est plus difficile s'agissant de ceux de l'ESM qui, compte tenu des objectifs de leur stage, doivent effectuer celui-ci, non pas au sein d'unités militaires ou même d'une académie militaire, mais plutôt dans une université ou un laboratoire de recherche.

Par ailleurs, pour faciliter l'échange d'élèves-officiers, l'AMSCC a signé la charte Erasmus. Elle développe activement son réseau Erasmus dans le cadre de l'initiative européenne EMILYO (*European Initiative for the Exchange of Military Young Officers*), aussi appelée « ERASMUS militaire ».

Enfin, l'AMSCC cherche à nouer des accords de réciprocité avec les pays participant au dispositif des cadets internationaux, ceux-ci correspondant pour une large part aux destinations des élèves-officiers français pour leur stage international. L'objectif poursuivi est, qu'en contrepartie de la prise en charge du séjour des cadets étrangers à l'AMSCC, les élèves-officiers français soient accueillis à titre gratuit dans les pays d'accueil.

Dans sa directive de commandement pour 2022-2023, le commandant de l'AMSCC a ainsi, à juste titre, fixé comme objectif de « *prioriser la réception de cadets étrangers et l'envoi des sous-lieutenants en semestre ou mois international auprès de partenaires ouvrant droit aux réciprocités, dans un souci légitime de maîtrise des coûts* ».

Dans la poursuite de cet effort, il serait utile de connaître la réalité détaillée, à ce jour non appréhendée, du coût complet de ces échanges internationaux, à savoir :

- des coûts réalisés pour l'accueil des EOI et des cadets et financés en dehors du « budget métier » de l'Académie militaire : hébergement, alimentation, habillement, etc. ;
- des dépenses relatives à l'instruction de ces stagiaires, financées sur le budget métier mais confondues avec celles qui sont réalisées pour l'instruction des élèves-officiers français.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La formation initiale des élèves-officiers présente la caractéristique de combiner un enseignement académique universitaire diplômant et une instruction militaire destinée à leur permettre de commander une unité de l'armée de Terre. Cette double formation, concentrée sur une à trois années, a pour conséquence aujourd'hui une saturation des emplois du temps qui n'autorise aucune souplesse ni adaptation. Cette situation n'est pas nouvelle et est connue de l'armée de Terre depuis plusieurs années. Elle s'accompagne d'un système de notation des élèves-officiers complexe et peu transparent alors que celle-ci revêt pour la majorité d'entre eux un caractère sensible en raison des enjeux liés au classement de sortie.

-
- 30 universités à l'étranger dans 17 pays (Afrique du Sud, Argentine, Australie, Canada, Espagne, Etats-Unis, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Norvège, Pologne, Qatar, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovénie, Tunisie, Vietnam).

Sauf à remettre en question le principe d'une formation combinant un volet militaire et une dimension académique diplômante pour se recentrer sur une formation purement militaire, à l'instar de ce qui se pratique à l'EMAC, l'Académie militaire doit procéder à une revue générale des programmes avec un objectif de réduction du volume horaire global tout en cherchant à valoriser davantage les spécificités de la formation des élèves-officiers auprès des organismes d'accréditation, comme le fait l'École navale.

Pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation qu'elle dispense, l'Académie militaire devrait également développer une démarche d'évaluation qui intègre davantage les élèves et, à l'opposé, les premiers employeurs des élèves-officiers que sont les unités de l'armée de Terre.

Au titre de ses missions d'enseignement supérieur, l'Académie militaire se doit également de participer au développement de la recherche et de la formation continue. Toutefois en raison de son absence de personnalité juridique, ces deux activités, distinctes de son cœur de métier, ne peuvent à ce stade que demeurer limitées. L'activité de recherche pourrait se rapprocher sous des formes à déterminer des instituts de recherche tel que l'IHEDN ou l'IRSEM.

Par ailleurs, l'Académie militaire réalise de nombreux échanges avec d'autres grandes écoles et au niveau international, sans toutefois qu'elles répondent à des objectifs stratégiques que les états-majors lui auraient explicitement fixés. Les relations extérieures font partie des missions qui lui incombent en tant qu'organisme d'enseignement supérieur et participent à son rayonnement et à la qualité de la formation. Elles génèrent un coût significatif, atteignant la moitié de son budget « métier » annuel qui est de l'ordre de 3 M€. Les modalités financières de ces partenariats mériteraient ainsi d'être révisées ou mises à jour, dans un souci de maîtrise des coûts, et la recherche d'une certaine réciprocité entre partenaires quant à leur prise en charge pourrait être davantage développée.

3 UN APPAREIL DE FORMATION SOUS TENSION, NON-DIMENSIONNE POUR FAIRE FACE A UN ACCROISSEMENT DU NOMBRE DES RECRUTEMENTS

Alors qu'elle a connu une baisse de ses effectifs d'élèves jusqu'en 2014, l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan s'est trouvée depuis lors confrontée à une augmentation continue de ses flux entrants. Le projet stratégique de l'école a prévu une nouvelle hausse du nombre d'élèves de 14,5 % entre 2019 et 2025 tandis que le projet de loi de programmation militaire présenté début 2023 anticipe une hausse des besoins de formation de 10 % dès 2024 pour l'armée de Terre. Dans ces conditions, l'appareil de formation de l'Académie militaire n'est plus suffisant du point de vue de l'organisation des soutiens (3.1), des infrastructures (3.2), de la gestion des ressources humaines (3.3) et de la restauration (3.4).

3.1 Des responsabilités de gestion réduites après le départ de la base de défense vers Rennes

3.1.1 L'AMSCC a perdu la visibilité et la maîtrise dont elle disposait antérieurement sur les ressources de soutien

Depuis la création, en 2009, des bases de défense qui regroupent plusieurs services chargés de fournir le soutien des unités situées dans leur ressort (Cf. tableau n° 6), les unités actives comme l'AMSCC ont perdu la gestion en direct de la plupart des fonctions de soutien.

Tableau n° 5 : Composition des soutiens d'une base de défense

Secteur de soutien	Opérateurs locaux du soutien	Acronyme du service	Directions centrales « métier » de rattachement
Santé	Centre médical des armées	CMA	Service de santé des armées
Administration générale et soutien commun (AGSC) ⁵²	Groupement de soutien de base de défense	GSBdD	Direction centrale du service du commissariat des armées
Infrastructures	Unité du service de l'infrastructure de la défense	USID	Service de l'infrastructure de la défense (SID)
Équipements informatiques complexes	Centre interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information	CIRISI	Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information (DIRISI)

Source : Cour des comptes

⁵² Le soutien AGSC recouvre 11 missions : habillement et équipement ; alimentation-restauration ; hôtellerie ; gestion de site ; condition des personnels ; administration du personnel et solde ; mobilité professionnelle ; acquisition de biens et services courants ; exécution financière ; conseil juridique.

Chacun des services participant à l'activité de soutien d'une base de défense relève à la fois de l'autorité hiérarchique de sa direction d'appartenance, qui fixe les doctrines métiers, et d'une forme d'autorité fonctionnelle du commandant de la base de défense (COM BdD) découlant du fait que celui-ci est gestionnaire des crédits AGSC et infrastructures⁵³. Le COM BdD a pour mission de coordonner les quatre services entre eux et d'être un interlocuteur privilégié des unités actives (dites unités soutenues). De manière générale, cette fonction échoit à un officier supérieur d'un grade à peu près équivalent aux chefs de corps des unités soutenues.

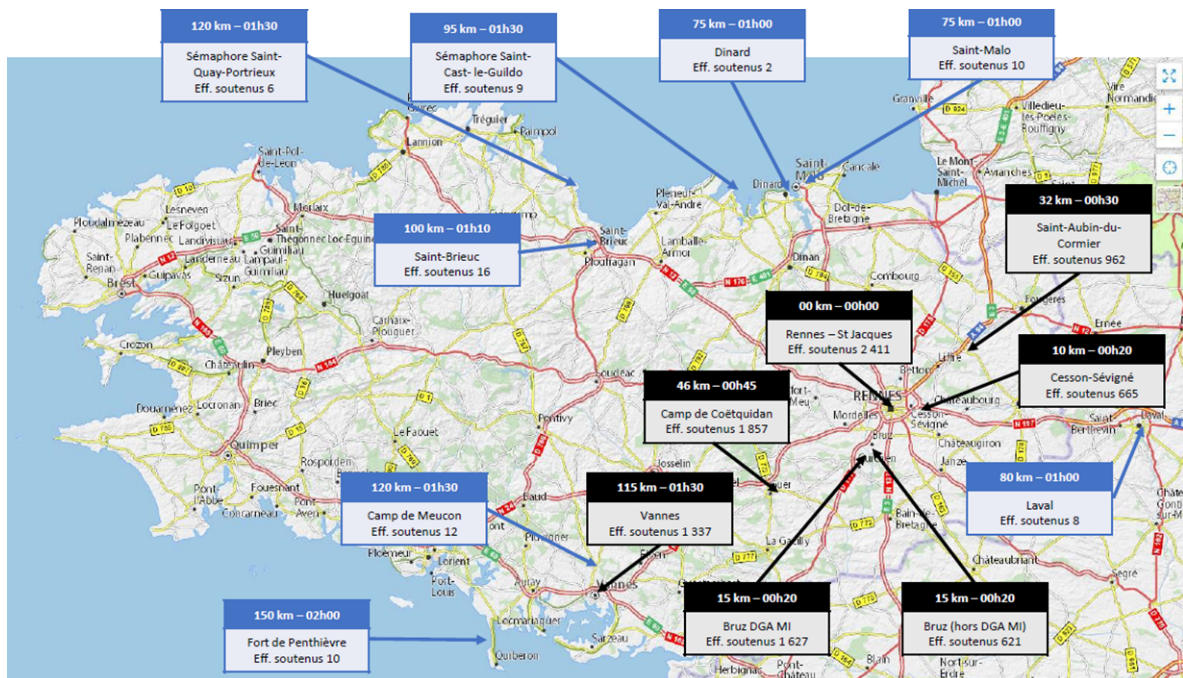
Ce modèle est bâti sur le principe selon lequel les fonctions les plus complexes du soutien doivent être assurées au niveau de l'administration centrale de la base de défense de manière à mutualiser les expertises qu'elles requièrent. Les fonctions de soutien direct relèvent, quant à elles, des antennes de chacun des opérateurs de soutien auprès des unités.

Jusqu'en 2017, l'AMSCC dépendait de la base de défense Vannes-Coëtquidan qui couvrait le département du Morbihan et dont elle assurait le commandement. Par un arrêté du 23 mai 2018, cette base de défense a été fusionnée avec celle de Rennes, qui couvre l'Ille-et-Vilaine et les Côtes d'Armor, pour former la base de défense de Rennes-Vannes-Coëtquidan (BdD RVC), localisée à Rennes. Celle-ci assure le soutien de 53 organismes et environ 11 000 personnels du ministère des Armées dans les trois départements concernés. C'est la cinquième base de défense la plus grande de France sur les 45 qui existent. Et dans ce cadre, le camp de Coëtquidan accueille 13 personnels dans l'antenne USID, tandis que le pôle Guer-Coëtquidan du GSBdD compte 152 personnels, chargés du fonctionnement du restaurant Wagram, des magasins logistiques du camp, du transport individuel et collectif, etc.

Alors qu'en 2017, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan représentaient 46 % des effectifs soutenus par la base de défense Coëtquidan-Vannes, l'AMSCC ne représente plus que 16 % des effectifs totaux de la base de défense RVC. Surtout, en perdant en 2018 le commandement de la base de défense qu'elle assurait auparavant, l'AMSCC a perdu la visibilité et la maîtrise dont elle disposait à l'endroit des ressources des unités de soutien. Elle doit donc désormais composer avec les difficultés de la nouvelle base de défense à remplir certaines de ses demandes. Au point que la situation constatée en 2020 a nécessité le déclenchement d'un audit des soutiens, dont le principal effet a consisté en un renforcement de la comitologie dans le but de fluidifier les relations entre les entités.

⁵³ Leur mission est décrite par l'instruction n° 144/ARM/CAB relative aux missions et attributions du commandant de base de défense.

Carte n° 1 : Unités soutenues par la base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan



Source : SID

3.1.2 Les conséquences de la centralisation de la base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan

Alors que près de 90 % du budget à sa main couvrent en effet des dépenses obligatoires, l'AMSCC est désormais, pour ses autres ressources, et principalement pour celles qui concernent les soutiens, soumise aux arbitrages budgétaires du commandant de la base de défense qui dispose de son côté de marges de manœuvres particulièrement réduites.

En outre, le modèle des bases de défense se caractérise par le déploiement d'une chaîne administrative relativement complexe qui ne facilite pas toujours la bonne adaptation des soutiens aux besoins spécifiques des unités soutenues, ce que, pour ce qui la concerne, l'AMSCC ne manque pas de signaler.

Tout d'abord, la mutualisation des fonctions au sein d'une base de défense très grande comme celle de Rennes-Vannes-Coëtquidan a éloigné les soutiens de leurs « clients » finaux, dont l'Académie militaire. Ainsi, l'audit de la division du contrôle et de l'audit des armées (C2A) en novembre 2020 a pu relever que le transfert du bureau des affaires budgétaires de Coëtquidan à Rennes s'est traduit par une dégradation de la qualité de l'expression de besoin de l'AMSCC.

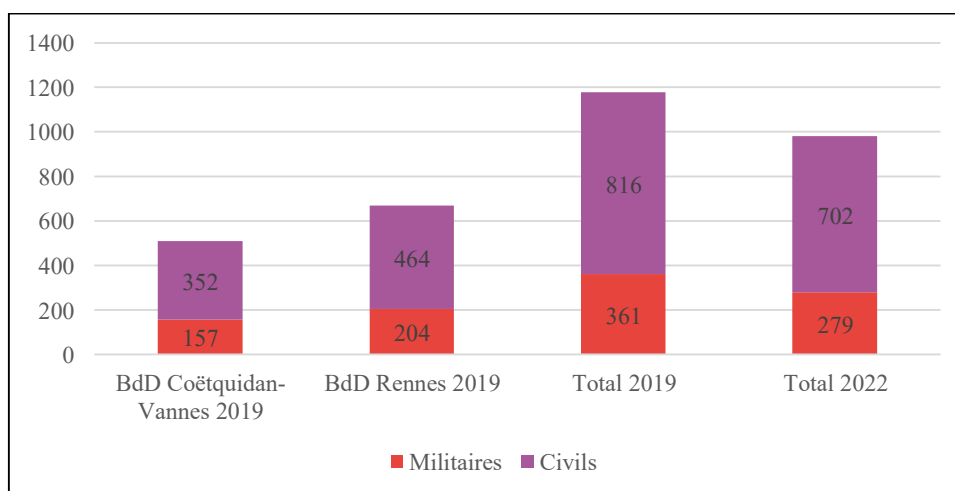
Surtout, les administrations centrales, en particulier la direction centrale du service du commissariat des armées (DCSCA), pèsent sur les unités soutenues en raison de leurs nombreuses interventions dans les décisions locales et de la multiplication continue des normes qu'elles édictent. En outre, alors qu'existe encore à Coëtquidan une portion déconcentrée de la base de défense de Rennes-Vannes-Coëtquidan, la politique d'uniformisation menée par la DCSCA aux fins de conformer cette dernière au modèle national

devrait déboucher sur la résorption de cette spécificité locale. Pour autant, cette localisation permet à l'AMSCC d'entretenir une relation directe avec certaines fonctions du GSBdD, comme la gestion des droits financiers individuels, et sans doute d'assurer de la sorte un meilleur service. À cet égard, alors même que l'audit C2A prônait son maintien, le service du commissariat des armées confirme son souhait de fermer la portion centrale déconcentrée d'ici 2024.

Par ailleurs, la baisse des effectifs met en tension les opérateurs du soutien, qui assurent malgré tout la grande majorité de leurs missions à l'AMSCC. Ainsi, la fusion des deux bases de défense en 2020 combinée à l'externalisation du mess De Lattre à Coëtquidan a engendré une baisse de 14 % des effectifs du GSBdD entre 2019 et 2022. Là où le camp de Coëtquidan accueillait en 2019, il n'en compte plus que 176 (- 37 %), dont 152 sont affectés au pôle du GSBdD et 24 travaillent pour la portion centrale déconcentrée prochainement fermée. Les sections environnement de travail et logistique ont perdu 31 % de leurs personnels.

À l'opposé, l'AMSCC a pu bénéficier de renforts « inter-pôles » rendus disponibles par l'élargissement de la base de défense : ainsi, sur les 29 910 personnes du camp de Coëtquidan transportées par le GSBdD en 2022, 20 % l'ont été par des cars venus d'autres pôles de la base de défense.

Graphique n° 3 : Évolution des effectifs du GSBdD Rennes-Vannes-Coëtquidan



Source : REO du GSBdD RVC

L'éloignement de la commune de Guer – où se situe le camp de Coëtquidan – par rapport aux pôles urbains de Rennes et de Vannes entraîne également une faible attractivité des postes : le taux de vacances des emplois de chauffeurs du pôle Guer-Coëtquidan est de 14 % en 2022.

D'après l'enquête de qualité de service rendu (QSR) menée en juin 2022 à la base de défense de Rennes-Vannes-Coëtquidan, l'Académie militaire exprime 25 % d'insatisfaction,

contre une moyenne de 17 % pour l'ensemble de la base de défense⁵⁴. C'est la deuxième unité la plus insatisfaite après le 3^e RIMa de Vannes. Nonobstant ce taux plutôt élevé, aucun « point bloquant » n'a toutefois été relevé en 2022. De plus, sur le secteur GSBdD, seules 5 % des demandes de soutien formulées par l'Académie militaire⁵⁵ n'ont pas été assurées en 2022 (environ 88 demandes par mois). Dans sa réponse à la Cour, le service du commissariat des armées indique en outre que « *le niveau d'exigence de l'AMSCC et le volume des prestations demandées dans tous les domaines restent très au-delà de celles des autres formations soutenues* ». La situation est sans aucun doute plus problématique s'agissant des infrastructures (v. partie 2.1).

Au-delà des problèmes de personnels et de moyens, la tension existante entre l'AMSCC et les entités de soutien semble principalement s'expliquer par la moindre flexibilité des prestations de soutien dans un contexte de pénurie⁵⁶. Mais, selon les cas, les améliorations légitimement souhaitées pourraient découler soit d'évolutions dans l'organisation et les moyens des opérateurs de soutien (simplification administrative, plus grandes adaptations locales, etc.), soit d'une réflexion sur l'adéquation de la configuration organique actuelle de l'AMSCC à la spécificité des missions qu'il lui incombe d'exercer (Cf. *infra*).

3.2 Des infrastructures en mauvais état

3.2.1 Multi-usages et multi-acteurs, le camp de Coëtquidan atteint presque la saturation

D'une superficie de 52 km², et recouvrant six communes du Morbihan⁵⁷, le camp de Coëtquidan est constitué de deux ensembles :

- **le camp bâti** s'établit dans la partie Sud-Ouest, sur une superficie de 53 hectares. Son commandement relève du commandant de l'AMSCC, sous l'autorité de la DRHAT
- **l'espace d'entraînement de niveau 2 (EEN2)**, l'un des huit⁵⁸ que compte l'armée de Terre en France. Il est dédié à la 9^e brigade d'infanterie de marine (9^e BIMa). L'EEN2 représente 99 % de la surface globale du camp de Coëtquidan. Sa partie Nord est principalement consacrée aux activités de tir (les champs de tir occupant 2 300 hectares), sa partie Sud-Ouest est constituée d'un vaste espace de manœuvre. La gestion

⁵⁴ À noter que la base de défense de Rennes-Vannes-Coëtquidan affiche elle-même un taux de satisfaction au-dessus de la moyenne des bases de défense françaises.

⁵⁵ Demande via le système d'information SILLAGE. Il existe un biais dans cette statistique car l'Académie militaire a cessé de formuler des demandes dont elle sait qu'elles n'aboutiront pas, mais il relève des entretiens conduits par la Cour que la grande majorité des missions de soutien nécessaires sont réalisées.

⁵⁶ Par exemple, la DCSCA a élaboré une matrice de hiérarchisation des priorités s'agissant des missions des véhicules de la gamme commerciale mutualisée, matrice qui définit les transports d'autorité et la formation de militaires étrangers comme peu prioritaires, alors que cela constitue le cœur de métier de l'AMSCC.

⁵⁷ Guer, Saint-Malo-de-Beignon, Beignon, Campénéac, Augan et Porcaro. La commune de Paimpont est adjacente au nord du camp.

⁵⁸ Coëtquidan, Fontevraud, la Courtine, Valdahon, le Larzac, Caylus, les Garrigues et l'Espace montagne

opérationnelle et l'entretien sont assurés par le commandement de l'entraînement et des écoles du combat interarmes (COM E2CIA) basé à Coëtquidan et relevant de l'autorité du commandement des forces terrestres (CFT).

En 2013, la Cour relevait déjà que le camp de Coëtquidan était suremployé, s'agissant en particulier de ses installations opérationnelles comme les champs de tir. Elle constatait que l'AMSCC n'établissait pas de priorités quant à l'usage des installations⁵⁹. Si cette situation a été améliorée, le constat de surexploitation des infrastructures demeure en 2023, auquel s'ajoute celui d'une dégradation de l'état général des bâtiments.

L'audit réalisé en 2020 par l'inspection de l'armée de Terre a classé les infrastructures comme l'une des trois fragilités de l'AMSCC.

3.2.1.1 De nombreux services utilisent des infrastructures variées

Le camp de Coëtquidan compte 417 bâtiments, soit une surface bâtie de 184 000 m². Il est caractérisé par la grande diversité des infrastructures qui y sont installées : trois places d'armes, 18 champs de tir, 33 bâtiments d'hébergement, des dizaines de bâtiments de cours et administratifs, trois stades, une piscine, deux restaurants administratifs, plusieurs zones de bivouac et de manœuvres, un centre équestre, ainsi que trois salons de coiffure, deux bars et sept laveries. Le camp compte 20 bâtiments classés établissement recevant du public (ERP). Il est en outre pourvu de la capacité de fonctionner en autonomie grâce à ses infrastructures de réseau : forages, chaudières, groupes électrogènes, station d'épuration.

À titre principal, six unités relevant de six commandements différents occupent le camp de façon permanente :

- l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan à qui sont affectés 243 bâtiments sur les 417 que compte le camp (en moyenne 2 000 personnels en même temps) ;
- le centre de formation initiale militaire (CFIM, environ 200 personnels) ;
- le groupement de soutien des bases de défense (GSBdD, environ 200 personnels, dont le centre de production alimentaire de Coëtquidan) ;
- la 123^e antenne médicale (30 personnels) ;
- la section des munitions de Montervily (30 personnels) ;
- l'antenne de l'unité de soutien de l'infrastructure de la défense (17 personnels).

Il n'existe pas de répartition géographique cohérente des bâtiments, étant donné que l'implantation des services s'est sédimentée au fil des années – comme en témoigne, par exemple, le fait que les bâtiments affectés au CFIM se trouvent au centre du quartier consacré à l'EMAC (Cf. encadré ci-dessous). Pour autant, une réorganisation complète des implantations du camp de Coëtquidan serait complexe, coûteuse, sans qu'il soit avéré que des gains d'efficacité en résultent. Par ailleurs, la très grande superficie du camp ne permet pas toujours d'envisager la mutualisation de certaines infrastructures pour des raisons de temps de trajet : il ne serait pas possible, par exemple, de créer une armurerie unique au lieu des quatre existantes.

⁵⁹ « On peut dans ces conditions s'interroger sur la pertinence d'accueillir des stagiaires dans le cadre de la formation continue externe (...), ce qui risque d'obérer encore davantage les possibilités d'accès aux moyens et installations du site de Coëtquidan » (page 54 des observations définitives de la Cour des comptes, 2013)

En tant qu'EEN2, le camp de Coëtquidan accueille également les entraînements d'autres unités de l'armée de Terre que la 9^{ème} BIMA. En 2023, il est ainsi prévu d'allouer 32 semaines d'exercice sur le camp à des régiments extérieurs, pour un volume total de 3 300 soldats.

Éclatée entre de multiples interlocuteurs, la gestion du camp de Coëtquidan ne présente ainsi aucune unité (Cf. *infra*). Le camp bâti ressemble davantage à un « village » militaire qu'à une garnison cohérente.

Le cas du centre de formation initiale militaire (CFIM) de Coëtquidan, emblématique des difficultés d'infrastructure

Le CFIM de Coëtquidan occupe huit bâtiments ainsi que deux plateaux de sport dans le quartier dit de « l'ancienne école » sur le camp de Coëtquidan. Ceci lui permet d'accueillir et de former jusqu'à 390 engagés volontaires initiaux (EVI) consécutivement, pour les 12 semaines que dure la formation générale initiale (FGI) du militaire du rang. Le CFIM est autonome en termes d'infrastructures, à l'exception des espaces de manœuvre et des champs de tir, qu'il mobilise raisonnablement.

La présence du CFIM en plein cœur de l'école des officiers de l'armée de Terre peut sembler une incongruité, d'autant que la 9^e BIMA auquel il est rattaché dispose d'un second CFIM à Angoulême, ce qui constitue une exception par rapport aux autres brigades. Le CFIM contribue à la pression sur l'activité de restauration du camp. Plusieurs solutions ont été étudiées pour optimiser l'implantation du CFIM :

- Regroupement des deux CFIM de la 9^e BIMA à Angoulême : le camp d'Angoulême ne dispose pas des infrastructures nécessaires pour doubler le nombre de ses EVI.
- Délocalisation du CFIM à Fontevraud-l'Abbaye, sur le camp du 2^e régiment de dragons : les terrains sont disponibles mais la construction *ex nihilo* des bâtiments du CFIM, chiffrée à 35 M€, a été de ce fait abandonnée.
- Permutation des bâtiments de l'EMAC et du CFIM pour donner de la cohérence aux bâtiments de l'EMAC : cette solution nécessiterait des travaux d'adaptation des bâtiments qui n'ont pas les mêmes usages.

Les problèmes respectifs que posent les différentes solutions envisagées font tour à tour ressortir les réelles difficultés que rencontre le fonctionnement du camp de Coëtquidan.

D'une part, la permutation nécessiterait des relogements temporaires de l'EMAC ou du CFIM. Or, le camp ne dispose pas de marges de manœuvre bâtementaires.

D'autre part, le déménagement du CFIM hors du camp de Coëtquidan permettrait certes de récupérer les bâtiments au profit de l'AMSCC, mais impliquerait d'importants coûts de restauration, alors que le camp de Coëtquidan étant peu dense, de nouveaux bâtiments pourraient tout à fait être construits pour l'EMAC en cas de besoin.

Le problème véritable n'est donc pas l'emplacement du CFIM mais l'impossibilité de dégager des marges de manœuvre pour envisager quelque évolution de la situation. Aussi, l'état de dégradation du camp et la faiblesse des crédits budgétaires pour l'entretien peuvent-ils pousser l'AMSCC à envisager une forme de « cannibalisation » des bâtiments du CFIM à son profit. Cette récupération « gratuite » de bâtiments n'en impliquerait pas moins, au final, des coûts d'entretien, voire de remise à niveau, qu'il incomberait à l'armée de Terre de supporter.

3.2.1.2 Des infrastructures opérationnelles déjà intensément mobilisées

Le camp de Coëtquidan a été classé EEN2 en 2022, ce qui signifie qu'il a vocation à héberger des entraînements opérationnels d'un niveau compagnie ou sous-groupe

interarmes (150 à 200 hommes). Ces entraînements doivent en outre s'inscrire désormais dans la nouvelle hypothèse d'engagement majeure et permettre ainsi de former les unités de l'armée de Terre au combat dit de haute intensité. Cette configuration nécessite donc une montée en puissance des infrastructures du camp et de ses capacités à accueillir d'autres forces terrestres. Ainsi, en 2021, environ 39 % des dépenses de maintien en condition des bâtiments attribués à Saint-Cyr Coëtquidan ont concerné l'espace d'entraînement.

Or, cet objectif d'augmentation des entraînements des forces terrestres est entravé par la sollicitation déjà forte des infrastructures à usage opérationnel. Entre 2017 et 2021, le taux d'occupation des complexes de tir du camp s'élève en moyenne à 70 % (+ 28 % d'usage entre 2017 et 2021), et ceux-ci sont régulièrement saturés dans les périodes de pics de besoin, tandis que les zones de manœuvres sont occupées à 60 % en 2021 (+ 31 % d'occupation entre 2017 et 2021). Lorsqu'une unité terrestre de l'extérieur vient s'entraîner sur le camp de Coëtquidan, elle se déplace pour plusieurs journées et mobilise ainsi les infrastructures opérationnelles durant cette période. Or, l'AMSCC utilise de plus en plus ces infrastructures pour ses propres besoins, ne libérant pas suffisamment de temps pour les autres usages. Ceci explique que la fréquentation des unités des forces terrestres extérieures est stable voire en baisse. Sur les cinq dernières années, elles ont représenté en moyenne 30 % des usagers des zones de manœuvre, avec une nette diminution entre 2017-2018 (entre 35 % et 40 %) et 2021 (moins de 20 %).

Pour l'usage de ses infrastructures opérationnelles, le camp de Coëtquidan fait aussi l'objet de contraintes extérieures, notamment liées à la présence de villages à proximité immédiate. À la suite de plaintes des habitants de Paimpont, les horaires de tir ont été réduits et le tir de nuit quasi supprimé. De même, en réponse à la mairie qui menaçait de fermer la route d'Augan aux militaires si une telle opération n'était pas engagée, l'AMSCC a dû dépenser environ 200 000 € pour rénover cette voie départementale qui traverse le camp et qui était abîmée par les engins militaires.

Ces dernières années, un sous-investissement a conduit à fermer 41 % des infrastructures de tir devenues obsolètes (elles sont passées de 29 à 18 structures utilisables fin 2022). Cette situation est en cours de résolution avec la réouverture de sept infrastructures mises aux normes d'ici 2025.

3.2.1.3 Un parc d'hébergement très sollicité, incapable d'accompagner la montée en puissance de l'EEN2 et de l'Académie militaire

Que ce soit sur le camp bâti ou sur l'espace d'entraînement, le parc d'hébergement est sous tension.

S'agissant de l'espace d'entraînement de niveau 2 (EEN2), la fréquentation décevante par les unités de l'armée de Terre s'explique en partie par le manque d'hébergement pour des unités élémentaires. L'espace de manœuvre compte deux zones de bivouac en dur avec lits (168 places) et deux bâtiments de 40 places sur le site d'Augan-Lafayette. C'est à peine suffisant pour accueillir l'entraînement d'un niveau compagnie ou sous-groupement interarmes, qui constitue pourtant la norme des EEN2. À l'horizon 2024, une centaine de places seront ajoutées sur le site d'Augan-Lafayette pour accueillir une unité élémentaire Felin (120 militaires).

S'agissant du camp bâti, 33 bâtiments sont à usage de logement. Ils totalisent environ 2 000 places (hors hébergement opérationnel sur l'espace de manœuvre), dont 70 % au profit

de l'Académie militaire⁶⁰. Les différences d'usage conduisent à distinguer trois types de logement : le casernement (militaires du rang et élèves) ; l'hébergement (personnels avec une nécessité de service) et l'hôtellerie.

La fonction logement est très éclatée sur le camp de Coëtquidan. Le bureau logement du pôle GSBdD de Coëtquidan assure la gestion des bâtiments des cadres célibataires (BCC) ainsi que des prestations d'hôtellerie dans le bâtiment 066. Il gère également l'attribution des 77 logements conventionnés de CDC Habitat. En ce qui concerne l'AMSCC, chaque direction est amenée à gérer ses propres logements : la direction des affaires internationales héberge les stagiaires internationaux dans le bâtiment 066, la DFE gère des chambres des trois écoles, etc.

L'occupation de ce parc de logements considéré dans toutes ses extensions atteint quasiment son niveau de saturation, ce qui amène l'USID à estimer que la capacité d'hébergement ne sera plus suffisante à partir de 2025. Ainsi, le taux d'occupation des bâtiments des cadres célibataires s'élève à 91 % en 2022⁶¹ et celui des bâtiments des trois écoles est de 100 %. Les logements des engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT) de l'AMSCC et du GSBdD (80 lits) sont trop petits et nécessitent de loger certains militaires du rang dans les BCC ou ailleurs. Dans le rapport sur le moral de l'AMSCC en 2020, il est indiqué que l'insuffisance du nombre de places d'hébergement pour les militaires du rang et les sous-officiers constituait l'un des trois principaux facteurs exerçant une influence défavorable sur le moral des militaires. En outre, cette saturation réduit la capacité du camp de Coëtquidan à offrir les places vacantes à des unités de l'armée de Terre cherchant à utiliser l'espace d'entraînement.

Dans un contexte de croissance prévisionnelle des élèves et d'une fréquentation accrue de l'EEN2 par les forces terrestres, il convient d'optimiser le taux de remplissage de chaque bâtiment. Cela peut passer par une mutualisation de la gestion du parc de logement, entre les différents services qui disposent de bâtiments attribués.

3.2.2 L'état dégradé et vieillissant des infrastructures pèse sensiblement sur les capacités opérationnelles et la fonction de rayonnement de l'AMSCC

3.2.2.1 Les infrastructures du camp de Coëtquidan sont très dégradées

D'après le plan de stationnement du camp de Coëtquidan validé le 3 août 2022, 31 % du camp bâti est en mauvais état ou en très mauvais état, 49 bâtiments, soit 11 % des bâtiments (pour un total de 20 000 m²), étant abandonnés ou considérés comme inutiles ou inutilisables.

L'insuffisance notable d'entretien depuis des années entraîne des pertes de capacités d'usage. La salle de boxe a été fermée pour cause de vétusté, de même que pourrait l'être prochainement la piscine construite en 1967, à cause de sérieux problèmes de structure au niveau du bassin⁶². La station d'épuration du camp a été construite en 1957, pour une durée de vie de 30 à 40 ans et n'est plus aux normes.

⁶⁰ Dont 378 pour le CFIM et 267 pour le GSBdD et 1 113 pour les élèves des trois écoles de l'AMSCC

⁶¹ En septembre 2022, 53 cadres sont célibataires géographiques.

⁶² La piscine a fait l'objet d'un signalement au registre SST de l'Académie militaire en 2021

La faiblesse des crédits immobiliers conduit aussi les usagers du camp de Coëtquidan à adopter une logique de « cannibalisation » des bâtiments : dès que l'un d'eux est trop dégradé pour être utilisé, l'activité est déplacée dans un autre bâtiment moins dégradé sans que le premier soit rénové. Ainsi, face aux dégâts du plafond du bâtiment 422 dont la rénovation a été jugée trop onéreuse pour cause de présence d'amiante, le magasin du GSBdD a été déplacé en 2021 dans le bâtiment 423. La déconstruction du bâtiment 422 est finalement prévue en 2027, sans être encore financée.

Cet état visible de délabrement rejaillit sur le lustre de l'AMSCC, composante non négligeable de son rayonnement international. Les trois places d'armes du camp – lieux centraux destinés aux cérémonies militaires – sont dans un état de dégradation « moyen » à « avancé », à tel point que celle de l'EMAC est inutilisable.

3.2.2.2 La pénurie des crédits d'entretien immobilier courant, du camp de Coëtquidan, ne permet pas de freiner la dégradation déjà avancée des infrastructures

Compte tenu de l'architecture budgétaire qui a été mise en place au sein du ministère des Armées, les unités de l'armée de Terre émargent sur cinq lignes de crédits budgétaires pour satisfaire aux besoins de la fonction immobilière (Cf. tableau ci-après).

Tableau n° 6 : Présentation des catégories de crédits immobiliers

<i>Abréviation</i>	Nom	Programme budgétaire	Périmètre
<i>MEC</i>	Maintien en condition	P178 (EMA)	Travaux d'entretien courant des bâtiments inférieurs à 500 000 €
<i>TAM</i>	Travaux d'aménagement mineur	P212 (SID)	Travaux de modifications mineures de l'usage des bâtiments, inférieurs à 100 000 €
<i>ML-I</i>	Maintenance lourde d'infrastructure	P212 (SID)	Travaux d'entretien lourds supérieurs à 300 000 €, portant sur des infrastructures à vocation généraliste et n'entraînant pas de changement dans la destination du bâtiment.
<i>ML-O</i>	Maintenance lourde opérationnelle	P178 (EMA)	Travaux d'entretien lourds supérieurs à 500 000 €, portant sur des infrastructures à vocation opérationnelle et n'entraînant pas de changement dans la destination. ⁶³
<i>CAS Immo</i>	/	P723 (CAS ⁶⁴ Immobilier)	Utilisation des recettes des cessions immobilières réalisées par le ministère

⁶³ Au titre de la note du 10 juin 2021 du SGA, EMA et DGA, « le P178 et le P146 financent leurs opérations d'infrastructures opérationnelles ou de « métier » ainsi que les opérations de maintien en condition. (...) Le P212 finance les opérations liées aux infrastructures communes, dont l'usage est partagé. »

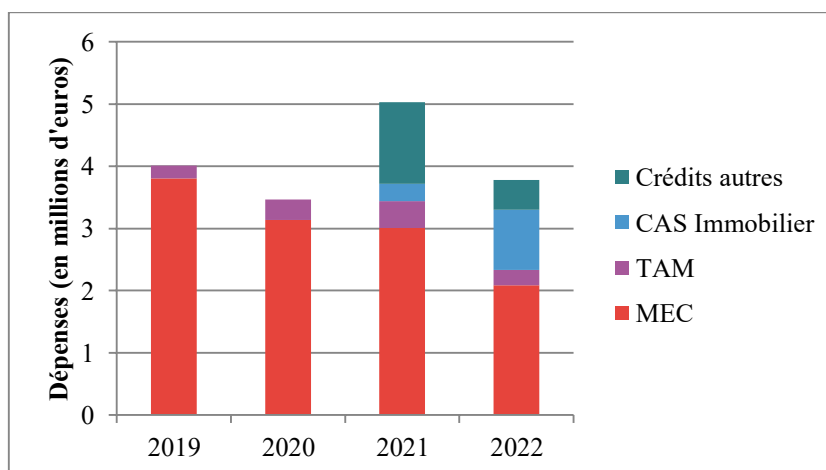
⁶⁴ Compte d'affectation spéciale

3.2.2.3 Le niveau minimum d'entretien courant n'est pas assuré

Les dépenses de maintien en condition (MEC) et de travaux d'aménagement mineur (TAM) relèvent des crédits de fonctionnement dédiés à l'entretien courant. Ceux-ci font l'objet d'une dotation annuelle versée à la base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan (BdD RVC) et sont ensuite ventilés entre l'ensemble des unités soutenues par le commandant de la base de défense (COM BdD).

Cet éclatement des imputations budgétaires empêche le gestionnaire local de procéder à des mouvements de fongibilité entre MEC, TAM, ML-I et ML-O, source de complexité et rigidité, eu égard à la faiblesse des montants concernés. Par ailleurs, les fonds du CAS Immobilier sont des crédits ponctuels, venant théoriquement s'ajouter aux autres dépenses. Dans les faits, lorsque l'AMSCC bénéficie de crédits en provenance du CAS Immobilier, ses crédits MEC et TAM ont tendance à se réduire à due proportion.

Graphique n° 4 : Ventilation des crédits immobilier d'entretien courant



Source : Cour des comptes, d'après les données de l'AMSCC et de l'USID RVC

Sur la période 2019-2022, l'AMSCC a évalué son besoin moyen annuel de 5 M€ de crédits MEC et TAM par an afin de maintenir l'état de l'infrastructure. Or, sur les quatre dernières années, les dépenses dites de petit entretien immobilier (MEC et TAM) ont été divisées par deux pour s'établir à 2,3 M€.

La compensation supposée provenir d'abondements imputés sur d'autres lignes de crédits⁶⁵ n'est en fait que partielle car celles-ci ne sont pas forcément dédiés à des travaux d'entretien des bâtiments. Ainsi, en 2022, les crédits du CAS Immobilier ont été mobilisés pour financer le plan de remplacement des anciennes chaudières au fioul (479 000 €).

Pour 2023, les besoins de petit entretien essentiel du site de Coëtquidan ont été estimés à 6,2 M€. À la fin de l'année, en comptabilisant les derniers abondements, les crédits dont l'AMSCC a pu disposer s'élève à 4,3 M€, soit 69 % de la somme.

⁶⁵ En 2021 : CAS immobilier, crédits EMZD, crédits CIRISI et PRE

De son côté, le commandement de l'entraînement et des écoles du combat interarmes (COME2CIA) a également vu fondre son budget d'entretien de l'espace d'entraînement, passant de 237 000 € en 2020 à 125 000 € en 2022 (- 47 %).

Cette pénurie de crédits de petit entretien est en réalité généralisée au sein de l'armée de Terre. La base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan, dont dépend le camp de Coëtquidan, a vu ses crédits se réduire peu à peu (- 13,9 % en 2022 par rapport à 2021) et a logiquement répercuté cette baisse sur l'ensemble des unités qu'elle soutient. Sur les quatre dernières années, le camp de Coëtquidan a perçu en moyenne 37 % des crédits d'entretien courant affectés de la base de défense, proportion assez stable.

Afin de gérer cette pénurie budgétaire, le centre interarmées de coordination du soutien (CICoS) de la direction centrale du service du commissariat des armées (DSCA) a établi un système de hiérarchisation des priorités relatives aux travaux d'entretien courant. Les travaux palliatifs de mise en sécurité et de respect des obligations légales sont prioritaires et doivent être classés P0 (travaux incompressibles) ou P1 (travaux prioritaires)⁶⁶. Les autres travaux sont classés comme souhaitables (P2) s'ils ont pour objet de freiner la dégradation des ouvrages prioritaires, ou « si possible » (P3) dans le reste des cas. Ce travail de hiérarchisation des priorités par l'AMSCC et l'USID constitue effectivement la base de la programmation des opérations qui en découlent.

Néanmoins, dans les faits, le niveau des crédits budgétaires ne permet pas de financer autre chose que les travaux P0 et P1, et encore, pas dans leur intégralité. Ceci implique de renoncer à des opérations pourtant structurantes pour le camp de Coëtquidan comme le maintien en condition opérationnelle des installations de tir (289 000 €) ou l'entretien des axes routiers de l'espace d'entraînement (100 000 €).

Il est manifeste que les besoins budgétaires des opérations d'entretien immobilier ne sont pas soutenables au regard de l'insuffisance des crédits idoines. D'une part, elle engendre des coûts supplémentaires en crédits de fonctionnement courant – les fuites du réseau de chauffage du camp de Coëtquidan sont estimées à 10 m³/jour – mais également en investissement immobilier futur. L'entretien courant non-réalisé accélère le vieillissement des infrastructures et nécessite donc leur remplacement plus rapide, à l'image de la piste d'athlétisme de Coëtquidan, désormais trop dégradée pour être simplement rénovée. D'autre part, cette insuffisance entre en contradiction directe avec les objectifs politiques fixés au camp de Coëtquidan, que ce soit sur l'augmentation du nombre d'élèves, sur le rayonnement international ou encore sur la montée en puissance de l'entraînement.

3.2.2.4 La maintenance lourde n'est pas non plus suffisamment assurée

Les crédits de maintenance lourde d'infrastructures (ML-I) et de maintenance lourde opérationnelle (ML-O) sont destinés à financer des projets conséquents. Selon les projets et le montant demandé, ils sont attribués au coup par coup par l'échelon central ou zonal.

⁶⁶ L'occupant du bâtiment et l'antenne locale de l'USID doivent chacun proposer une priorisation, ensuite validée par le COM BdD, afin de garantir le respect de la classification du CICoS.

Dans les faits, la centralisation des décisions en matière de maintenance lourde est extrême : l'échelon zonal (l'ESID de Rennes) disposait de 1,2 M€ de ML-I déconcentrée en 2021 et de 2,8 M€ en 2022, à répartir entre neuf bases de défense de la zone de défense Ouest et 60 000 personnels. Cela représente un budget moyen dérisoire de 112 000 € par unité de la zone⁶⁷. Le reste des travaux de ML-I est arbitré directement par la sous-direction de la gestion du patrimoine de la direction centrale du service de l'infrastructure de la défense, située à Versailles.

Les travaux de ML-O et ML-I sont tous réalisés par l'établissement du service de l'infrastructure de la défense (ESID) de Rennes, responsable de l'ensemble de la zone de défense Ouest. Ils sont conduits directement par l'ESID ou peuvent être confiés à l'USID de Rennes-Vannes-Coëtquidan, selon la complexité et le plan de charge.

Entre 2012 et 2021, 27,4 M€ de maintenance lourde ont été engagés sur 8 opérations majeures (supérieures à 500 000 €), soit un rythme moyen de 2,7 M€ par an.

Pour lancer une opération de maintenance lourde, l'AMSCC rédige une fiche d'expression de besoin, contre-expertisée par l'USID et l'ESID avant envoi à l'échelon central pour arbitrage, via le système d'information SIMEO qui permet de réaliser une première hiérarchisation des priorités.

En décembre 2022, 23 fiches d'expression de besoin sont pendantes, pour un total estimé de 47,3 M€. Quatre fiches sont validées et financées, pour un total de 13,3 M€ dont 79 % au titre du plan de relance :

- la dépollution pyrotechnique des boues de Montervily (712 000 €) pour un démarrage en 2022 ;
- la réhabilitation complète du bâtiment de la direction de la formation militaire (10,5 M€ financés par le plan de relance), débutée en 2022 ;
- le remplacement des réseaux de chauffage enterrés (1,6 M€), début 2024 ;
- la mise aux normes de la station d'épuration (530 000 €) pour un début en 2026.

Le principe de quatre autres opérations a été validé pour un coût estimé de 11,3 M€ avant inflation, mais celles-ci ne disposent d'aucun financement à ce stade (mise en conformité du dépôt de carburant, mise en conformité des chaufferies, réhabilitation du bâtiment 077, réhabilitation des amphithéâtres Napoléon et Cubiques).

En définitive, la moitié des fiches de maintenance lourde (en termes de montant financier) sont sans perspective de réalisation avant 2028, y compris des travaux que l'on pourrait considérer comme prioritaires comme des mises en conformité (déchetteries, locaux techniques ou des rénovations de bâtiments d'hébergement (ESM 3 et CFIM)⁶⁸).

Au rythme de dépenses des dix dernières années, il faudrait 18 années pour apurer le stock des maintenances lourdes à réaliser en 2022. La pression sur les budgets de maintenance lourde est d'autant plus forte que l'entretien courant des infrastructures est insuffisant pour interrompre leur dégradation et éviter de la sorte de créer des charges futures élevées.

⁶⁷ La zone Ouest accueille 7 régiments, 5 bases aériennes, 2 bases navales, 3 bases aéronavales, le pôle d'excellence Cyber, l'AMSCC, l'école d'état-major, quatre écoles d'armes et plusieurs directions et services.

⁶⁸ Cette liste n'inclut même pas la réfection de la piscine qui connaît pourtant un risque de fermeture d'ici 2028.

Cette situation est aggravée par les à-coups de la gestion budgétaire infra-annuelle qu'opère l'administration centrale. La pratique de gels de crédits parfois significatifs et le caractère tardif du déblocage des crédits impose à l'USID et à l'ESID d'engager très rapidement des marchés publics, sur une zone pourtant marquée par l'isolement et le faible nombre de prestataires. Il n'est pas rare que, pour un même chantier, l'USID soit contrainte de passer un nouveau marché chaque nouvelle année du chantier, avec le même prestataire, faute d'avoir la disponibilité des crédits pour la durée totale de l'opération.

De même, le dégel des crédits du CAS Immobilier promis à l'AMSCC n'est intervenu qu'à la mi-novembre 2022, alors qu'ils étaient fléchés depuis le début d'année sur l'opération « Tigre » de remplacement de cinq chaudières au fioul (479 000 €). Ce caractère très tardif a mis en danger la pérennité du projet.

Le conseiller infrastructures a élaboré en 2022 un plan directeur de stationnement du site de Coëtquidan (équivalent d'un schéma directeur immobilier), document d'une grande qualité, faisant l'état des lieux et déterminant des priorités crédibles. Ce document ne peut cependant pas être traduit dans les faits, en raison de la centralisation à Versailles des décisions d'investissement et de l'absence de visibilité sur d'éventuels financements.

La Cour recommande donc d'élaborer en 2024 un plan pluriannuel d'investissement pour les infrastructures du camp bâti et non-bâti de Coëtquidan, permettant de classer les principaux travaux en fonction de leur priorité et d'en assurer le financement. L'état-major des armées argue que plusieurs plans immobiliers existent déjà à l'échelle nationale, sur lesquels le camp de Coëtquidan est appelé à émarger : deux plans d'investissement concernant l'espace d'entraînement de niveau 2 (programmation d'infrastructures « PI AEEN2-3 »⁶⁹ d'un total de 11,1 M€ et le plan « Apogee » de 1,7 M€), ainsi que le contrat de performance énergétique d'un montant de 30 M€, mais dont les premiers travaux ne devraient pas débiter avant 2030.

Ces plans nationaux qui ne constituent pas tant une planification immobilière que des outils budgétaires de financement des priorités de l'armée de Terre ne sont pas vraiment accordés à ce qui pourrait ressortir d'une analyse des priorités immobilières du camp. Une planification pluriannuelle au niveau du camp serait de nature à mettre en cohérence ces outils budgétaires nationaux.

Recommandation n° 6. (EMA, SID, BdD RVC, AMSCC, COM E2CIA) : Établir dès 2024 un plan pluriannuel d'investissement dans les infrastructures du camp de Coëtquidan, selon trois axes (montée en puissance capacitaire de l'EEN2 et de l'AMSCC, rattrapage de la dégradation du bâti, développement durable), validé au niveau central et doté de financements sur toute sa durée.

⁶⁹ Programme d'infrastructure « adaptation des espaces d'entraînement de niveaux 2 et 3 »

Développement durable : une valorisation intéressante du camp non-bâti, des efforts très insuffisants dans le camp bâti.

Le camp de Coëtquidan présente de nombreux atouts en matière de développement durable.

Son **espace d'entraînement non-bâti** représente plus de 51 km², très peu artificialisé. Il accueille une biodiversité riche et préservée du fait de la faiblesse des activités humaines. Le gestionnaire du camp non-bâti, le COM E2CIA, a conclu des conventions avec l'Office national des forêts, l'Office français de la biodiversité et la Ligue de protection des oiseaux. Un poste a été créé pour assurer le suivi de ces conventions et la protection de la biodiversité.

La très grande superficie du camp permet déjà à l'AMSCC d'être autonome en matière d'approvisionnement en eau potable. Le potentiel de biomasse permettrait, à terme, de couvrir la moitié des besoins énergétiques du camp, soit 10 GWh/an sur les 21 GWh actuellement consommés, à condition de réaliser des travaux non encore envisagés. Dans le cadre du plan « Place au soleil » du ministère des Armées, le camp va se doter, d'ici 2025, de 20 376 panneaux photovoltaïques sur 13 hectares du sud du camp.

Sur le camp bâti, les travaux d'infrastructures sont aussi l'occasion d'intégrer une dimension de développement durable, à l'image de l'opération de remplacement des chaudières au fioul par des chaudières au gaz ou la reprise du réseau de distribution du chauffage.

Il n'empêche qu'en raison de leur état dégradé, les bâtiments, construits dans les années 60 et 70, sont des passoires énergétiques importantes. La prochaine rénovation de bâtiments ne devrait pas débuter avant 2028, sur le bâtiment 077. Les déperditions d'eau du réseau d'adduction et de chauffage sont très élevées et bon nombre d'installations ne sont plus aux normes, notamment la station d'épuration.

3.2.2.5 La capacité à conduire des opérations immobilières s'est amoindrie avec les réductions d'effectifs de l'USID

L'entretien du camp de Coëtquidan relève de à titre principal de la responsable de l'unité du service de l'infrastructure de la défense (USID).

À l'heure actuelle, l'USID compétent sur le camp de Coëtquidan est l'USID de Rennes-Vannes-Coëtquidan, localisée à Rennes et englobant toute la base de défense. Elle dépend de l'établissement du service de l'infrastructure de la défense (ESID) basé lui aussi à Rennes et compétent sur toute la zone Ouest.

L'USID remplit trois grandes missions : la gestion du patrimoine, la petite maintenance de bâtiments (en régie), et la conduite et le contrôle de travaux (réalisés par des prestataires extérieurs la plupart du temps).

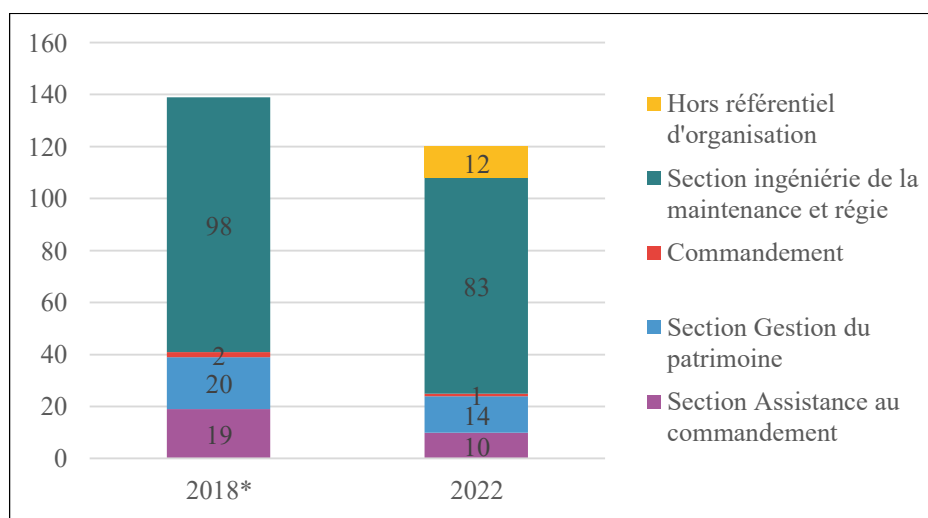
Sur ces trois grandes missions, les opérations complexes sont réalisées plutôt par l'administration centrale de l'USID, située à Rennes, tandis que les opérations courantes relèvent plutôt des antennes USID situées dans les unités. Avec 19 effectifs, l'antenne de Coëtquidan est l'une des plus importantes de la base de défense (Cf. graphique n° 11).

En 2020, dans le cadre de la fusion de la base de défense de Rennes avec celle de Vannes-Coëtquidan, dont le commandant de l'AMSCC assurait le commandement, l'USID de Coëtquidan a été fusionnée avec l'USID de Rennes, et l'ensemble de l'administration centrale – section administration, section gestion du patrimoine, une partie de la section d'ingénierie de la maintenance – y a été délocalisée. Le nombre de personnels de l'USID présents à Coëtquidan est passé de 53 en 2018 à 13 en 2022, certaines missions étant désormais assurées depuis

Rennes. À cela s'ajoute l'instabilité de la direction : à l'été 2023, le chef de l'antenne de Coëtquidan est parti. À la date de rédaction du présent rapport, le poste est toujours vacant et ne sera pourvu qu'à l'été 2024.

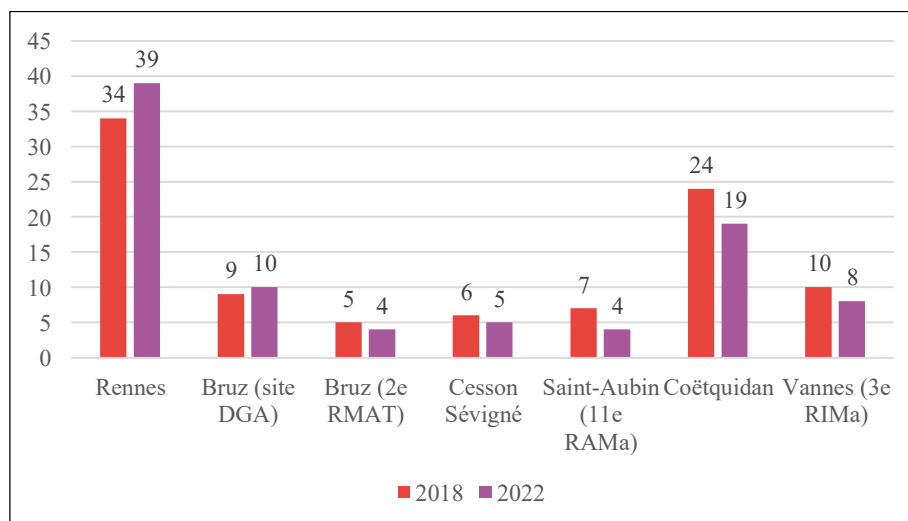
Ce mouvement d'éloignement s'est accompagné d'une nette déflation des effectifs de l'USID à l'échelle de la base de défense, ceux-ci ayant baissé de 15 % en quatre années. (Cf. graphique ci-dessous).

Graphique n° 5 : Effectifs de l'USID de Rennes avant et après fusion des bases de défense, par section fonctionnelle



*somme des effectifs de l'USID de Rennes et de l'USID de Vannes-Coëtquidan, avant fusion.
Source : Cour des comptes, d'après le REO de l'USID RVC

Graphique n° 6 : Évolution des effectifs théoriques des antennes USID de la base de défense RVC (maintenance et régie des infrastructures)



Note : l'antenne de Rennes intègre les effectifs de Saint-Jacques de la Lande
Source : Cour des comptes, d'après le REO de l'USID RVC

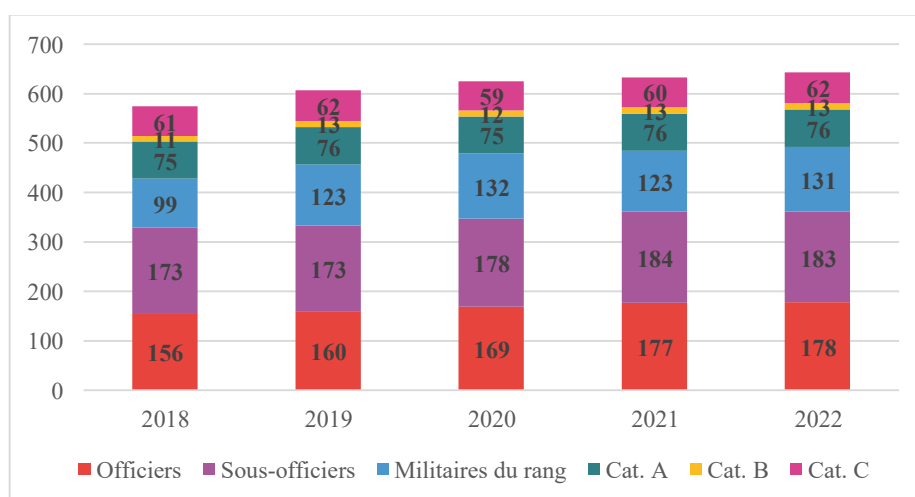
Cet effectif devra sans doute être réhaussé dans l'hypothèse où un plan d'investissement plus ambitieux serait adopté pour le camp de Coëtquidan. Sans quoi l'engagement d'un effort significatif dans le domaine des infrastructures se heurterait au manque d'agents compétents pour passer et conduire les travaux.

3.3 Une gestion des ressources humaines de l'AMSCC à remettre à niveau

3.3.1 Des ressources humaines en progression pour accompagner la hausse des effectifs d'élèves

En 2022, 492 militaires et 151 personnels civils assurent le fonctionnement de l'Académie militaire. Leur effectif a progressé de 12 % entre 2018 et 2022 du seul fait de l'augmentation du nombre de personnels militaires, l'effectif des personnels civils étant quant à lui resté à un niveau stable.

Graphique n° 7 : Ventilation des catégories de personnel non-élève de l'AMSCC



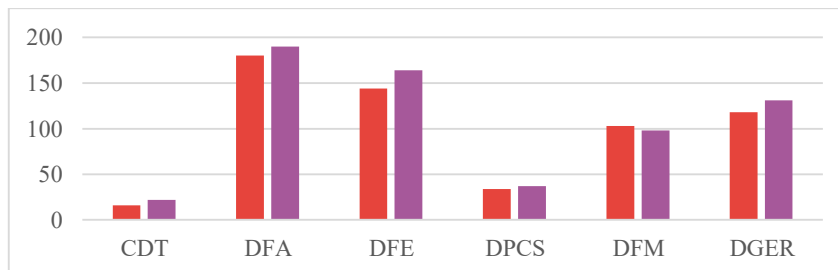
Source : Cour des comptes, d'après le REA de l'AMSCC

La grande majorité des agents de catégorie A est composée d'enseignants civils permanents, au nombre de 71 à la rentrée 2022. Leur ancienneté moyenne est de 11 ans, avec un taux de renouvellement annuel faible, de l'ordre de 8 % (six départs en moyenne par an entre 2016 et 2022) qui témoigne de la satisfaction des enseignants quant à leur situation à l'AMSCC. 35 % des départs sont le fait de départs à la retraite. De ce faible *turn over* conjugué aux problèmes de recrutement résulte une quasi stabilité du vivier professoral, laquelle n'est sans doute pas étrangère aux difficultés que rencontre l'AMSCC pour faire évoluer ses maquettes pédagogiques.

La moitié de la hausse des effectifs intervenue entre 2018 et 2022 a été affectée à la direction de la formation des élèves (DFE) avec 20 personnels supplémentaires (+ 14 %) ; un quart a concerné la direction des formations administrations (+ 10 personnels). Le *turn over* des

personnels militaires s'est élevé à 15 % en 2022 et a surtout affecté la direction des formations d'élève (DFE) qui a connu cette année-là un taux de rotation d'environ 30 %⁷⁰.

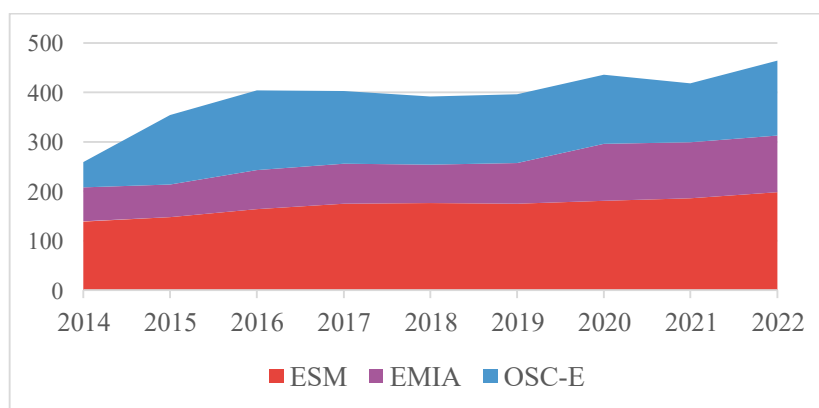
Graphique n° 8 : Effectifs par direction en 2018 (rouge) et en 2022 (violet)



Source : Cour des comptes, d'après le REA de l'AMSCC

La hausse générale des effectifs et le renforcement de la DFE sont liés à l'augmentation du nombre d'élèves officiers et à la montée en puissance de l'EMAC qui a accru les besoins d'encadrement. En effet, les recrutements d'élèves français en formation longue (ESM, EMIA, OSC-E) ont augmenté de 18 % entre 2018 et 2022 et de 79 % depuis 2014. Sur cette série longue, la part d'élèves de l'ESM est restée stable, représentant chaque année entre 42 % et 45 % des élèves formés. L'augmentation des effectifs a ainsi permis de maintenir un taux d'encadrement plutôt stable sur la période. En 2010, on comptait 1,6 personnel pour 1 élève français (456 personnels pour 288 élèves recrutés cette année-là⁷¹), contre 1,4 pour 1 en 2022 (643 personnels pour 464 élèves français).

Graphique n° 9 : Flux annuel de recrutement d'élèves à l'Académie militaire (hors formations courtes)



Source : Cour des comptes, d'après les données de la DRHAT

Cette hausse globale des effectifs ne doit pas masquer les difficultés auxquelles son déficit d'attractivité expose l'AMSCC, en particulier pour recruter les militaires du rang, qui souffrent de l'isolement de la commune de Guer, de la faible qualité des hébergements et du

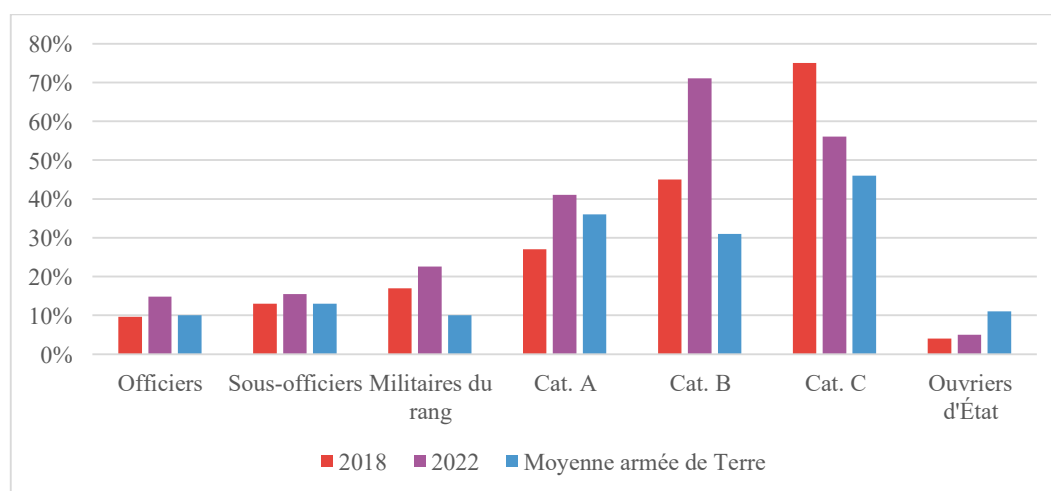
⁷⁰ Ce taux correspond au départ des cadres de proximité en même temps que la promotion de l'ESM ou de l'EMIA qu'ils ont encadré pendant deux à trois ans.

⁷¹ Dont 44 élèves de l'École militaire d'administration, qui n'existe plus désormais. Source : Cour des comptes, *les Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan*, 2013, observations définitives

caractère peu opérationnel – au sens militaire – des activités qu'il leur est proposé d'exercer. L'Académie militaire a mené des actions pour y remédier, en multipliant par trois le nombre de départs de militaires du rang en OPEX, en leur ouvrant des formations directement fléchées sur une affectation à Saint-Cyr (2020 et 2022) et en leur permettant de passer des qualifications rares. Ce déficit d'attractivité pèse également sur le recrutement des personnels civils.

L'AMSCC a lancé depuis plusieurs années une politique volontariste de diversification de ses recrutements de personnels, notamment pour ce qui concerne les officiers. D'une part, sur toutes les catégories de personnel (sauf pour les ouvriers d'État), le taux de féminisation dépasse désormais la moyenne de l'armée de Terre grâce à une forte progression depuis 2018, en particulier pour les officiers (+ 5 points, passant de 10 % à 15 %) alors même que le vivier national est étroit (1 446 officiers femmes dans l'armée de Terre en 2021). D'autre part, l'éventail des profils des officiers employés par l'Académie militaire est sans conteste très ouvert : 36 % sont de recrutement direct (ESM), tandis que 35 % sont des semi-directs ou semi-directs tardifs, et 22 % sont des officiers sous contrat. Ce double effort de diversification vise notamment à mettre en contact les élèves de l'ESM avec toute la variété des profils des officiers de l'armée de Terre. Le bilan, jugé positivement par l'Académie militaire, n'exonère pas celle-ci d'accentuer ses efforts, notamment en matière de féminisation : les 78 officiers « cadres de contact » à l'EMIA, ESM et EMAC, on compte seulement 9 femmes fin 2022, soit 11,5 % de l'effectif. 33 % des enseignants de statut civil sont des femmes.

Graphique n° 10 : Mixité des personnels (hors élèves) de l'AMSCC de 2018 à 2022



Source : Cour des comptes, d'après le REA de l'AMSCC et le rapport social unique du ministère des Armées 2021

La condition des femmes reste complexe à l'Académie militaire, en particulier pour les élèves-officiers, à l'instar de ce que l'on observe de manière générale au sein de l'armée de Terre. Il faut y voir sans doute la conséquence de leur nombre réduit (pour mémoire : 8 à 10 % pour l'ensemble des promotions hors OSC en 2022), de la pression liée à l'évaluation permanente pour les élèves, de la survivance de certaines traditions issues des lycées militaires, etc.

Pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles, un réseau mixité a été mis en place. Piloté par le bureau des ressources humaines, il s'appuie sur 30 correspondants mixité. Au niveau national, la cellule Thémis créée en 2014 au sein du ministère des Armées est chargée

de prendre en charge les victimes ou potentielles victimes d'actes voire d'agressions sexistes. Durant la période sous revue, le nombre de signalements reçus par cette cellule s'est avéré faible en comparaison de ce que l'on peut observer dans les autres unités de l'armée de Terre. Attentive à réprimer ces agissements, la direction de l'AMSCC ne semble pas manquer à son devoir de prendre des sanctions disciplinaires en cas de propos ou acte sexiste (cinq sanctions prononcées en 2020, dont deux inscrites durablement au dossier RH de l'élève après la scolarité).

3.3.2 L'éclatement de la fonction RH entraîne une mauvaise maîtrise des risques

Dans l'audit de l'inspection de l'armée de terre de 2020, la prévention et l'environnement humain étaient recensés parmi les trois grandes fragilités de l'Académie militaire. La gestion des risques humains correspondants est confiée au bureau prévention et maîtrise des risques et environnement (BPMRE), au bureau environnement humain (BEH) et au bureau des ressources humaines (BRH) au sein de la DFA.

Le bureau prévention et maîtrise des risques et environnement (BPMRE) réalise les missions de « prévention situationnelle »⁷², de santé et de sécurité au travail (SST)⁷³. Doté normalement de quatre personnels civils, il ne compte actuellement qu'un chargé de prévention, du fait de grandes tensions de recrutement sur ces profils. Cet agent ne peut ainsi se concentrer que sur les missions obligatoires et formelles de prévention collective, qui semblent remplies correctement (à l'image du document unique d'évaluation des risques professionnels, exhaustif et de qualité).

Par ailleurs, un bureau environnement humain (BEH) a été créé récemment pour assurer une partie de l'action sociale collective et de proximité, principalement à destination des familles de personnels : session d'accueil des nouveaux arrivants, diffusion d'informations, suivi des familles pendant les OPEX etc. Il est convenu que le bureau des ressources humaines assure quant à lui la prévention individuelle, ce qu'il n'a pas le temps de faire au regard de sa petite taille. Il en résulte que le groupe de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) n'a jamais été réuni, alors même que l'unique psychologue du camp est surchargée aux dires de l'audit IAT de 2020 (cf. ci-après). La volonté de fortifier physiquement et psychologiquement les élèves officiers – dessein légitime dans une armée – n'est pas incompatible avec la surveillance et la prise en compte des fragilités individuelles d'ordre psycho-social. Depuis le contrôle de la Cour, l'état-major des armées a annoncé relancer la cellule RPS de l'Académie militaire.

D'un point de vue individuel, plusieurs missions RH essentielles échappent totalement aux gestionnaires RH de proximité que sont le BRH et le BGPES : les sanctions et les habilitations.

S'agissant des sanctions prononcées contre les élèves ou le personnel militaire, les gestionnaires RH n'en ont pas connaissance, puisqu'elles sont gérées directement par les deux chanceliers de l'Académie militaire, y compris lorsqu'il s'agit de faits graves. Chaque année,

⁷² Ensemble des méthodes de prise en compte de la sécurité dans les aménagements des espaces de travail

⁷³ Contrôles et visites périodiques obligatoires, registre SST, contrôles incendie, lutte contre les nuisances, sécurité des postes de travail.

une commission de retrait des sanctions se réunit pour effacer les sanctions les moins graves reçues par les élèves dans le cadre de leur scolarité, afin d'éviter que des erreurs sommaires ou des « perches »⁷⁴ ne soient inscrites au dossier de l'élève pour l'ensemble de sa carrière⁷⁵.

Par ailleurs, en matière de secret de la défense nationale, c'est l'officier de protection du personnel (OPP) qui détient l'information sur les décisions d'habilitation des personnels, sans que celles-ci soient partagées avec le gestionnaire RH.

Ce morcellement de la chaîne RH engendre des risques mal-maîtrisés pour l'Académie militaire, que ce soit en matière de non-exécution de sanctions⁷⁶ ou d'intégrité des secrets protégés par la loi.

3.3.3 La prise en charge insuffisante des risques psycho-sociaux

Sur le camp de Coëtquidan où vivent près de 4 000 personnels et leurs familles, une unique psychologue clinicienne assure la prise en charge de l'ensemble des demandes susceptibles de concerner son champ d'intervention. Lors des deux dernières années, environ 300 patients ont été reçus, dont 70 % de personnels de l'AMSCC et membres de leurs familles.

Même si l'AMSCC n'est pas une unité opérationnelle classique, sa population n'en est pas moins exposée à des risques d'ordre psychologique. Ainsi, nombre de personnels permanents ont participé à des opérations extérieures et peuvent présenter des traumatismes de guerre. De même, outre les fragilités inhérentes à leur âge, les élèves-officiers subissent de fortes pressions (intensité de la formation, mise à l'épreuve physique, contraintes de la vie en groupe, classement de sortie). Ils représentent 16 % des patients militaires de la psychologue clinicienne, proportion faible au regard de leur masse, en comparaison de la sur-représentation des militaires du rang (40 %). La présence et l'action de la psychologue semblent appréciées, comme en atteste le fait que plus du quart des patients lui sont envoyés par le commandement.

Pour utile qu'elle soit, cette prise en charge repose sur un support fragile. La psychologue, issue de la fonction publique hospitalière, dispose d'un contrat à durée déterminée jusqu'en 2025, sachant que l'armée de Terre et le Service de santé des armées (SSA) n'ont pas voulu l'accueillir en position de détachement.

À cause de son statut civil et contractuel, elle est très isolée par rapport à la chaîne psychiatrique du SSA, qui n'assure pas de permanence à Guer. Elle ne peut consulter les dossiers de santé des patients, n'a pas accès aux données épidémiologiques, ne peut prescrire de médicaments, ne dispose pas de mallettes de tests et n'a pas de logiciel de traçabilité de la patientèle. Eu égard à l'état de surcharge de la psychologue, il est essentiel que sa présence soit pérennisée et qu'elle puisse disposer des outils nécessaires à une prise en charge optimale de la patientèle en étant intégrée à la chaîne du SSA.

⁷⁴ Les perches sont des activités destinées à être drôles et à marquer une forme de désobéissance et d'indépendance d'esprit des élèves vis-à-vis des cadres de l'AMSCC. Lorsqu'elles ne portent pas préjudice à quelqu'un ou à l'institution, elles sont plutôt tolérées et constituent l'une des traditions de l'Académie militaire.

⁷⁵ En 2022, 63 sanctions ont été effacées et 10 sanctions maintenues pour des cas graves (détérioration importante de matériel, blessures, plagiat notamment)

⁷⁶ L'audit IAT de 2020 constatait que de nombreuses sanctions n'étaient pas appliquées.

Dans sa réponse à la Cour, l'état-major des armées précise que le poste de psychologue est désormais inscrit au tableau des effectifs de l'AMSCC, avec un rattachement au bureau des ressources humaines. Une étude est en cours pour rattacher la psychologue à la chaîne du Service de santé des armées. Son statut précaire de contractuel n'a cependant pas été résolu.

En matière de prévention des risques psycho-sociaux collectifs et individuels, l'Académie militaire doit encore progresser.

3.3.4 Une fonction RH de proximité particulièrement éclatée

L'armée de Terre a, de longue date, opéré une séparation entre la « RH de commandement » (gestion opérationnelle des personnels par leur chef) et la « RH de proximité » (décrite comme « celle du technicien et du spécialiste »⁷⁷). Au sein de l'AMSCC où cette distinction est appliquée, de nombreux services interviennent en matière de RH de proximité.

Tableau n° 7 : Répartition des missions de ressources humaines de proximité au sein de l'AMSCC

	Public géré	Missions
<i>BRH de la DFAS</i>	Personnels militaires hors élèves (y.c. réservistes) et personnels civils (y. c. enseignants depuis juillet 2023)	- Suivi des dossiers administratifs - Gestion du budget réserve opérationnelle - Suivi particulier des EVAT - Recrutement des enseignants et suivi fonctionnel - Gestion des vacataires (suivi des dossiers administratifs, suivi du paiement des indemnités.
<i>BGPES de la DFE</i>	Élèves de statut militaire	Gestion de bout en bout, y.c. la solde via une convention de ré-internalisation avec GSBdD (2 personnels)
<i>Chanceliers (DFA et cabinet COM)</i>	En charge des promotions, récompenses et sanctions de personnels militaires de l'AMSCC. Il existe deux chanceliers, l'un à la DFAS, l'autre au cabinet du commandant de l'Académie militaire	
<i>DPCS</i>	Certains recrutements spécifiques comme les double-diplômes et le programme Grandes écoles (PGE)	
<i>GSBdD RVC – PCD Coëtquidan</i>	Personnels militaires hors élèves	Les actes relevant de l'administration générale et soutiens communs ⁷⁸

Source : Cour des comptes d'après le memento de fonctionnement de l'AMSCC

En dehors des compétences confiées au GSBdD (solde notamment), les RH de proximité sont réparties entre plusieurs directions. Si les élèves sont gérés « de bout en bout » par la direction des formations d'élèves (BGPES), ce n'est pas le cas des personnels civils et militaires permanents. Cet éclatement crée aussi des petits services fragiles. Le BGPES compte sept

⁷⁷ Directive n° 2021-504185/ARM/AMSCCRH relative à l'organisation de la fonction ressources humaines de l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan.

⁷⁸ Saisie solde sur CONCERTO, notariat des contrats, suivi des pensions notamment

personnels, tandis que le bureau des ressources humaines de la DFA compte six personnels. La DFA en est consciente et envisage la création de référents RH de proximité dans chaque direction, en formant des personnels qui en dépendent. Cette petite taille est aussi à l'origine d'une mauvaise maîtrise des risques RH, pourtant significatifs (cf. 3.3.2 et 3.3.3).

La réorganisation de l'Académie militaire, intervenue au 1^{er} juillet 2023, a unifié une partie des fonctions RH, mais n'intègre pas la gestion des élèves-officiers, qui demeurera au sein de la DFE. L'Académie militaire argue que la gestion RH de proximité constitue un outil de commandement nécessaire à l'autorité du directeur des formations d'élèves.

Pourtant, dans un rapport récent, l'inspection de l'armée de Terre a préconisé la constitution, au sein de la future direction des soutiens, d'un unique service des ressources humaines en charge d'assurer la gestion administrative des personnels élèves et permanents, y compris civils⁷⁹. De plus, cet éclatement n'est pas la norme au sein de l'Armée de Terre. Dans des organismes aux missions proches de l'AMSCC, comme l'École nationale des sous-officiers d'active de Saint-Maixent, la fonction RH est centralisée dans un service unique. Ceci permet de disposer d'une gestion RH cohérente et d'enrichir les tâches des agents concernés. Dans ces conditions, la justification selon laquelle la gestion administrative des élèves officiers doit continuer de relever de la DFE afin que celle-ci conserve la plénitude de son commandement sur ceux-là ne paraît pas complètement avérée. À l'opposé, l'on observera que le fait d'écarter la RH élèves de la nouvelle direction des soutiens prive cette dernière d'une cohérence dans son périmètre d'activités et d'une mise en commun de compétences RH, lesquelles sont plutôt rares dans l'armée de Terre.

La Cour recommande donc que soit constituée, au sein de la nouvelle direction de la formation administrative et des soutiens, un unique service des ressources humaines pour assurer la gestion administrative des personnels, élèves et permanents, y compris civils. Ce service pourrait aussi intégrer le bureau environnement humain ainsi que l'actuel chancelier de la direction de la formation administrative (DFA). Il pourrait reprendre le modèle du bureau de gestion des personnels élèves et stagiaires (BGPES) de la DFE, qui assure une gestion RH « de bout en bout » de cette catégorie de personnels, plus efficace que celle, éclatée entre plusieurs bureaux, qui s'occupe des autres agents de l'AMSCC.

Ceci permettrait de professionnaliser davantage la fonction RH de proximité, de la rendre plus résistante aux aléas et de l'amener à consacrer une plus grande attention à la maîtrise des risques RH, notamment en matière de risques psycho-sociaux, de protection du secret et de mise en œuvre des sanctions.

Une telle évolution ne pourra probablement être envisagée qu'une fois stabilisés les changements résultant de la réorganisation interne encore en cours, dont elle pourrait constituer une nouvelle étape.

Recommandation n° 7. (AMSCC) : Mettre en œuvre, à terme, une nouvelle étape de réorganisation interne de l'Académie militaire en unifiant l'ensemble de la gestion des ressources humaines de proximité dans un service unique.

⁷⁹ Une telle recommandation a déjà été formulée par le rapport d'inspection IAT du 19 juillet 2021.

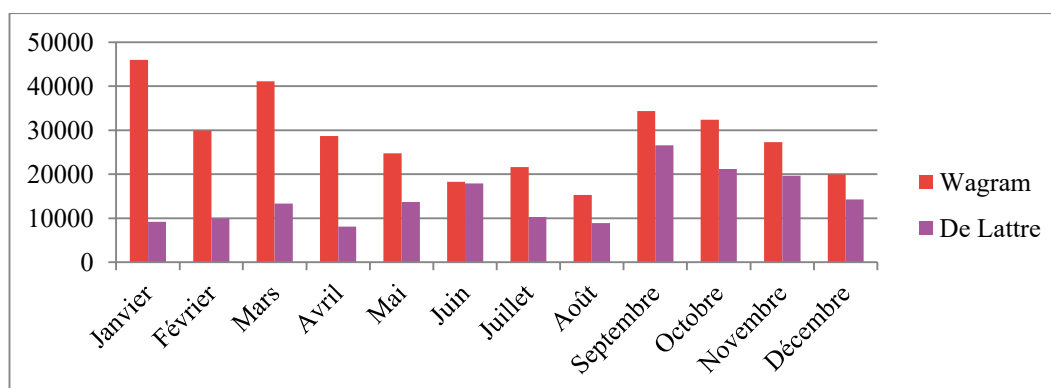
3.4 La restauration : un risque majeur à court terme.

3.4.1 Des risques de ruptures capacitaires encore non-résolus

La restauration est une fonction stratégique pour le camp de Coëtquidan, le plus peuplé de la base de défense. En effet, l'encasernement des élèves et l'hébergement d'une partie des personnels militaires impliquent une restauration de masse trois fois par jour, y compris le week-end (plus de 500 000 repas servis en 2022). En outre, l'isolement du camp requiert de pouvoir y servir des repas professionnels, tandis que les cérémonies qui s'y déroulent et l'accueil fréquent de hautes personnalités française ou étrangère supposent de pouvoir y organiser des prestations événementielles.

Pour ce faire, le camp de Coëtquidan compte trois restaurants administratifs (Wagram, De Lattre et Turenne, ce dernier étant actuellement fermé), trois bars (De Lattre⁸⁰, le Puloch et le Stepanovitch) ainsi que le centre de production alimentaire de Coëtquidan (CPAC)⁸¹. Depuis 2021, les restaurants De Lattre et Turenne ont été concédés à l'Économat des Armées (EdA), tandis que les autres restaurants et bars sont gérés en régie par le Cercle Rennes-Vannes-Coëtquidan.

Graphique n° 11 : Nombre de repas servis mensuellement sur le camp de Coëtquidan, en 2022 (hors CPAC)



Note : à partir de juin 2022, le restaurant De Lattre a accepté de servir les diners en semaine, ce qui a accru son activité et réduit le nombre de rations au restaurant Wagram

Source : Cour des comptes, d'après les données du GSBdD RVC

La hausse de la fréquentation du camp est génératrice de fortes tensions pour le secteur restauration, qui font craindre des ruptures capacitaires d'ici à 2025 dans la mesure où les investissements et le niveau des effectifs n'ont pas suivi cette hausse.

Plusieurs éléments se combinent pour expliquer ces tensions :

- Le restaurant Turenne est fermé depuis 2017 du fait d'infrastructures particulièrement dégradées. Les attermolements du Service du commissariat des armées et de l'Académie

⁸⁰ Uniquement le midi

⁸¹ Il s'agit d'une usine de production alimentaire en régie, qui fabrique notamment des rations de combat

militaire quant au choix du modèle de restauration sur lequel établir le cahier des charges d'un projet *ad hoc* ont retardé les travaux de rénovation ou de remplacement de ces infrastructures. Il est désormais concédé à l'Économat des armées.

- Les réductions de personnels ont placé le restaurant Wagram en forte tension⁸².
- La vétusté des infrastructures, entraînant des interruptions de service du fait d'incidents momentanés ou pour effectuer des travaux. Ainsi, sur le restaurant De Lattre, ce sont 3,5 M€ de travaux de maintenance lourde qui sont nécessaires entre 2022 et 2024, 127 000 € HT de travaux ayant déjà été réalisés par l'EdA en 2021.
- La concession du restaurant De Lattre à l'Économat des Armées a rigidifié sa gestion (cf. partie suivante).
- L'instabilité des activités de formation à l'Académie militaire rend difficile la prévision du nombre de rationnaires chaque jour. Ainsi, entre septembre 2021 et août 2022, il était prévu 280 373 rationnaires. Sur la même période, ce sont finalement 322 955 repas qui ont été servis, soit un dépassement de 15 %.

Dès lors, la restauration de Coëtquidan ne dispose d'aucune marge de manœuvre pour pallier les imprévus. Ainsi, en septembre 2022, quand le restaurant Wagram a dû fermer 13 jours pour une suspicion de présence d'*Escherichia Coli* dans l'eau – en fait dû à une erreur dans le prélèvement du laboratoire externe –, la plupart des élèves ont mangé des repas froids, car bien qu'ayant augmenté sa production à 600 repas par jour, le restaurant De Lattre a seulement compensé d'un tiers la perte de production de Wagram.

Dans ce contexte, le centre de production alimentaire de Coëtquidan (CPAC) est devenu un acteur important, même s'il œuvre au profit de l'ensemble de la zone de défense Ouest. En 2021, il a ainsi produit 71 727 repas régaliens⁸³ pour le compte du restaurant Wagram, a fourni 58 654 repas (plateaux ou rations de combat) aux militaires réalisant des exercices sur l'espace d'entraînement de niveau 2 et a servi 10 920 buffets plateaux lors du Triomphe. Les commandes au CPAC ont représenté 22 % du budget du restaurant Wagram.

Cette situation de tension doit normalement se résoudre avec l'ouverture en 2027 du restaurant Turenne 2 qui remplacera le restaurant Turenne, avec toutefois deux ans de retard par rapport au calendrier initial (montant des travaux : 9,5 M€ pris en charge par l'Économat des Armées).

Toutefois, le centre interarmées de la restauration et des loisirs (CIRL), qui relève du service du commissariat des armées, estime que le restaurant Wagram se trouvera en situation de rupture capacitaire avant 2027, compte tenu du fait que de nombreux départs à la retraite y sont prévus en 2024 et que certaines installations vétustes pourraient tomber en panne irréparable avant (notamment les chambres froides)⁸⁴. On signalera que cette situation n'avait pas empêché de CIRL de prévoir, jusqu'à l'automne 2022, la suppression de 16 emplois

⁸² La moitié des 8 succursales du cercle Rennes-Vannes-Coëtquidan sont considérées comme étant « en tension RH » par le GSBdD

⁸³ Les repas régaliens sont des repas servis aux militaires dans le cadre de leurs missions et pris en charge par le ministère des armées (par opposition à des prestations de bouche payantes)

⁸⁴ Le SCA estime que, sur l'ensemble des infrastructures de restauration des armées en France, la « dette grise » s'élève à 400 M€.

supplémentaires en 2025, sur les 68 emplois consacrés à la restauration et aux loisirs sur le site de Guer en 2022.

Face à une situation qui se détériore, le commandant de l'Académie militaire a sollicité en juin 2022⁸⁵ un audit technique de la fonction alimentation du camp, qui a été réalisé en octobre par le CIRL. Cet audit a conclu à la nécessité de renoncer aux suppressions de postes prévues en 2025, au remplacement des équipements les plus vétustes du restaurant Wagram et à l'étude d'alternatives pour soulager Wagram et De Lattre à partir de 2025. Finalement, la DCSCA a diminué sa cible de réduction d'effectifs à six postes, au lieu de seize, pour pouvoir maintenir l'activité de Wagram entre 2025 et 2027.

Deux bars et peu de clients : l'anomalie de Coëtquidan

L'Académie militaire est la seule unité de la base de défense à compter deux bars gérés par le Cercle : le Stepanovitch et le Puloch. Les autres régiments en comptent un seul. Le Stepanovitch a été aménagé grâce aux donations d'anciens élèves de l'Académie militaire, mais le Cercle reste l'exploitant. Il est réservé *de facto* aux sous-lieutenants, contrairement au Puloch, ouvert à tous.

Ces deux bars génèrent une activité très faible. Sur les dix premiers mois de 2022 :

- Le Puloch a réalisé un chiffre d'affaires de 6 929,56 € et un résultat net de 1 625,74 € (soit respectivement 693 € de chiffre d'affaires et 162,60 € de bénéfice par mois) ;
- Le Stepanovitch a généré un chiffre d'affaires de 6 138,16 € pour un résultat net de 1 191,79 €.

Le résultat net ne prend pas en compte les investissements nécessaires à leur équipement, ni le coût salarial de la tenue des deux bars, qui représente au moins dix fois le bénéfice mensuel. À l'heure où le restaurant Wagram peine à remplir ses missions essentielles dans de bonnes conditions, il paraîtrait raisonnable de fermer l'un des deux bars pour en transférer le personnel vers le restaurant.

3.4.2 Un processus de concession qui a nécessité des ajustements

Par une convention générale en date du 18 décembre 2019, le ministère des Armées a décidé de concéder à l'Économat des Armées⁸⁶ la gestion de 73 restaurants auparavant exploités en régie par les GSBdD. Parmi eux figurent les restaurants De Lattre et Turenne du camp de Coëtquidan, concédés par l'acte d'exécution du 30 juin 2021 et qui ont été les seuls restaurants de la base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan à être retenus par le ministère. Ce dispositif permet notamment d'assurer le financement des travaux nécessaires pour opérer la réouverture de Turenne.

Au moment du choix qui s'est effectué au niveau central, l'armée de Terre a souhaité maintenir en régie au moins un des deux restaurants en service, plutôt que d'externaliser l'ensemble de la fonction restauration, ce qui, d'après le service du commissariat des armées,

⁸⁵ Courrier en date du 20 juin 2022

⁸⁶ L'Économat des Armées (EdA) est un établissement public à caractère industriel et commercial sous tutelle du ministère des Armées, qui fournit des prestations de service au ministère en matière de vente de détail, restauration, loisirs et hôtellerie. Du fait de son statut de droit privé, il constitue un support juridique et financier permettant, d'une part, d'externaliser la restauration en contractualisant avec des entreprises privées, et d'autre part de s'endetter pour réaliser des investissements sur les infrastructures, en faisant levier sur les revenus futurs de l'exploitation des restaurants.

aurait rendu plus aisé la gestion de l'ensemble. Cette décision conduit en effet à renoncer aux facultés offertes par la gestion mutualisée des restaurants (trois en principe, mais deux actuellement, du fait de la fermeture de Turenne) qui permettait notamment au GSBdD d'opérer des transferts réciproques de personnels entre ces restaurants dans le cas où l'un d'entre eux aurait besoin de renforts momentanés. En outre, elle aboutit à séparer entre deux entités distinctes la gestion de la fonction restauration d'une même emprise, alors que l'embasement vise en principe à concentrer l'expertise métier chez une entité unique.

Il n'en reste pas moins que, tel qu'il a été calculé par le CIRL, le coût moyen d'un repas concédé à l'EdA s'élève à 13,82 € contre 15,08 € pour un repas en régie⁸⁷. Appliqué au camp de Coëtquidan, ce différentiel pourrait générer environ 250 000 € par an d'économies sur la fonction restauration. De plus, l'Économat des armées a calculé que l'entrée en concession a engendré une hausse de 60 % du nombre de repas servis le midi au restaurant De Lattre par rapport à la régie, notamment grâce aux travaux de rénovation menés.

Toutefois, si la qualité de la prestation de l'Économat des armées est appréciée⁸⁸, la rigidité de sa convention – standardisée au niveau national – est source de difficultés. Compte tenu du cahier des charges qui lui est assigné par l'acte d'exécution, le restaurant De Lattre est en classe 3, c'est-à-dire qu'il fournit théoriquement entre 75 001 et 150 000 repas par an, deux fois moins que Wagram⁸⁹. Or, pour des raisons administratives et budgétaires, le CIRL qui gère la convention avec l'EdA s'est montré réticent à autoriser le restaurant De Lattre à dépasser la limite haute prévue contractuellement. En conséquence, lors de la fermeture de Wagram en septembre 2022, les reports de rations vers De Lattre se sont avérés difficiles, obligeant l'Académie militaire à mobiliser le centre de production alimentaire de Coëtquidan pour produire des repas froids en substitution.

Par ailleurs, ni l'Académie militaire, ni la base de défense ne l'ayant demandé au moment du signature de la convention en 2020, le restaurant De Lattre n'assurait pas, initialement, de service de dîners. Comme cette prestation est jugée essentielle au bon fonctionnement du camp, l'AMSCC l'a réclamée et obtenue à l'été 2022 par décision du directeur central du service du commissariat des armées et passation d'un avenant.

La perte d'adaptabilité s'observe également en matière de prestations particulières. Outre des contraintes qui n'existaient pas du temps du fonctionnement antérieur en régie (par exemple, impossibilité de demander des prestations spéciales sur le camp d'entraînement), l'AMSCC doit désormais rémunérer l'EdA sur son budget propre dès qu'elle souhaite réaliser une réception ou un repas professionnel. Ce coût, qu'elle n'assumait pas du temps de la régie, la conduit à renoncer à certaines prestations comme les dîners-débats entre chercheurs et élèves.

En définitive, montée rapidement, la concession du cercle De Lattre n'a à l'origine pas suffisamment intégré l'ensemble des spécificités de l'Académie militaire. Après une période marquée par l'émergence d'un certain nombre « d'irritants », ceux-ci ont été corrigés et ce nouveau dispositif est entré dans un mode de fonctionnement qui suscite désormais des appréciations essentiellement favorables.

⁸⁷ Chiffres pour l'année 2020, au niveau national.

⁸⁸ L'état-major des armées précise même que « *la présence du restaurant concédé est appréciée par l'AMSCC. Si les prix des prestations [NB au sens de prestations particulières] sont plus élevés que ceux de l'ancien restaurant régalié, la réactivité et la qualité sont réelles* ».

⁸⁹ En 2022, le restaurant De Lattre a servi 172 961 repas (dont 38 038 petits-déjeuners) contre 339 542 pour Wagram (dont 62 501 petits-déjeuners)

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La nouvelle augmentation prévue des effectifs des élèves en courte et en longue scolarité à l'Académie militaire devrait accroître encore la pression sur l'ensemble de ses fonctions supports et de soutien. Et de fait, l'AMSCC n'est à ce stade pas prête à accueillir ce flux supplémentaire.

Les soutiens assurés par la base de défense de Rennes-Vannes-Coëtquidan ont souffert de réductions d'effectifs, sur fond de réorganisations permanentes. Ils parviennent aujourd'hui à remplir le cœur de leur mission, mais la rigidité de ce modèle s'accommode peu des besoins spécifiques de l'Académie militaire, qui diffèrent grandement d'une unité opérationnelle classique.

La montée en puissance de l'espace d'entraînement de niveau 2 se heurte à l'état de saturation des infrastructures d'entraînement et d'hébergement, tandis que l'état dégradé de l'immobilier du camp bâti, où est située l'Académie militaire, obère les capacités d'accueil et de formation de cette dernière. Les dépenses relatives à l'entretien et à l'investissement sur les bâtiments apparaissent en-deçà des besoins, ce qui risque de générer des coûts très élevés de rattrapage ultérieur si un plan pluriannuel d'investissement n'est pas sécurisé.

Par contraste, les effectifs affectés à l'Académie militaire ont suivi la hausse du nombre d'élèves, permettant une prise en charge satisfaisante. Néanmoins, la fonction de gestion des ressources humaines demeure encore trop éclatée, ce qui, en particulier, ne lui permet pas de prendre suffisamment en compte certains risques liés à la protection du secret, aux sanctions ou aux risques psycho-sociaux. Elle doit être remise à niveau. Dans cette perspective, le regroupement, au sein d'une même entité de l'ensemble de la gestion RH, y compris celle des élèves, paraît devoir constituer, à terme, une nouvelle étape de la réorganisation lancée à l'été 2023.

Composante essentielle de tout camp militaire, la fonction restauration risque une rupture capacitaire avant 2027, date théorique de l'ouverture d'un nouveau restaurant, sans que des mesures compensatoires semblent avoir été envisagées jusqu'à présent.

4 UNE GESTION FINANCIERE COMPLEXE

4.1 Le coût complet de l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan

L'AMSCC n'est pas un établissement public et dispose d'une faible autonomie de gestion. Le financement de son activité relève d'un grand nombre de canaux budgétaires différents. La Cour a cherché à reconstituer le coût complet annuel de l'Académie militaire pour l'année 2022 : selon ses calculs, il s'élève à **environ 121,2 M€ pour l'ensemble des activités**⁹⁰.

Tableau n° 8 : Évaluation du coût complet de l'Académie militaire en 2022 (en M€)

Catégorie de dépenses	Canal de financement	Montant approx. en 2022
Dépenses de personnels de l'AMSCC	Personnels militaires de l'Académie militaire (hors élèves)	37,5
	Personnels civils administratifs de l'Académie militaire	4,5
	Personnels civils enseignants de l'Académie militaire	7,2
	Masse salariale des élèves	39,8
	Masse salariale des unités de soutien au profit de Coëtquidan (estimation USID et GSBdD)	7,8
Dépenses de soutien courant	Budget <i>Administration Générale et Soutiens Communs</i> consacré par la base de défense RVC à l'Académie militaire (estimation)	5,5
	Subventions aux deux restaurants administratifs (SC04)	4,1
	Habillement au profit des élèves (SC02)	2,3
Dépenses pédagogiques	Budget métier de l'Académie militaire (AT01)	3,8
Dépenses d'infrastructures	Maintenance lourde du camp bâti	2,7
	Maintenance légère du camp bâti	4,0
	Entretien du camp de Coëtquidan par le COME2CIA (dont estimation de la masse salariale)	2,0
TOTAL		121,2

Source : Cour des comptes, d'après sources multiples, voir annexe 11 pour détails et méthodologie

En mars 2022, l'Académie militaire accueillait 1 175 élèves au total en scolarité⁹¹, chiffre sans doute très proche de la moyenne des élèves présents chaque année. 86 % de ces élèves, soit environ 1 000 personnes, suivent des formations longues d'un an ou plus. **Sur cette base, le coût moyen d'un élève-officier, toutes filières confondues, se situe vraisemblablement aux alentours de 100 000 € par an.**

⁹⁰ Ce calcul ne prend pas en compte les dépenses liées au processus de recrutement des élèves, au centre médical des armées, aux prestations du COM BdD, de la DIRISI et des stages extérieurs des élèves (CEFE, CNEC, BAM, BPM). *A contrario*, il n'a pas toujours été possible de discriminer le coût imputable à l'Académie et le coût imputable aux autres fonctions du camp (dépôt de munitions, EEN2, CFIM etc.).

⁹¹ Formations courtes incluses, mais hors CFIM

En comparaison, le coût annuel d'un étudiant à l'université est de l'ordre de 10 000 € en 2020 et de 16 000 € pour un étudiant en classe préparatoire⁹². Le différentiel de coût entre les formations de l'AMSCC et celles de l'enseignement supérieur civil s'explique notamment par les charges spécifiques liées au statut militaire qui fait que les élèves sont soldés (39,8 M€ par an), habillés (2,3 M€ par an) et nourris (4,1 M€ hors masse salariale). L'ajout, à la formation académique, d'une formation militaire et à l'aptitude au commandement mobilise des personnels et des équipements qui constituent également un facteur d'augmentation des coûts.

En revanche, les coûts de formation d'un élève-officier sont commensurables avec les coûts de formations exposées par les écoles comparables de la fonction publique, lesquelles rémunèrent également leurs élèves : pour l'École nationale d'administration, le coût total annuel d'un élève a été estimé par la Cour des comptes à 97 818 € en 2019, à 60 280 € pour l'École nationale de la magistrature et à 50 200 € pour l'École normale supérieure⁹³.

Néanmoins, en se concentrant sur les seules dépenses du cursus académique, il apparaît que l'AMSCC est plus onéreuse que les autres établissements d'enseignement supérieur remplissant des missions similaires. Le montant des dépenses identifiables comme spécifiques aux cours académiques⁹⁴ rapporté au nombre des élèves suivant effectivement des cours académiques dans une année⁹⁵ aboutit à un coût moyen annuel par élève de 16 425 €, nettement plus élevé que pour l'enseignement supérieur de droit commun en France. Le coût pédagogique annuel par élève est estimé à 12 850 € à l'École nationale de la magistrature, à 12 800 € pour l'École normale supérieure et à 6 110 € pour un élève-directeur d'hôpital à l'EHESP.

Cet écart trouve vraisemblablement sa cause dans la volumétrie accrue des heures de cours par rapport à une grande école traditionnelle. Aussi, la réduction préconisée plus haut du volume d'heures-enseignants aux fins de recentrer l'enseignement académique sur les cours obligatoires (au titre des certifications de diplômes) et les cours qualitatifs aurait-elle évidemment pour effet de ramener les coûts correspondants à de plus justes proportions.

4.2 Une organisation budgétaire matricielle source de complexité

L'AMSCC se distingue des écoles d'officier de la Marine et de l'armée de l'Air et de l'Espace, qui, en ayant été érigées en établissements publics, disposent désormais d'une autonomie de gestion tout en étant en partie « embasées » et par conséquent d'un budget propre. En comparaison de ces deux structures, ses marges de manœuvre en matière budgétaire sont faibles.

⁹² Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n° 15*, 2021

⁹³ Cour des comptes, *L'École nationale d'administration (2014-2019)*, observations définitives, juil. 2020

⁹⁴ Somme de la masse salariale des enseignants civils (7,2 M€), des dépenses réalisées par la DGER sur le budget métier AT 01 de l'Académie militaire (625 949 €) et des coûts de déplacement et d'alimentation des élèves de l'ESM lors de leur semestre international (715 097 €).

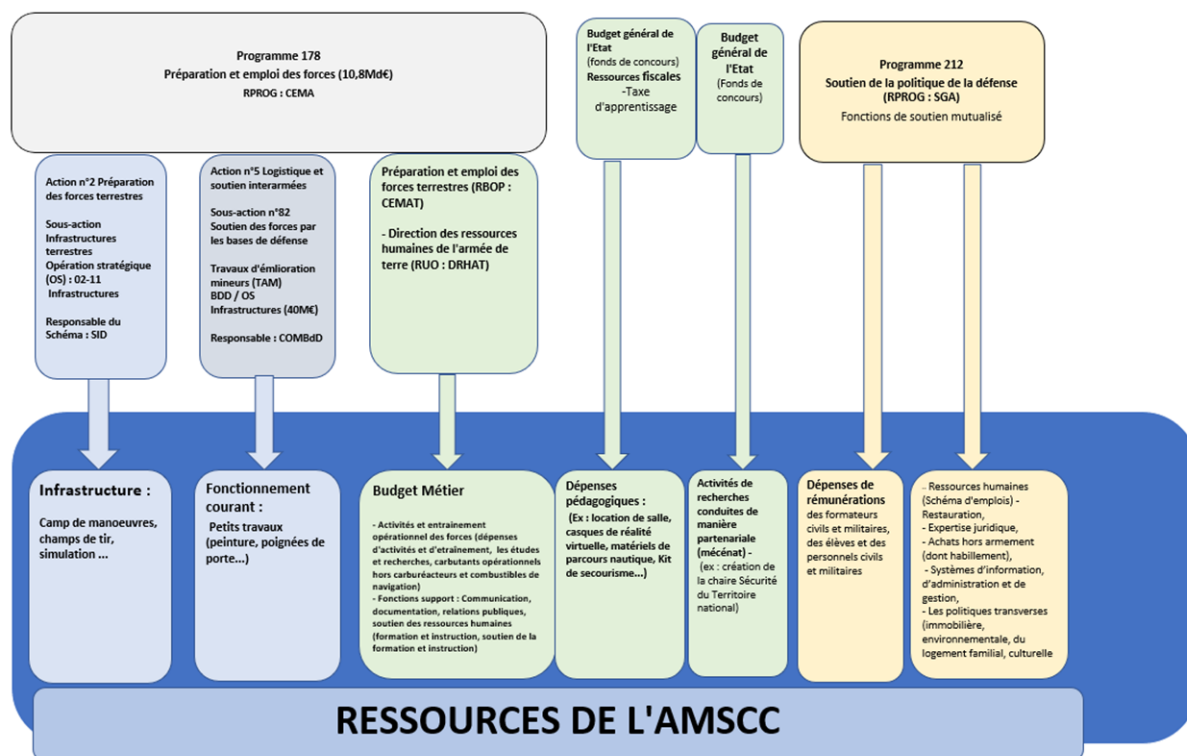
⁹⁵ Estimé à 520 élèves « à temps plein » sur l'année, sur la base du nombre d'élèves de chaque promotion de l'ESM et de l'EMIA, et en éliminant les semestres militaires (S1 et S4 de l'EMIA, S1 et S6 de l'ESM).

4.2.1 La multiplicité des canaux de financement pèse sur la gestion de l'AMSCC

Inscrits jusqu'en 2012⁹⁶ dans des sous-actions explicitement intitulées « Formation des forces », les crédits que le ministère des Armées consacre à la formation initiale et continue sont désormais dispersés au sein de plusieurs sous-actions de la mission « défense ». Ainsi, hormis l'existence d'un budget métier dédié à ses activités pédagogiques, les financements nécessaires au fonctionnement de l'AMSCC relèvent de la logique d'allocation de crédits commune à l'ensemble des services du ministère.

Pour l'essentiel, ces financements sont issus de deux programmes : 212 – *Soutien de la politique de la défense* et 178 – *Préparation et emploi des forces*. Or, les crédits qu'elle reçoit au titre de ces deux programmes proviennent en réalité de plusieurs canaux relevant, chacun, de responsables différents comme le décrit le schéma n° 2. Il faut en outre préciser que ces financements qui irriguent l'AMSCC obéissent chacun à des règles de gestion, à des référentiels et à des processus à chaque fois spécifiques.

Schéma n° 1 : Les principales sources de financement destinées à couvrir les besoins de l'AMSCC



Source : Cour des comptes, d'après RAP 2021 et mémento Finances de l'AMSCC

Cette organisation financière emporte deux conséquences. D'une part, le destinataire final des crédits, à savoir l'AMSCC, n'a aucune visibilité sur l'ensemble de ses dépenses réelles. D'autre part, c'est sur cette dernière, située en bout de chaîne, que repose *in fine* le rôle

⁹⁶ Les crédits consommés en 2012 liés à formation des forces terrestres s'établissaient à 0,8 Md€ et mobilisaient 10 390 emplois temps plein (ETP).

de gérer les contraintes induites par la complexité de ces différents canaux de financement. Dès lors, les conclusions formulées sur ce point par un rapport de la Commission de la défense nationale de l'Assemblée nationale paru en 2015⁹⁷ demeurent à l'évidence toujours valables : « Cette absence de connaissance, à la fois globale et détaillée, du coût de la formation rend difficile le pilotage de cette activité car elle empêche d'éclairer la décision en matière d'externalisation, de mutualisation, de facturation des prestations de formation ou encore de comparaison des coûts des mêmes prestations effectuées par deux organismes différents. »

Outre le soutien apporté par des financements interarmées qui constituent l'essentiel des coûts (solde des personnels, soutiens, équipements), l'AMSCC dispose pour son fonctionnement d'autres ressources financières : à titre principal un budget « métier » alloué par la direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT, partie 4.2.1.1), et des crédits complémentaires (partie 4.2.1.2). Toutefois, au regard des zones de flou qui existent entre les budgets (cf. partie 4.2.3), les directives de la DRHAT et du CFT invitent l'Académie militaire à faire peser le maximum de dépenses possibles sur les budgets mutualisés (AGSC notamment) pour préserver le budget « métier »⁹⁸.

4.2.1.1 La construction et l'exécution du budget métier de l'AMSCC : un encadrement strict de la dépense

En tant que « service bénéficiaire », l'Académie militaire émerge sur l'unité opérationnelle (UO) des forces terrestres pour ce qui ressort de son « budget métier », lequel recouvre le financement de l'ensemble des activités pédagogiques (militaires ou civils) au profit des élèves.

L'enveloppe « métier » allouée par la DRHAT à l'AMSCC est bâtie annuellement sur un « budget 0 », élaboré à l'appui d'un référentiel d'activités. Des « fiches internes d'activités » (FIA) produites par des « pilotes d'objectifs » désignés au sein de l'Académie militaire évaluent les crédits nécessaires à la réalisation d'activités l'année suivante, en intégrant les dépenses directes et indirectes⁹⁹. En octobre, après arbitrage du commandant des écoles, la prévision est adressée à la DRHAT. Celle-ci notifie le montant décidé.

Le budget métier annuel notifié est compris entre 3 et 3,2 M€ dont 70 % dédié à l'activité de formation et d'instruction. Il est construit comme suit :

⁹⁷ Rapport n°2554 du 5 février 2015 en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la formation des militaires présenté par MM. Francis Hillmeyer et Jean-Michel Villaume.

⁹⁸ Extrait de la directive budgétaire pour la gestion 2022 du 7 avril 2022 N° 2022-508757/ARM/RH-AT/FORM/PP/NP de Armée de Terre, Direction des ressources humaines de l'armée de Terre et du Commandement de la Formation de l'armée de Terre « L'année 2022 est marquée par une contrainte financière forte sur l'UO DRHAT. Les crédits alloués au Commandant de la formation (COMFORM) ont été rationalisés aux stricts besoins de formation, sans marge de manœuvre. Dans ces conditions, le respect du périmètre d'achat de l'UO AT01 doit être appliqué avec la plus grande vigilance, sans céder à la facilité de financer sur les crédits métiers, des besoins relevant d'autres UO ou d'autres BOP. »

⁹⁹ L'AMSCC utilise à cette fin, le système d'information pour la préparation de l'engagement des forces (SIPREFOR), commun à l'ensemble des forces terrestres et piloté par le commandement des forces terrestres. Les dépenses directes sont par exemple, celles liées à la pose de barrières, aux assurances, à l'achat de matériels, aux dépenses indirectes à l'activité que sont les indemnités de sujétions d'absence opérationnelle (ISAO), dépenses qui relèvent du titre II, portées par le programme 212.

Tableau n° 9 : Budget initial notifié à l'AMSCC 2021-2023 en euros

Opérations programmées	Opérations budgétaires	Activités	2021	2022	2023
<i>Activités et entraînement opérationnel des forces</i>	Activités et entraînement des forces (activités des permanents)	Autres dépenses d'activités et d'entraînement	76 447	147 138	143 012
		Études et recherches	99 750	99 750	107 700
	Carburants opérationnels (hors carburacteur et combustibles de navigation)	Autres dépenses d'activités et d'entraînement (*)	264 478	204 424	314 057
<i>Fonction support</i>	Communication et relations publiques	Communication, documentation et relations publiques	38 250	38 250	39 404
	Soutien des ressources humaines	Formation et instruction	2 138 550	2 096 004	2 071 692
		Soutien de la formation et de l'instruction	820 070	708 402	833 915
Total y compris carburant			3 437 545	3 293 968	3 509 780
Total hors carburant (*)			3 173 067	3 089 544	3 195 723

Source : Cour des comptes, d'après les notifications du budget métier produites par l'AMSCC

L'Académie militaire dispose d'une grande liberté dans la programmation des actions et d'une fongibilité partielle de ses crédits : lorsqu'elles relèvent de la même opération budgétaire, l'annulation d'une activité par un pilote d'objectifs permet de réaffecter les crédits prévus sur une autre activité.

4.2.1.2 Les lignes de crédit directement à la main de l'Académie militaire présentent une forte rigidité au regard de leurs faibles montants

Au-delà du « budget métier » présenté ci-dessus, l'Académie militaire assure la gestion d'autres lignes de crédits aux montants peu élevés mais qui contribuent à sa mission. L'engagement, par la direction de l'AMSCC, de chacun de ces vecteurs de financement mobilisables fait l'objet d'un encadrement strict par des instructions.

- **La taxe d'apprentissage :**

Elle est gérée depuis un fonds de concours. L'Académie militaire adresse à la DRHAT son plan prévisionnel d'emploi de ressources qui résulte des arbitrages réalisés par le commandant des écoles parmi les expressions de besoins de ses directions.

D'un montant de 153 000 € en 2021 et de 156 000 € en 2022, elle est principalement employée pour l'acquisition de matériels nécessaires à la formation militaire¹⁰⁰.

- **Les crédits de réception à caractère alimentaire (CRCA)¹⁰¹ :**

Les crédits de « dépenses de réception à caractère alimentaire » (DRCA) permettent de financer des prestations de type alimentaire à l'occasion de la réception d'autorités ou de personnalités civiles ou militaires, françaises ou étrangères.

Ces dépenses ne sont pas intégrées dans le budget métier. Le montant alloué par la DRHAT s'établit à 29 400 € en 2022. Leur gestion relève du chef de cabinet du commandant de l'AMSCC. Les notes ainsi que les factures sont adressées ex post au commandement de la formation de la DRHAT.

- **Le fonds d'intervention du Commandant :**

Ce fonds d'intervention dit fonds de notoriété est géré discrétionnairement par le commandant de l'Académie militaire mais relève de la comptabilité du Cercle mess. Il a surtout vocation à financer des dépenses à caractère social (condition du personnel, assistance exceptionnelle, activités de cohésion). Il n'a pas vocation à être consommé annuellement mais à garantir au commandement une capacité de réponse immédiate à des besoins urgents.

L'instruction n° 1844 du 4 janvier 2002 précise que les dépenses doivent être financées prioritairement par des crédits budgétaires, lorsqu'ils sont disponibles, avant un recours au fonds. Pour engager la dépense, le formalisme est minimal puisqu'un simple écrit adressé au mess suffit.

Le montant consommé entre janvier 2021 et octobre 2022 s'établissait à moins de 20 000 € sur les 40 392 € disponibles.

- **Les crédits de condition du personnel (CONDIPERS) :**

Ils sont destinés aux activités qui bénéficient aux personnels de l'Académie militaire, dans le champ de la cohésion, du cadre de vie et de l'attention aux familles. Le montant de cette allocation est déterminé par le nombre de personnels civils ou militaires inscrits annuellement au référentiel en organisation (REO). Établie à 50 € par personnel permanent, son montant annuel s'établit à moins de 75 000 €, et il est réparti entre les directions à due concurrence de leurs effectifs.

- **Unité de gestion du cercle mixte :**

Chaque unité de la base de défense perçoit une part des bénéfices dégagés par les cercles mess, qui représentent en moyenne 70 000 € par an.

Ils sont destinés au financement de la condition du personnel, vocation qu'elle partage avec les crédits CONDIPERS, même si le référentiel des dépenses de l'unité de gestion n'est pas strictement identique. Leur engagement nécessite préalablement d'en rendre compte au gestionnaire de l'UO.

¹⁰⁰ Entraînement au tir / lampe tactique, systèmes radios Chronomètre "TIMER" pour la formation au tir de combat, des logiciels, ordinateurs, caméra thermique, traceur GPS.

¹⁰¹ Instruction 1836/DEF/DCCAT/ABF/AF/2 du 18 mai 2001 ; Directive n° 502552/ARM/RH-AT/SDEP/BPEMS/NP du 08 mars 2022, note N° 2022-506820/ARM/RH-AT/FORM/PP/NP de la direction des ressources humaines de l'armée de Terre et du Commandement de la Formation de l'armée de Terre du 22 mars 2022

- **Les fonds de concours pour la recherche :**

L'AMSCC dispose par ailleurs ponctuellement de fonds de concours pour la recherche, tel que celui dédié à la chaire « territoire national » en juillet 2020, codirigé par le CREC et le commandement Terre pour le territoire national, poste créé en juin 2016. Le montant de ce fonds s'établissait à 100 000 €, consommables jusqu'en juillet 2021, auquel a été adossé un plan prévisionnel des dépenses par nature.

Excepté les fonds de concours et la taxe d'apprentissage, les autres financements dont dispose l'AMSCC s'établissent à moins de 250 000 €, soit 0,2 % du coût total estimé par la Cour (Cf. supra) et moins de 8 % du seul budget métier notifié en début d'année.

Au regard des enjeux financiers, les ressources administratives mobilisées pour leur gestion paraissent disproportionnées, quand bien même elles ne s'avèreraient pas plus coûteuses que les crédits ainsi dépensés. Extrait du mémento budgétaire élaboré par l'Académie militaire, le tableau ci-dessous rend compte de la complexité des processus relatifs à des dépenses sommes toutes de bien faible montant.

Tableau n° 10 : Tableau d'éligibilité des activités à chaque financement

crédits activités	CRCA	RS	UG	ASA	CONDIP	FI	Amicale (1901)	Crédits métier	
								FD	DDI
Repas de travail	non	oui	oui (PC)	non	non	possible*	non	Oui (hors garnison PM)	non
Passation de cdt	non	oui	oui	non	non	oui	non	non	non
Convention alimentation hébergement	non	non	non	non	oui si dédié CONDIP ERS	non	non	Oui (PM extérieurs)	Oui (PC extérieurs)
Réceptions officielles d'autorités	oui	oui	non	non	non	possible	non	non	possible
Fêtes de tradition	non	oui	oui	non	oui	oui	possible	non	non
Manifestation, sortie de cohésion	Possible (PC)	possible	oui	oui	oui	oui (familles)	possible	possible	non
Arbre de Noël	non	non	oui	oui	Oui (cadeaux)	oui	oui	non	non
Présidents de catégories	non	non	oui	non	oui	possible	non	non	non
Gerbes de fleurs	non	non	oui	non	oui	possible	oui	non	possible
« Coutumes »	non	non	oui	non	oui	oui	oui	non	possible

Source : Mémento budgétaire de l'AMSCC

4.2.1.3 La recherche de financements européens nécessite la mise en œuvre de solutions juridiques originales, faute de personnalité morale

N'ayant pas de personnalité juridique, l'AMSCC ne dispose pas de support financier pour recueillir des fonds à son nom propre. Elle se prive ainsi de financements européens

importants dont elle pourrait bénéficier en tant que membre de la Conférence des grandes écoles et institution habilitée par le ministère chargé de l'Enseignement supérieur. En particulier, dans le cadre du « processus de Bologne », dans lequel elle s'inscrit, elle serait susceptible de développer des échanges avec d'autres établissements supérieurs étrangers et de recevoir à ce titre des crédits de l'Union européenne, telles que, notamment, ceux des fonds Erasmus + ou du programme Horizon Europe.

Comme pour pouvoir prétendre à bénéficier de subventions dans le cadre de ces programmes, il lui fallait déjà s'associer avec d'autres écoles supérieures militaires la réponse à cette condition a été envisagée sous la forme d'un projet d'« **université militaire européenne** » (UME).

Ce projet s'inscrit lui-même dans le cadre de l'initiative « Universités européennes », lancée en 2018, destinée à soutenir divers modèles de coopération entre les universités européennes par le biais d'appels à projet, lancés chaque année depuis 2019, via les fonds Erasmus +. Au titre de l'appel à projets de 2023, 46 M€ sont alloués à la création d'universités européennes pour une durée de trois ans.

L'AMSCC a donc conçu un projet d'UME fondé sur le principe de créer un « campus numérique » permettant l'échange de ressources et le développement de projets de recherche. À travers la réalisation de ce projet, elle escompte pouvoir bénéficier de crédits d'investissements dans du matériel et des outils pédagogiques permettant le développement du téléenseignement, la numérisation des cours. L'accès à ce type de subvention serait en outre de nature à lui ouvrir l'accès à d'autres financements : les fonds du programme Horizon Europe (2 M€ par projet) et ceux du programme d'investissement d'avenir n° 4 (PIA 4), lequel prévoit d'apporter, au plan national, un complément aux investissements relatifs aux projets des universités européennes.

Dans sa première mouture, le projet d'UME regroupait plusieurs académies militaires : France, Belgique, Lituanie, Grèce et République Tchèque, chacune d'elles étant susceptible de recevoir 1,1 M€.

Pour pouvoir en outre bénéficier de cet apport financier, plusieurs solutions ont alors été envisagées, dont deux ont d'emblée été écartées :

- le rattachement à un fonds de concours : quoique jugée « opportune en termes de réglementation », cette solution a été rejetée car elle aurait nécessité, compte tenu de sa complexité, le recours des agents compétents dont l'AMSCC estime ne pas disposer ;
- la création d'un groupement d'intérêt public (GIP) : cette solution considérée comme « idoine » n'a pas été retenue compte tenu des délais restreints pour le dépôt de la candidature à l'appel à projets.

L'option qui a finalement été proposée à l'Union européen relevait d'une construction mixte : l'École royale militaire (ERM) de Belgique, qui dispose de la personnalité morale et fonctionne sur le modèle de comptabilité des entreprises, aurait été le support comptable pour les opérations d'investissement au profit de l'Académie militaire ; de son côté, la fondation Saint-Cyr aurait porté les dépenses de « fonctionnement » dans le cadre de l'UME.

Selon l'AMSCC, cette solution mixte aurait réduit les charges de personnel et autorisé une certaine souplesse quant au fonctionnement courant.

Il était prévu qu'une convention soit rédigée avec les partenaires pour fixer le rôle de chacun et que ces protocoles fassent l'objet d'échanges, d'une part avec le bureau

programmation finances budget (BPF) et le bureau des relations internationales (BRI) de l'état-major de l'armée de Terre (EMAT), et d'autre part avec la direction des affaires juridiques (DAJ) du ministère des armées « pour validation ».

Toutefois, bien que la réponse à l'appel à projets ait été émise dans les délais impartis en janvier 2023 et si l'EMAT/BRI a semble-t-il été effectivement consulté, il n'en va pas de même des autres interlocuteurs qu'il était prévu de saisir. De plus, il ne ressort pas des échanges avec l'AMSCC que la conclusion des conventions à établir avec l'ERM de Belgique et la fondation Saint-Cyr ait été finalisée.

À l'été 2023, la Commission européenne a finalement rejeté le projet porté par l'Académie militaire, du fait d'une insuffisance du nombre de partenaires européens.

Recommandation n° 8. (AMSCC, DRHAT) En cas de relance du projet d'université militaire européenne, soumettre pour avis à la direction des affaires juridiques et à la direction générale des relations internationales et de la stratégie les projets de conventions.

4.2.2 En l'état actuel, la chaîne budgétaire et comptable ne permet pas au gestionnaire final d'avoir une image fidèle des dépenses

4.2.2.1 Les acteurs de la chaîne financière mobilisés pour le soutien

Le commandant de l'Académie militaire est dépourvu de la qualité d'ordonnateur¹⁰² et du pouvoir adjudicateur. De ce fait, l'Académie militaire dépend d'autres acteurs pour la satisfaction de ses besoins. Celle-ci repose donc sur un séquençage complexe du processus de la dépense ayant pour effet de tenir l'administration de l'AMSCC éloignée des prescripteurs des actes relatifs aux achats qui lui sont nécessaires. En outre, lorsqu'ils sont possibles, le recours à la régie ou l'utilisation de cartes achats semblent ne répondre qu'imparfaitement à l'objectif de fluidification de la chaîne de la dépense.

Les acteurs concernés par les processus de la dépense sont les suivants :

1/ La plateforme commissariat Ouest (PFC-Ouest)

Réparties sur l'ensemble du territoire national, les PFC assurent des missions¹⁰³ dans le domaine de l'achat public et de l'exécution financière, et peuvent bénéficier de compétences d'attribution dans d'autres domaines (infrastructure, transport, restauration etc.). Ce qui veut dire qu'en plus d'un rôle d'ordonnateur « de proximité », les différentes PFC sont, chacune, spécialisées sur certains segments d'achats pour le compte de l'ensemble des unités des armées à l'échelle nationale, afin d'optimiser les coûts par une massification de la commande.

La PFC Ouest, dont dépend l'AMSCC, a la qualité d'ordonnateur secondaire pour la plupart des dépenses de celle-ci et de ses soutiens, et dispose du pouvoir adjudicateur. Son

¹⁰² Excepté pour le fond de concours lié à la recherche, ainsi que le fonds d'intervention du général

¹⁰³ Articles R. 3232-1 à R. 3232-10 du code de la défense

ressort s'étend sur sept bases de défense dont la superficie couvre un quart du territoire national. Pour autant, dans la mesure où chaque plateforme suit les marchés qu'elle a conclus, certains marchés cadres dont dépend l'AMSCC sont gérés par d'autres PFC, à l'image du marché de gardiennage de Coëtquidan, piloté par celle de Toulon. Il en résulte que la PFC Ouest, principal ordonnateur des dépenses de l'Académie militaire, n'a pas de visibilité sur l'ensemble des dépenses qui sont effectuées au profit de cette dernière.

Tableau n° 11 : Les engagements juridiques sur marché de Saint-Cyr Coëtquidan, portés par la seule PFC Ouest (en euros)

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Bon de commande</i>	795 803	609 799	3 262 735	3 578 397	1 990 123
<i>Marché Mixte</i>	1 762 115	1 000 175	695 395	1 023 692	624 055
<i>MAPA Unique</i>	1 010 699	927 361	976 197	1 295 679	556 067
<i>Autres contrats</i>	2 000	36 760	367 411	459 877,	305 962
<i>Marché Unique</i>	11 003		14 878	5 974	
<i>Total général</i>	3 581 622	2 574 097	5 316 620	6 363 622	3 476 208

Source : Plateforme commissariat Ouest depuis Chorus

La PFC-Ouest assure par ailleurs la vérification comptable du cercle, du fonds d'intervention du général¹⁰⁴, et tient la régie de l'AMSCC délocalisée en 2019 sur le site de Rennes.

2/ La base de défense et le Groupe de soutien de la base de défense Rennes Vannes Coëtquidan.

Le commandant de la base de défense Rennes-Vannes-Coëtquidan est responsable de l'unité opérationnelle de la base de défense.

Cette UO porte l'ensemble des crédits destinés à l'administration générale et aux soutiens communs¹⁰⁵, ainsi que les crédits d'infrastructures hors maintenance lourde. À ce titre, le commandant arrête la stratégie et procède à des arbitrages en dépenses entre les unités de son ressort (11 000 personnels en tout). Le groupement de soutien (GSBdD) assure le suivi

¹⁰⁴ Instruction 1844 du 04/01/2002. Les fonds sont destinés à des dépenses au profit du personnel (Arbre de Noël, accueil d'équipes sportives, cadeaux de tradition, secours...). Ces dépenses doivent néanmoins être financées prioritairement sur des crédits budgétaires lorsque ceux-ci sont disponibles

¹⁰⁵ Arrêté du 29 novembre 2010 portant création et organisation des bases de défense. Les fonctions AGSC recouvrent principalement les dépenses suivantes : l'administration des ressources humaines et de la solde ; la comptabilité des matériels communs ; les finances ; l'administration des déplacements ; les achats ; l'habillement, le campement, l'ameublement ; la restauration, les loisirs, l'hébergement, l'hôtellerie ; le suivi des marchés de soutien commun (espaces verts...) ; la suppléance engagement et transport ; le transport local ; la maintenance infrastructure de niveau I ; le courrier ; la maintenance des matériels commissariat ; la distribution du carburant terrestre ; la sécurité et le gardiennage ; la reprographie ; le nettoyage des locaux.

budgétaire et comptable de l'UO pour le compte du commandant de la base de défense (COMBdD), ainsi que du budget métier de l'Académie militaire sans toutefois se prononcer sur l'opportunité de la dépense. Le GSBdD valide les demandes d'achat préparées par l'AMSCC en s'assurant notamment de leur correcte imputation budgétaire et de la disponibilité des crédits. Ces demandes sont ensuite adressées à la PFC pour saisie de l'engagement juridique dans CHORUS.

Le GSBdD procède à l'enregistrement des opérations en dépenses et en recettes des cercles et par délégation de la PFC, il conclut les marchés inférieurs à 40 000 €. Il gère ainsi 18 marchés dont l'Académie militaire est le bénéficiaire exclusif¹⁰⁶. Il exécute les dispositifs de contrôle internes financiers prescrits, et qui sont traçables dans une application développée au sein du ministère des Armées¹⁰⁷.

3/ La cellule budget de l'AMSCC

La cellule budget de l'Académie militaire a théoriquement trois missions :

- l'engagement des dépenses mineures : les dépenses inférieures à 2 000 € sont en principe engagées par cartes achats ;
- la centralisation des autres budgets : les crédits délégués du Commandement des forces terrestres (CFT)¹⁰⁸, les crédits de condition du personnel (CONDIPERS- AT-01), le suivi comptable des fonds de concours et des recettes non fiscales ;
- la construction du « budget métier »

En définitive, l'élongation de la chaîne de la dépense crée un phénomène de dilution des responsabilités entre chaque acteur de la chaîne, ainsi qu'un engorgement de l'ordonnateur secondaire, à savoir la PFC-Ouest qui assume l'ensemble des engagements et ordonnancements.

Or, cette dernière subit des baisses d'effectifs, qui ont pour effet d'allonger les délais de traitement des affaires dont se sont plaints les unités soutenues.

4.2.3 La complexité excessive des règles budgétaires imposées par l'administration centrale

L'ambition de la loi organique relative aux lois de finances de 2001, réaffirmée en 2022 lors de sa révision, visait à donner aux gestionnaires plus d'autonomie dans le choix d'affectation de la ressource financière en échange d'une responsabilité managériale accrue.

Or, l'organisation mise en place autour de l'Académie militaire ne s'inscrit pas dans cette perspective. Du fait de la démultiplication de ses interlocuteurs potentiels quand il s'agit de répondre à ses besoins et de la complète centralisation des règles d'engagement de la dépense, l'Académie militaire et ses soutiens locaux ne disposent pas de l'autonomie

¹⁰⁶ Montage et démontage de tribunes, nettoyages de locaux, transports en commun de personnel, entretien des espaces verts, foin pour les chevaux, blanchisserie, gardiennage

¹⁰⁷ Application de Gestion Interne des Risques Ministériels (AGIRMIN)

¹⁰⁸ Les crédits délégués par le CFT sont destinés à financer l'alimentation des chiens militaires et des dépenses diverses d'activités de l'« Élément cynotechnique de détection » (CED). Il s'agit d'un budget métier à part entière porté par l'enveloppe « AT-O2 »

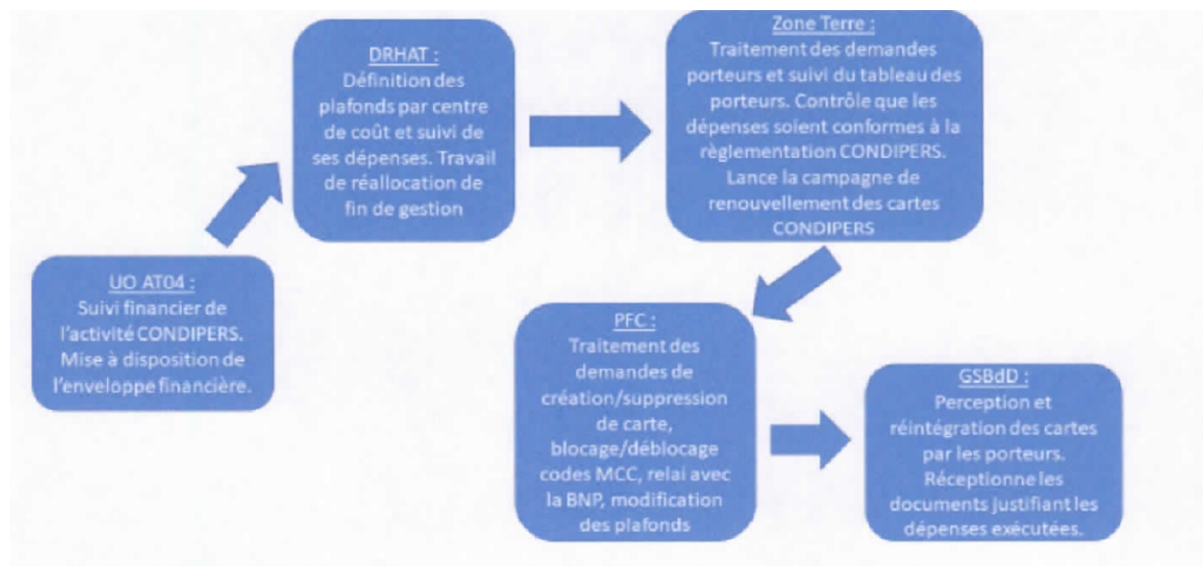
normalement attendue. La plupart des référentiels budgétaires fixent en fait la destination des crédits au lieu d'en fixer les objectifs d'emploi.

Les exemples sont nombreux. En matière d'AGSC, les dépenses susceptibles d'être engagées sont précisément identifiées dans un référentiel utilisé en vue de garantir leur correcte imputation sur les enveloppes budgétaires dédiées, mais il est à ce point précis qu'il obère la souplesse nécessaire pour répondre à certains besoins.

Sur son « budget métier », l'Académie militaire ne dispose pas de crédits destinés à financer des investissements (titre 5), si petits soient-ils. D'où, par exemple, la conséquence suivante : l'Académie militaire aurait souhaité éclairer des espaces de circulation de sa place d'armes, ce qui correspond à une dépense de petit équipement qu'elle ne peut donc pas prendre en charge. Or, cette référence est aussi absente du référentiel de dépenses de l'UO BdD, laquelle ne peut donc pas non plus financer cet équipement. C'est qu'en effet, considérée comme une immobilisation par destination, une telle dépense, d'un montant pourtant faible, est uniquement éligible aux financements Infrastructures de l'ESID, voire exceptionnellement de la DRHAT sur demande motivée.

S'agissant de la CONDIPERS, les crédits donnent lieu à des instructions précises sur leurs modalités d'allocation (formulation de la demande, centralisation, notification...) et sur la nature des dépenses éligibles à ce financement ou prohibées¹⁰⁹. Le processus d'allocation est le suivant, il apparaît particulièrement lourd pour un montant final de 75 000 € par an.

Schéma n° 2 : Acteurs administratifs intervenant dans la chaîne de la dépense des crédits de condition du personnel (CONDIPERS)



Source : Direction des ressources humaines de l'armée de terre. Directive n° 501163 du 28 janvier 2022

¹⁰⁹ Sont ainsi prohibées les dépenses d'alcool, cartes de vœux, fanions, activités liées à un jumelage, etc.

Mêmes les cartes achats, censées fluidifier la petite dépense (inférieure à 2 000 €) sont sources de difficultés.

Les cartes achats « métier » et d'administration générale et de soutien commun (AGSC) ne sont utilisables qu'auprès de fournisseurs préalablement référencés par le groupement de soutien¹¹⁰. Ce référencement assure les imputations budgétaires dans CHORUS grâce à une application dédiée (RAMSES). De différents niveaux, certaines cartes sont adossées à des accords-cadres pour répondre à des besoins spécifiques (UGAP, Livre, Publications...). Le déploiement de cartes achat et le recours à la régie ne suffisent pas à fluidifier la chaîne de la dépense en raison de la rigidité des référentiels appliqués. Les mêmes difficultés sont observées pour les dépenses, inférieures à 500 €, engagées via la régie qui nécessitent l'accord du régisseur de la PFC.

La Cour des comptes recommande donc de réaliser une revue des procédures budgétaires en vue d'une plus grande flexibilité d'usage des fonds par l'Académie militaire et ses soutiens. Le service du commissariat des armées tout comme l'état-major des armées y sont favorables. L'armée de Terre indique avoir déployé le « plan subsidiarité », mettant en place de petites enveloppes « réactives » permettant aux chefs de corps de procéder à des dépenses de maintenance légère, de condition du personnel ou d'urgence. Au 1^{er} janvier 2024, le commandant de l'Académie militaire disposera d'une enveloppe de 150 000 €. De même, le SCA a levé en 2023 la procédure de validation des dépenses de carte achat par le GSBdD. Le secrétariat général pour l'administration du ministère des Armées indique pour sa part que la direction des affaires financières a reçu mandat de réaliser un diagnostic en vue de simplifier certaines chaînes budgétaires. Il est essentiel que cette revue de procédures soit conduite pour chaque UO alimentant l'Académie militaire et ses soutiens, et pas seulement sur le BOP-Terre.

Recommandation n° 9. (EMAT, SGA, DCSCA) : Procéder à une revue des procédures budgétaires au niveau central afin de laisser une plus grande marge de manœuvre à l'AMSCC et à ses soutiens.

4.3 Le resserrement souhaitable de l'organisation des fonctions supports

S'agissant de l'éclatement des fonctions supports, il s'observe dans la plupart des domaines, à l'instar des ressources humaines (v. partie 3.3) et du budget (v. partie 4.2). Certaines fonctions sont quasi-inexistantes comme le contrôle interne, disséminé dans chaque direction.

En matière de soutiens, l'inscription de l'AMSCC dans une base de défense de grande taille et dont le siège central lui est très éloigné aboutit à une situation peu propice à la génération de fonctionnements optimisés. D'autant que l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan n'a pas vraiment adapté son organisation interne à cette situation en se dotant, de son côté, de l'échelon de synthèse – par exemple un secrétaire général – lui permettant de contrecarrer les effets tant, en interne, de l'éclatement des fonctions supports telles que les

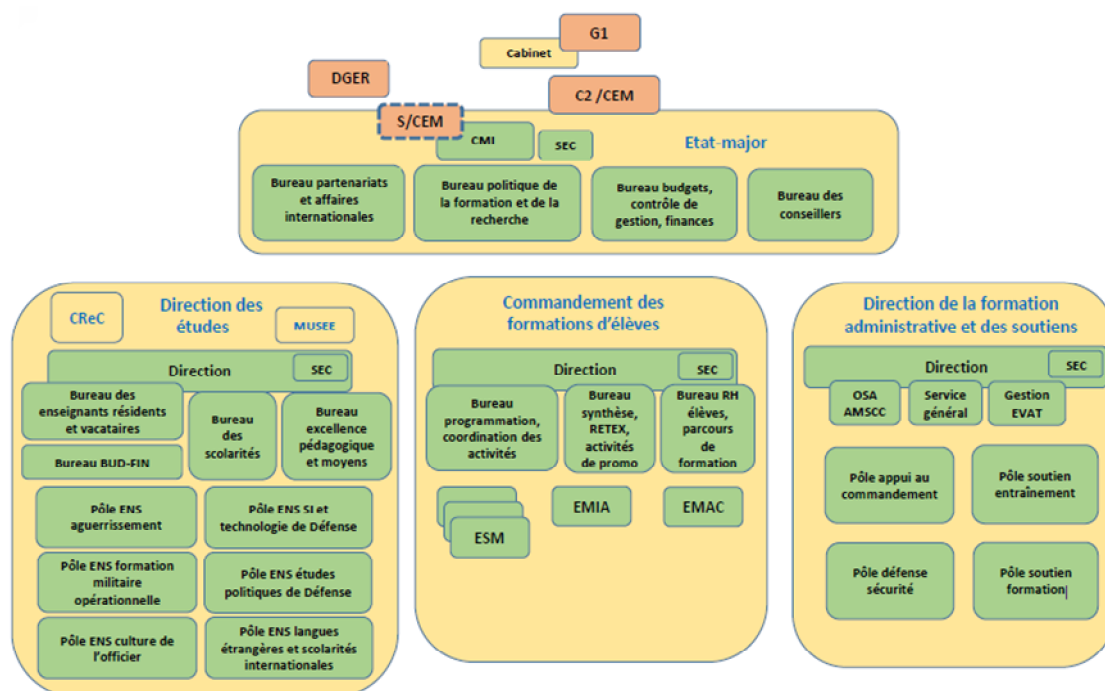
¹¹⁰ La DCSCA précise dans sa réponse que le référencement est une obligation rappelée par l'instruction interministérielle du 16 mai 2023 relative au déploiement et à l'utilisation de la carte affaires et de la carte achat.

ressources humaines et le budget que les conséquences de la multiplication des canaux par lesquels transitent les prestations de soutien qui lui sont dues.

Conformément à la préconisation de la division contrôle et audit des armées en novembre 2020, un officier dédié à la manœuvre des soutiens a certes été nommé, et constitue, sur ce plan, un échelon pertinent de coordination et de synthèse. Toutefois, cette nomination n'a pas réglé l'éclatement organisationnel avec lequel le commandement de l'Académie militaire doit composer. Trop de services restent prescripteurs et « clients » du soutien, en toute autonomie. L'un des plus importants est le directeur des formations d'élève (DFE), véritable « numéro 2 » de l'Académie militaire, car considéré comme le chef de corps des élèves. *A contrario*, les officiers chargés de piloter le soutien apparaissant d'une importance hiérarchique moindre. Pour satisfaire les demandes et régler les dysfonctionnements, les opérateurs du soutien se trouvent eux aussi face à une multitude d'interlocuteurs sans qu'au sein de l'Académie militaire, les officiers habilités à prendre les décisions soient clairement identifiés.

L'Académie militaire a mis en place depuis le 1^{er} juillet 2023 une nouvelle organisation en trois directions, dont une direction de la formation administrative et des soutiens, censée regrouper l'ensemble de ses fonctions support.

Schéma n° 3 : Nouvelle organisation de l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan depuis le 1^{er} juillet 2023



Source : AMSCC

La création de cette direction ne réduit que partiellement l'éclatement organisationnel. En matière de gestion des ressources humaines, elle n'intègre pas la gestion des élèves-officiers. De plus est maintenu le bureau « finances » existant au sein de la direction des études. En parallèle, la nouvelle direction perd les fonctions budgétaires, financières et de contrôle de gestion, qui sont intégrées au nouvel état-major du commandant de l'Académie militaire, alors

qu'il s'agit de fonctions essentielles pour gérer les interactions de l'AMSCC avec ses souteneurs.

Dans sa réponse à la Cour, l'état-major des armées a cependant indiqué être défavorable à une nouvelle évolution de son modèle d'organisation, ce dernier ayant été modifié récemment.

La Cour considère néanmoins qu'il conviendrait sans doute d'aller plus loin dans un deuxième temps, en confiant à la nouvelle direction des formations administratives et des soutiens, sous réserve d'avoir au préalable dressé un bilan de son fonctionnement, l'ensemble des fonctions ressources humaines¹¹¹, budget, informatique, relations aux soutiens, infrastructures, sécurité et prévention. La plupart des grandes écoles d'application disposent d'une telle organisation, à l'image du secrétariat général de l'École navale comme du secrétariat général de l'Institut national du service public. Cela n'exclut pas le maintien de certaines missions stratégiques au niveau de l'état-major, comme le contrôle de gestion. Une telle organisation permettrait d'avoir un canal unique de discussions entre les souteneurs et les soutenus et une plus grande cohérence dans l'organisation des fonctions support.

Recommandation n° 10. (AMSCC) : Dresser le bilan de la création de la direction de la formation administrative et des soutiens du point de vue des relations avec les services de soutien de la base de défense, en vue d'y intégrer l'ensemble des fonctions supports.

4.4 Une grande école sans autonomie de gestion

À la différence des appareils de formation des officiers de la Marine et de l'armée de l'Air et de l'Espace, l'Académie militaire ne dispose pas de la personnalité morale lui conférant une autonomie de gestion plus ou moins étendue. Elle est un service de l'administration centrale du ministère des Armées, rattaché à la direction des ressources humaines de l'armée de Terre, à l'image de l'école des officiers de la gendarmerie nationale.

Pourtant, même si son activité majoritaire demeure la formation d'officiers des armes, l'Académie militaire tend à se développer comme un établissement public d'enseignement supérieur s'alignant sur le modèle des « grandes écoles ». Ceci inclut l'accueil d'enseignants-chercheurs, le financement de chaires de recherche, la création d'une offre de formation continue de type « mastères », la délivrance de diplômes et la recherche de financements complémentaires, notamment européens. Autant d'activités qui sont plus difficiles à déployer dans le cadre d'un service d'administration centrale privé de personnalité morale.

L'Académie militaire mobilise en conséquence des outils difficiles à manier et potentiellement fragiles sur le plan juridique : recours à la fondation Saint-Cyr, personne morale de droit privé, partenariat avec l'école royale militaire de Belgique pour la prospection des fonds européens, utilisation d'universités bretonnes comme support juridique pour le recrutement de chercheurs. Par le passé, la mise en place d'un fonds de dotation visant à capter

¹¹¹ Rassemblant les missions du BGPES, de la DGER et de la RRH de la DFA. Voir partie 2.3.

des ressources complémentaires a conduit la Cour des comptes à condamner deux anciens commandants de l'Académie militaire pour gestion de fait¹¹².

En outre, malgré de nombreuses spécificités par rapport aux unités combattantes de l'armée de Terre, le commandement de l'Académie militaire ne dispose pas des leviers, notamment financiers et en matière de ressources humaines qui lui permettraient de mettre en œuvre une stratégie de développement fondée sur une logique d'objectifs et de résultats et non plus sur une logique de gestion de moyens non fongibles. La situation qui est aujourd'hui la sienne lui impose de composer en permanence avec une multiplicité de contraintes bureaucratiques et, surtout, d'acteurs extérieurs qui poursuivent chacun des finalités propres.

En somme, il existe un écart entre, d'une part, les aspirations de l'Académie militaire à développer ses activités dans des directions visant à conforter sa dimension de grande école d'enseignement supérieur, et, d'autre part, sa capacité juridique à mettre en œuvre ces ambitions. Pour évoluer par rapport à cette situation quelque peu insatisfaisants, plusieurs solutions semblent s'offrir aujourd'hui à l'armée de Terre qui sont comprises entre les deux branches de l'alternatives que sont, d'un côté, le recentrement de l'Académie militaire sur sa mission de formation militaire se traduisant par les renoncement à certains objectifs d'expansion dans le registre académique, et, d'autre part, une évolution du statut juridique dont la plus évidente semble être la transformation en établissement public. De ce point de vue, la référence aux deux autres grandes écoles militaires que sont l'École navale et l'École de l'air et de l'espace devrait fournir un point d'appui pour engager la réflexion sur la configuration statutaire qui corresponde le mieux aux ambitions de l'Académie militaire.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

À défaut d'avoir la main sur ses budgets, l'Académie militaire possède une connaissance précise des sources de financement à sa disposition. Toutefois la pénurie budgétaire des soutiens communs notamment dans le domaine des infrastructures, la diminution des effectifs dédiés aux soutiens, conjuguées à des référentiels de dépenses trop rigides, et une chaîne de la dépense peu fluide sont sources de difficultés.

L'organisation budgétaire et financière complexe mise en place n'est pas en relation avec les faibles enjeux financiers en présence. Or, elle induit pour l'Académie militaire la mise en œuvre de processus administratifs très lourds au regard des enjeux financiers limités. Un examen du bénéfice / risque lié à cette organisation financière interroge sur les coûts indirects associés à cette complexité.

En tout état de cause, la nécessaire professionnalisation de ses fonctions supports et de ses relations avec les soutiens sera sans aucun doute facilitée par la centralisation, au sein de la nouvelle direction de la formation administrative et des soutiens, de l'ensemble de ces fonctions assumées en interne par l'Académie militaire.

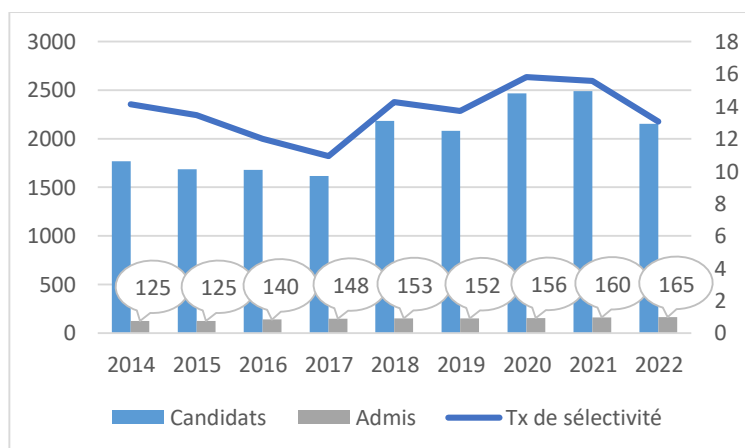
¹¹² Cour des comptes, 8 mars 2017, [Gestion de fait des deniers de l'État par le fonds de dotation Saint-Cyr Grande Ecole](#), n° S 2017-0728

ANNEXES

Annexe n° 1.	L'évolution des effectifs admis et de la sélectivité des recrutements dans les trois écoles de l'AMSCC	98
Annexe n° 2.	Le taux de féminisation des élèves-officiers dans les trois écoles de l'AMSCC.....	100
Annexe n° 3.	Le stage international des élèves-officiers de l'ESM.....	103
Annexe n° 4.	Pays d'origine des élèves officiers internationaux dans l'année 2022-2023.....	104
Annexe n° 5.	Le cursus particulier des EOI Saoudiens : le Centre international de formation (CIF)	105
Annexe n° 6.	Comparaisons internationales.....	106
Annexe n° 7.	Comparaison des volumes horaires des élèves-officiers avec les pratiques dans l'enseignement supérieur.....	110
Annexe n° 8.	Élaboration d'un programme semestriel	112
Annexe n° 9.	Répartition des coefficients pour l'évaluation des élèves-officiers.....	113
Annexe n° 10.	Externalisations de la formation académique des élèves-officiers de l'ESM	114
Annexe n° 11.	Méthodologie de calcul du coût complet de la formation de l'Académie militaire.....	115
Annexe n° 12.	Listes des acronymes.....	118

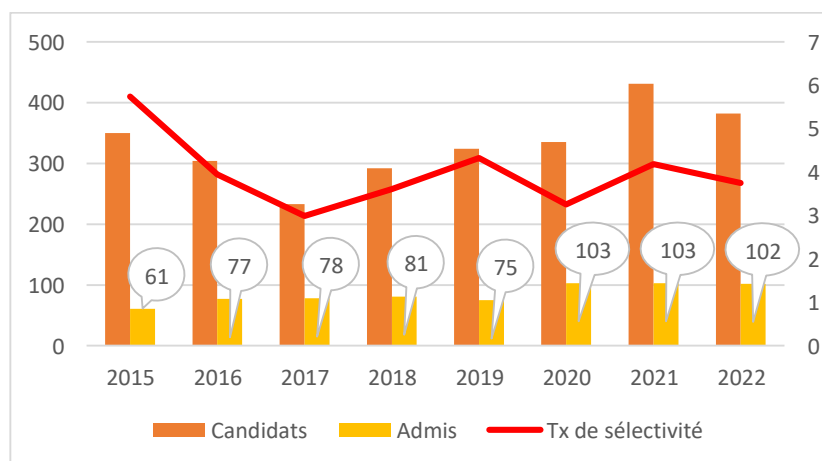
Annexe n° 1. L'évolution des effectifs admis et de la sélectivité des recrutements dans les trois écoles de l'AMSCC

Graphique n° 12 : Évolution des admissions (échelle de gauche) et du taux de sélectivité du concours (échelle de droite) sur épreuves CPGE de l'ESM



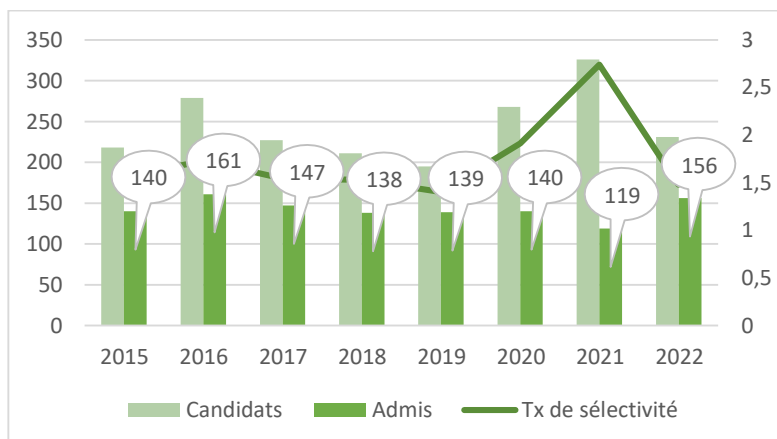
Source : DRHAT/SDR – retraitement Cour des comptes

Graphique n° 13 : Évolution des admissions (échelle de gauche) et du taux de sélectivité (échelle de droite) du concours sur épreuves de l'EMIA



Source : DRHAT/SDR – retraitement Cour des comptes

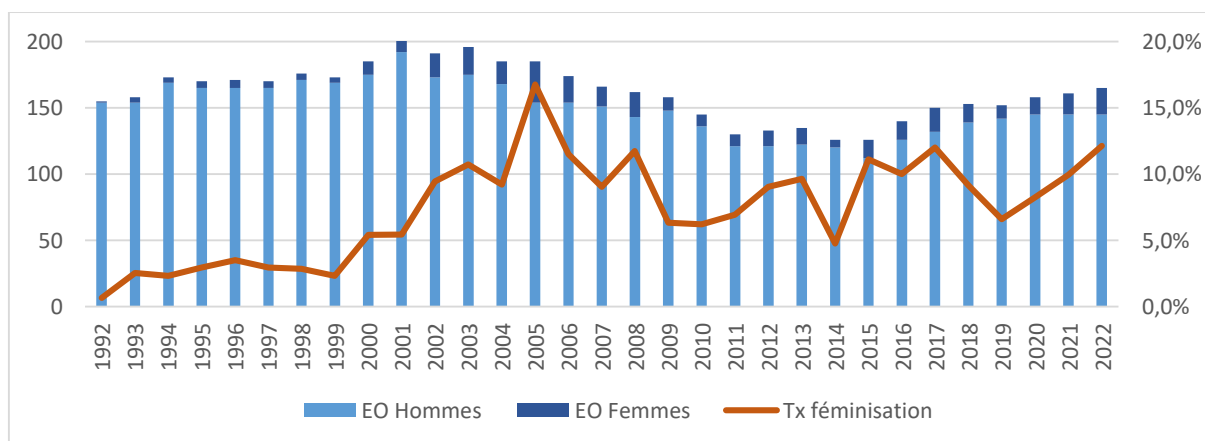
Graphique n° 14 : Évolution du taux de sélectivité du recrutement des OSC-E à l'EMAC



Source : DRHAT/SDR et AMSCC – retraitement Cour des comptes

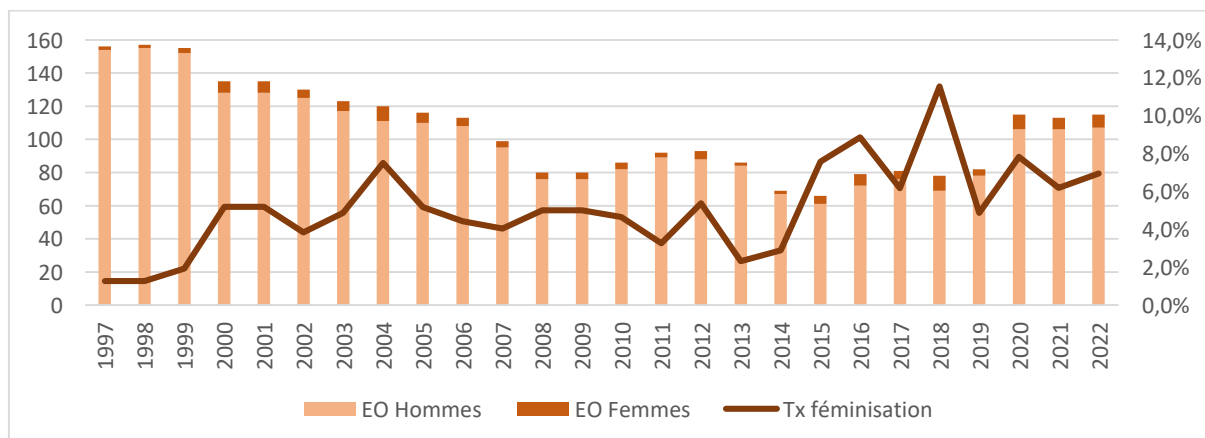
Annexe n° 2. Le taux de féminisation des élèves-officiers dans les trois écoles de l'AMSCC

Graphique n° 15 : Répartition hommes/femmes des promotions de l'ESM par année de recrutement et évolution du taux de féminisation¹¹³



Source : Cour des comptes d'après les données de l'AMSCC et du COPIL FIGO

Graphique n° 16 : Répartition hommes/femmes des promotions de l'EMIA par année de recrutement et évolution du taux de féminisation¹¹⁴

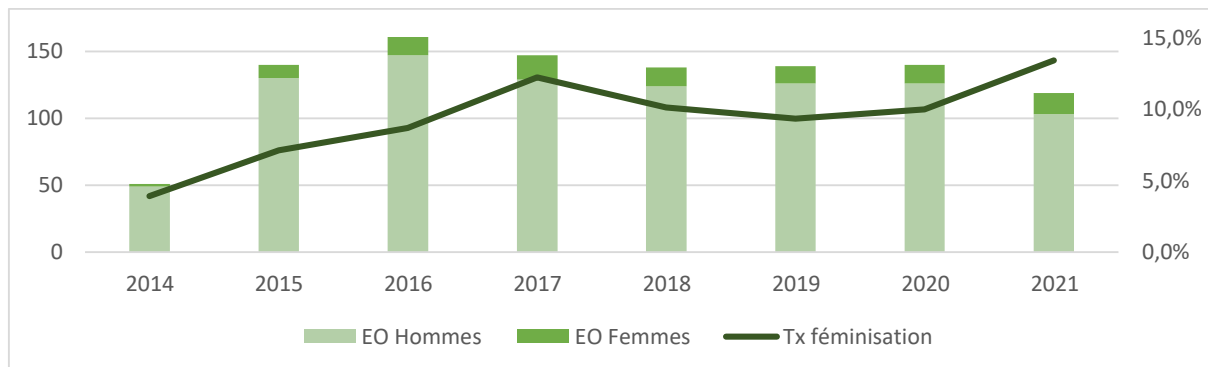


Source : Cour des comptes d'après les données de l'AMSCC et du COPIL FIGO

¹¹³ Faute de données disponibles pour l'ensemble de la période, les effectifs comptabilisés ne comprennent que ceux issus du recrutement sur épreuves et non ceux du recrutement sur titre.

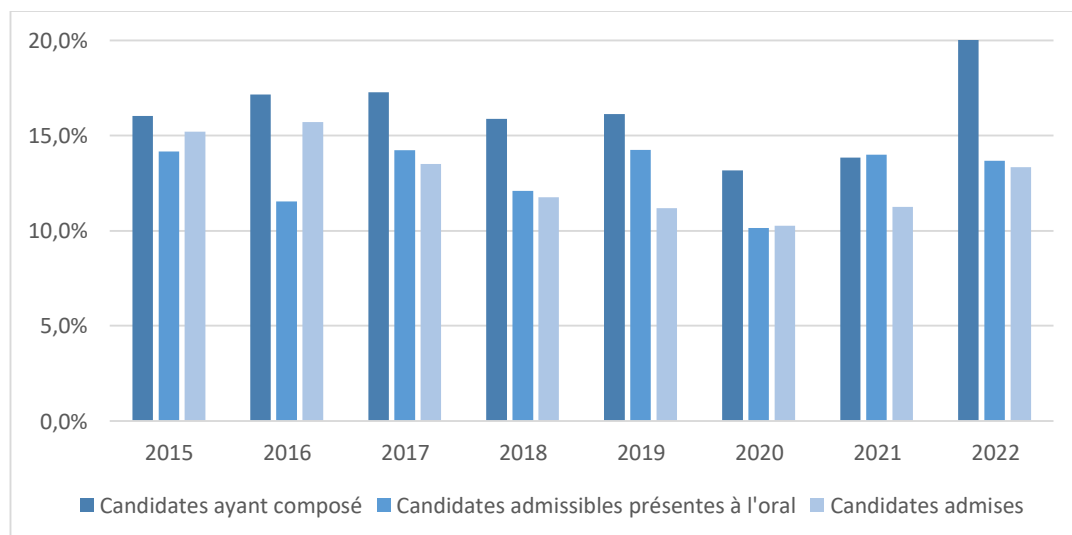
¹¹⁴ Les effectifs comptabilisés sont ceux issus du recrutement sur épreuves et du recrutement sur titre.

Graphique n° 17 : Répartition hommes/femmes des promotions de l'EMAC (OSC-E) par année de recrutement et évolution du taux de féminisation



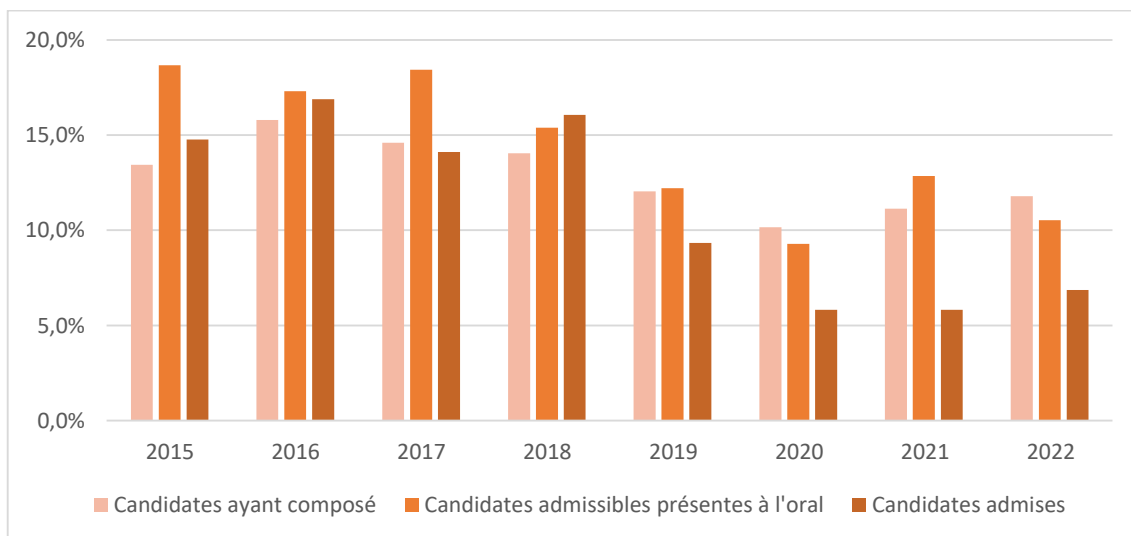
Source : Cour des comptes d'après les données de l'AMSCC

Graphique n° 18 : Part des femmes aux trois étapes du concours sur épreuves de l'ESM en %



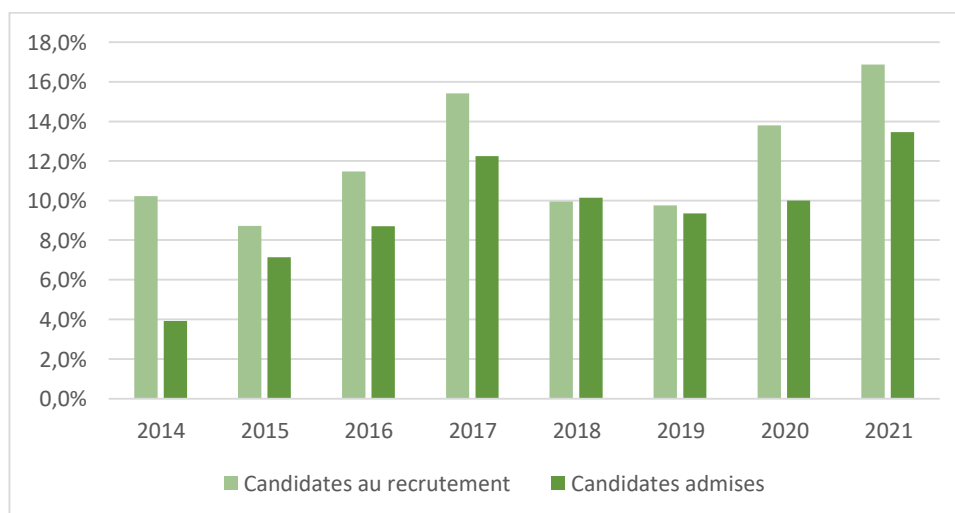
Source : Cour des comptes à partir des données DRHAT/SDR

Graphique n° 19 : Part des femmes dans les trois étapes du concours sur épreuves de l'EMIA en %



Source : Cour des comptes à partir des données DRHAT/SDR

Graphique n° 20 : Part des femmes dans les deux étapes du recrutement OSC-E en %

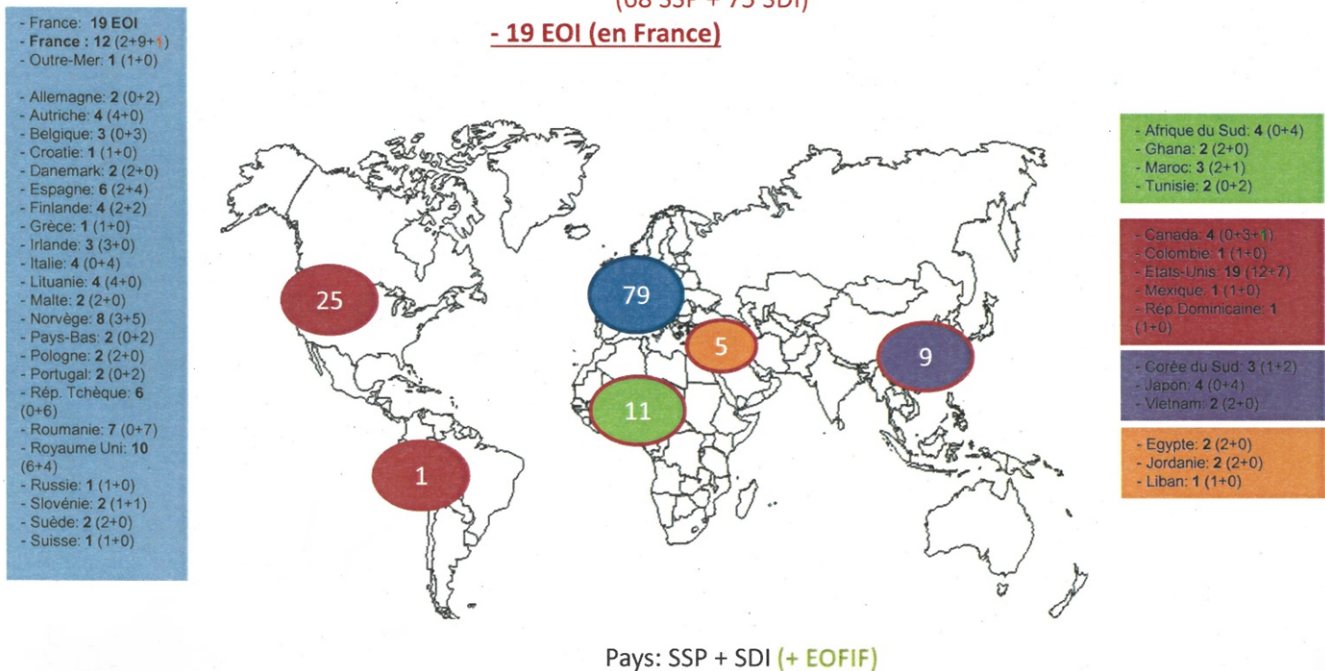


Source : Cour des comptes à partir des données DRHAT/SDR

Annexe n° 3. Le stage international des élèves-officiers de l'ESM

Graphique n° 21 : Le stage international de l'ESM du 13 septembre au 3 décembre 2021

ESM1 = 162 SLTs: - 141 SLT français et 2 EOFIF envoyés en France et dans 38 pays (68 SSP + 75 SDI)
- 19 EOFIF (en France)



Source : AMSCC

Le stage international de six élèves-officiers de l'ESM en Autriche (septembre-décembre 2019)

Dans le cadre du programme d'échange Erasmus militaire (EMILYO), les élèves-officiers de l'ESM de Saint-Cyr ont effectué leur stage international, soit à l'Institut des langues de l'armée autrichienne à Vienne, soit à l'académie militaire Marie-Thérèse à Wiener Neustadt. L'objectif de ce trimestre à l'étranger est la rédaction d'un mémoire en lien avec le pays hôte, en vue d'une soutenance devant un jury à leur retour en France. En fonction de leur spécialité académique (droit, histoire, sociologie...), ils ont ainsi travaillé sur des sujets aussi variés que « le particularisme autrichien de la défense citoyenne », « la convention de Palerme », « la découverte de la guerre en montagne au Tyrol pendant la première guerre mondiale » ou bien « les défis de sécurité intérieure de l'Autriche ».

Ils ont également été associés à diverses activités de la mission de défense durant leur séjour, notamment la commémoration de l'armistice du 11 novembre 1918. Ils ont enfin participé au forum des études au Lycée français de Vienne et présenté leur cursus aux élèves intéressés par une carrière dans le domaine de la défense.

Source : Site internet de l'ambassade de France à Vienne - décembre 2019

**Annexe n° 4. Pays d'origine des élèves officiers internationaux
dans l'année 2022-2023**

Pays	ESM3 (2022-2025)	ESM2 (2021-2024)	ESM1 (2020-2023)	EMIA2 (2022-2024)	EMIA1 (2021-2023)	TOTAL	%
EUROPE	0	0	0	0	0	0	0,0%
<i>Allemagne</i>	0	0		0	0	0	
AFRIQUE	9	7	9	10	9	44	55,0%
<i>Bénin</i>	0	1	1	1	1	4	
<i>Burkina Faso</i>	1	1	1	1	1	5	
<i>Burundi</i>	1	0	0	0	0	1	
<i>Cameroun</i>	1	0	0	1	1	3	
<i>Centrafrique</i>	0	0	1	0	0	1	
<i>Congo Brazzaville</i>	1	1	0	0	0	2	
<i>Côte d'Ivoire</i>	1	1	1	0	1	4	
<i>Gabon</i>	1	0	0	0	1	2	
<i>Guinée Conakry</i>	0	0	1	1	1	3	
<i>Madagascar</i>	1	0	0	1	0	2	
<i>Mali</i>	0	0	1	0	0	1	
<i>Mauritanie</i>	0	0	1	0	0	1	
<i>Niger</i>	1	0	1	2	0	4	
<i>Sénégal</i>	0	1	1	1	1	4	
<i>Tchad</i>	1	1	0	1	1	4	
<i>Togo</i>	0	1	0	1	1	3	
MOYEN-ORIENT	8	10	8	0	0	26	32,5%
<i>Arabie saoudite</i>	7	8	8	0	0	23	
<i>Qatar</i>	0	1	0	0	0	1	
<i>Géorgie</i>	1	1	0	0	0	2	
AMERIQUES	0	0	0	0	1	1	1,3%
<i>Colombie</i>	0	0	0	0	1	1	
ASIE	3	3	3	0	0	9	11,3%
<i>Corée du Sud</i>	1	1	1	0	0	3	
<i>Thaïlande</i>	1	1	1	0	0	3	
<i>Vietnam</i>	1	1	1	0	0	3	
TOTAL	20	20	20	10	10	80	100,0%

Source : AMSCC

Annexe n° 5. Le cursus particulier des EOI Saoudiens : le Centre international de formation (CIF)

Le cursus des EOI Saoudiens suit une procédure particulière, en vertu d'une convention entre le ministère des armées et la société DCI (Défense conseil international) qui agit en tant que prestataire au profit de l'Arabie saoudite.

Défense conseil international (DCI) est une société française de services, dont l'État français est actionnaire à près de 50 % et a été créée en 2000 après la fusion de quatre sociétés distinctes : la Compagnie française d'assistance spécialisée (COFRAS), la Société navale française de formation et de conseil (NAVFCO), la composante air de conseil (AIRCO), et la société Armement Services (ou DESCO), chacune d'entre elles ayant été créée au gré des grands contrats d'exportation de la France dans le domaine de la défense et de la sécurité. DCI intervient essentiellement en tant qu'opérateur du ministère des armées.

Créé à l'été 2015, le Centre international de formation - Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan (CIF-AMSCC) propose un cursus d'excellence en partenariat avec l'armée de terre au sein de l'AMSCC, qui accueille chaque année une vingtaine de stagiaires de différents pays du Golfe Arabo-Persique. Ceux-ci, après deux années de formation intensive au Français au sein du Centre international d'enseignement des langues (CIEL) de Brest, intègrent le CIF avec un niveau d'entrée bac pour une formation complète (militaire, humaine et académique) de trois ans.

La partie académique est assurée par DCI en partenariat avec le Centre d'enseignement diplomatique et stratégique (CEDS) et sanctionnée par un diplôme de bachelor en stratégie et relations internationales. Fondé en 1986, le CEDS est une école doctorale internationale et un think tank en diplomatie et relations internationales qui forme des diplomates, des fonctionnaires internationaux et des militaires. Elle fait partie intégrante de l'École des hautes études internationales et politiques (HEIP), établissement d'enseignement supérieur privé.

Des salariés de DCI (militaires en détachement, ou anciens militaires) contribuent à l'encadrement des élèves-officiers du CIF. Sur le plan de la formation militaire et humaine, ces derniers effectuent la même formation que leurs camarades de l'ESM.

Annexe n° 6. Comparaisons internationales

En Allemagne, la formation du futur officier de la *Heer* est centrée sur l'acquisition de compétences techniques et tactiques nécessaires pour conduire l'exercice et l'instruction du commandement. La sélection s'opère à l'aune de critères académiques (évaluation des capacités du candidat à suivre des études universitaires), psychologiques (tests psychotechniques) et physiques (tests sportifs). La formation initiale des élèves-officiers est principalement académique : elle repose sur des stages de formation militaire répartis sur deux années (première et sixième année), pour une durée de 15 mois, et des études universitaires réparties sur trois à quatre années (de la deuxième à la cinquième année), pour une durée de 45 mois. Ces dernières sont effectuées dans l'une des deux universités de la Bundeswehr à Munich ou à Hambourg, à l'issue desquelles les élèves-officiers obtiennent un *bachelor* voire un *master degree*.

Au Royaume-Uni, la formation du futur officier de la *British Army* est à dominante militaire. La sélection à l'entrée se fait sur les capacités intellectuelles, physiques et de commandement (80 % entrent à Sandhurst avec un diplôme). Dispensée à la *Royal Military Academy of Sandhurst*, la formation s'articule autour de modules axés, d'une part, sur l'acquisition de compétences morales, émotionnelles (connaissance de soi, compréhension d'autrui) et de *leadership*, et militaires d'autres part. La formation initiale, d'une durée de 44 semaines, comprend trois modules de 14 semaines : enseignement militaire et développement du sens du *leadership*, lors de la première phase, et mise en pratique des savoirs obtenus pendant les deux précédentes phases. Des sessions académiques ponctuent le parcours de formation de l'élève-officier mais ils restent anecdotiques (6 % du volume horaire).

Aux États-Unis, l'académie militaire de West Point, pourvoyeuse historique d'officiers de l'*Army*, offre aux élèves-officiers sélectionnés une scolarité de quatre années, chacune axée sur trois volets : académique, militaire et sportif. La formation vise à développer les savoir-faire militaires, le sens du *leadership* et l'éthique de guerre. Par ailleurs, le programme *Army Reserve Officer Training Corps* (A-ROTC) se positionne comme alternative à la voie traditionnelle de West Point vers le métier d'officier, et forme 70% des élèves-officiers de l'*US Army*. Le programme ROTC s'adresse à des étudiants d'universités partenaires (civiles) sélectionnés pour suivre des cours à caractère militaire, en parallèle de leur parcours académique classique. Une fois leur *Bachelor degree* (équivalent Licence) obtenu, ils signent, un contrat avec l'*Army* pour une durée de huit ans, avec un service d'au moins cinq ans dans l'armée active.

En Finlande, l'Université de la Défense Nationale (*Maanpuolustuskorkeakoulu*) est la principale institution nationale de formation des élèves-officiers, avec pour mission de permettre aux élèves de « se connaître, commander, gagner une bataille, enseigner, et comprendre ». La formation initiale est d'une durée de trois ans : la première année est consacrée à l'acquisition des savoirs fondamentaux (*leadership* et savoir-faire du soldat), et les deux dernières portent sur l'apprentissage de compétences spécifiques de l'armée choisie par l'élève-officier (armée de terre, armée de l'air, marine). Après avoir servi pendant cinq ans au poste de lieutenant, les officiers peuvent ensuite postuler en Master (Maîtrise en sciences militaires) pour poursuivre leur carrière d'officier.

Les comparaisons entre pays occidentaux montrent plusieurs tendances :

Tout d'abord, les élèves-officiers occidentaux sont recrutés au niveau du baccalauréat dans la majorité des cas. Aux États-Unis comme dans la majorité des pays européens, l'intégration d'une académie militaire est conditionnée à l'obtention d'un baccalauréat ou

équivalent. En France, la voie interne (EMIA) permet aux sous-officiers disposant *a minima* d'un baccalauréat de devenir officier. Les élèves-officiers de l'EMAC et de l'ESM disposent déjà d'un niveau Bac+2 minimum en début de formation.

Ensuite, la formation initiale dans les écoles militaires occidentales ne vise pas systématiquement le niveau Master. Le modèle anglais en est l'illustration la plus claire. La formation est uniquement axée sur le leadership et l'acquisition des connaissances militaires pour devenir d'emblée chef de section/peloton. L'académie de Sandhurst impose aux candidats d'avoir l'équivalent du baccalauréat, même si 80% des cadets possèdent déjà un diplôme universitaire. Aux États-Unis, un *Bachelor* (équivalent licence) suffit pour prétendre au métier d'officier de l'US *Army*. En Finlande, la formation initiale, d'une durée de trois années, vise le niveau Licence.

Par ailleurs, les écoles militaires occidentales ne délivrent que rarement l'équivalent d'un diplôme de Master en cinq années. Si les élèves-officiers français, recrutés après le concours CPGE, se voient dotés d'un Master 2 au sortir de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr après cinq années d'études supérieures, cela est rarement le cas pour les élèves-officiers d'autres écoles européennes. La France et, récemment la Pologne, sont les deux seuls pays à sanctionner la formation initiation des élèves-officiers par un Master 2. En Allemagne, les élèves-officiers sont titulaires d'un baccalauréat (général ou technique) à l'engagement, et obtiennent au mieux un Master 2 (certains s'arrêtent au *bachelor degree*) à l'issue d'une scolarité de plus de 6 ans. Sandhurst au Royaume-Uni ne délivre pas de diplôme, tandis que les élèves-officiers de West Point acquièrent un *Bachelor* en fin de formation. En outre, seule la France délivre un grade de Licence à des officiers recrutés au niveau baccalauréat, à la suite d'une formation de deux ans.

Enfin, des disparités en matière de formation militaire et humaine sont à constater entre pays occidentaux. Si la formation militaire demeure au cœur de toute formation d'élèves-officiers, elle n'est pas uniforme dans tous les pays. Les stages d'aguerrissement, qui ont vocation à former les troupes à un certain type de combat (urbain, commando, montagne), sont rares dans certaines armées comme l'armée de Terre allemande. La formation militaire est parfois cantonnée aux périodes estivales comme c'est le cas à West Point. Par ailleurs, il est à noter que la France est le seul pays à créditer en ECTS la formation militaire et la formation humaine (à l'ESM comme à l'EMIA), ce qui constitue ainsi un moyen pour l'AMSCC d'attirer les élèves-officiers des autres pays européens désireux d'accroître le volume d'activités militaires sans pour autant allonger la durée de leurs études.

La comparaison avec les autres écoles militaires occidentales, sauf au Royaume-Uni, ne fait donc pas apparaître d'importantes singularités du modèle français. Seule la délivrance d'un master (au sortir de l'ESM et, dans certains cas, de l'EMAC) ou d'une licence (au sortir de l'EMIA) constitue une exception française.

Tableau n° 12 : Formation initiale des officiers dans l'armée de terre – Comparaisons internationales

	Type de recrutement	Parcours professionnel	Durée et organisation de la formation initiale	Sanction de la réussite de la formation
France	<p>Pour les officiers de carrière : concours (titres et épreuves)</p> <p>Pour les contractuels : recrutement sur dossier (diplôme seuil exigé : Bac+3)</p>	Militaire de carrière ou sous contrat (pour 20 ans maximum)	<p>Pour les officiers de carrière :</p> <p>ESM sur épreuves : 3 ans (2 semestres à dominante militaire, 4 semestres à dominante académique)</p> <p>ESM sur titre : 1 an (2 semestres militaires)</p> <p>EMIA : 2 ans (2 semestres militaires, 2 semestres académiques)</p> <p>Pour les contractuels : formation essentiellement militaire entre 3 mois et 1 an selon la filière.</p>	<p>Pour les officiers de carrière :</p> <p>ESM : diplôme niveau master et diplôme d'ingénieur / EMIA : délivrance d'un diplôme niveau licence.</p> <p>Puis nomination officier de carrière au grade de lieutenant et qualification de chef de section.</p> <p>Pour les officiers sous contrat : souscription du contrat d'OSC.</p>
USA	<p>West Point : sur dossier avec test physique.</p> <p><i>Army Reserve Officer Training Corps (ROTC)</i> (70 % des officiers) : sur dossier, avec tests de sélection (aptitudes physiques). Niveau <i>Bachelor</i> d'une université partenaire.</p> <p><i>Officer Candidate School (OCS)</i> : sur dossier, ouvert aux sous-officiers et civils ayant une licence, avec un test de sélection (aptitudes physiques + entretien).</p>	<p>Contrat de 8 ans (généralement 4 ans d'active, puis 4 ans dans la réserve), renouvelable selon les besoins de l'<i>US Army</i>.</p>	<p>West Point : 4 années, chacune axée sur trois volets : académique, militaire et sportive.</p> <p>Formation académique au choix (parmi 36 spécialités) + obligation de faire partie d'une association sportive.</p> <p>Formation militaire sous forme de camp d'entraînement de six semaines chaque été.</p> <p><i>ROTC</i> : 4 ans (modèle sensiblement identique à West Point).</p> <p><i>OCS</i> : 12 semaines.</p>	<p>West Point : délivrance d'un <i>Bachelor in Engineering</i> (licence d'ingénieur) et nomination officier d'active (au grade de sous-lieutenant).</p> <p><i>ROTC</i> : nomination officier d'active ou de réserve ou de garde nationale.</p> <p><i>OCS</i> : délivrance d'un diplôme de <i>Officer Candidate School</i> et nomination officier d'active.</p>

	Type de recrutement	Parcours professionnel	Durée et organisation de la formation initiale	Sanction de la réussite de la formation
Royaume-Uni	<p>Tests de sélection (pas de concours) : aptitude physique, tests sportifs et psychotechniques, entretien, mises en situation.</p> <p>La majorité des élèves (env. 80%) arrive déjà diplômée d'une université civile (BAC+3), mais certains ne possèdent aucun diplôme car recrutés directement en régiments où ils ont été détectés pour leurs qualités de leader. Niveau <i>A-level</i> (équivalent bac) minimum.</p>	Sous contrat pendant les 18 premières années de service	<p>44 semaines (3 quadrimestres de 14 semaines) axés principalement sur la formation militaire et morale.</p> <p>Une part d'enseignement académique est intégrée (étude des conflits armés, de l'histoire militaire des RI et des affaires de défense).</p> <p>(la formation initiale est complétée par une formation en école d'armes d'une durée variable de 4 mois à un an).</p>	<p>Officiers qualifiés chef de section à l'issue de la formation, déclarés apte à servir dans l'armée.</p> <p>Nomination au grade de sous-lieutenant, choix du régiment (pas de classement, sur entretien).</p> <p>Souscription d'un premier contrat de 3 ans avec le régiment choisi.</p> <p>La moitié des officiers britanniques ne possède pas de véritable bagage académique et il n'existe pas de culture académique commune aux officiers.</p>
Finlande	<p>Tests de sélection (simulations, tests sportifs) en vue d'intégrer le Baccalauréat en sciences militaires option armée de terre (équivalent licence) de l'Université de défense nationale.</p> <p>Prérequis : avoir suivi la formation d'officier de réserve.</p>	CDD renouvelable avec l'armée ou à un poste permanent dans les gardes-frontières en tant que lieutenant.	<p>Université de la défense (<i>MPKK</i>) : 3 ans.</p> <p>Formation académique commune la première année, puis deuxième année spécifique option armée de terre dispensée à l'Académie de l'armée (<i>MAASK</i>). Troisième année spécifique au domaine de spécialité (infanterie, etc.)</p> <p>Après avoir servi pendant cinq ans au poste de lieutenant, les officiers peuvent postuler au <i>Master</i> (maîtrise en sciences militaires) pour poursuivre une carrière d'officier.</p>	Baccalauréat en sciences militaires.
Allemagne	Tests de sélection niveau Bac (pas de concours) : aptitude physique, tests sportifs et psychotechniques, simulations, entretien, examen du dossier scolaire pour déterminer la capacité du candidat à suivre les études universitaires.	Contrat pour une durée maximale de 13 ans (30 % pourront devenir officier de carrière).	<p>Une succession de stages et de périodes de formation militaires et académiques étalées sur six années et conduites dans différents organismes de formation.</p> <p>La formation initiale militaire est conduite dans plusieurs écoles : École d'officiers (Dresde), École d'infanterie (Hammelburg), École des troupes blindées (Munster)</p> <p>La formation académique a lieu dans les universités de la Bundeswehr (Hambourg et Munich).</p>	<p>Attribution du diplôme du <i>master</i>.</p> <p>Pas de qualification militaire de chef de section.</p>

Annexe n° 7. Comparaison des volumes horaires des élèves-officiers avec les pratiques dans l'enseignement supérieur

Tableau n° 13 : Nombre moyen d'heures de cours par semaine par semestre – ESM (année 2021-2022)

<i>Semestre</i>	<i>Volume horaire formation par semaine</i>	<i>Dont formation académique</i>
<i>Deuxième (S2)</i>	48 heures	33 heures
<i>Troisième (S3)</i>	55 heures	31 heures
<i>Quatrième (S4)</i>	49 heures	36 heures

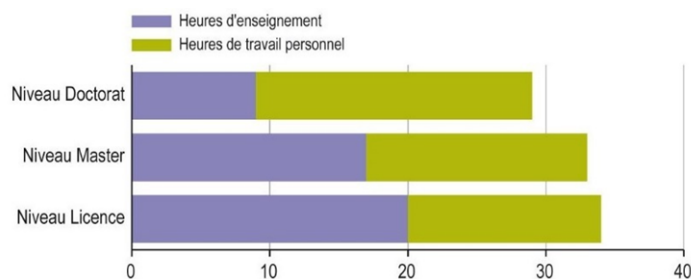
Source : Cour des comptes d'après les données de l'AMSCC

Tableau n° 14 : Nombre moyen d'heures de cours par semaine par semestre -EMIA (année 2020-2021)

<i>Semestre</i>	<i>Volume horaire formation par semaine</i>	<i>Dont formation académique</i>
<i>Deuxième (S2)</i>	50 heures	32 heures
<i>Troisième (S3)</i>	40 heures	31 heures

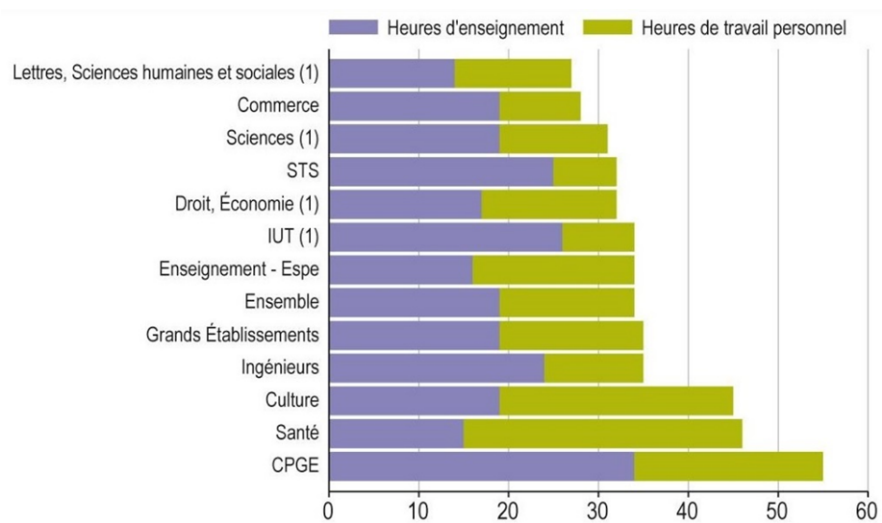
Source : Cour des comptes d'après les données de l'AMSCC

Graphique n° 22 : Volume horaire du temps studieux par niveau d'études (en %)



Source : État de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, avril 2017 (données OVE).

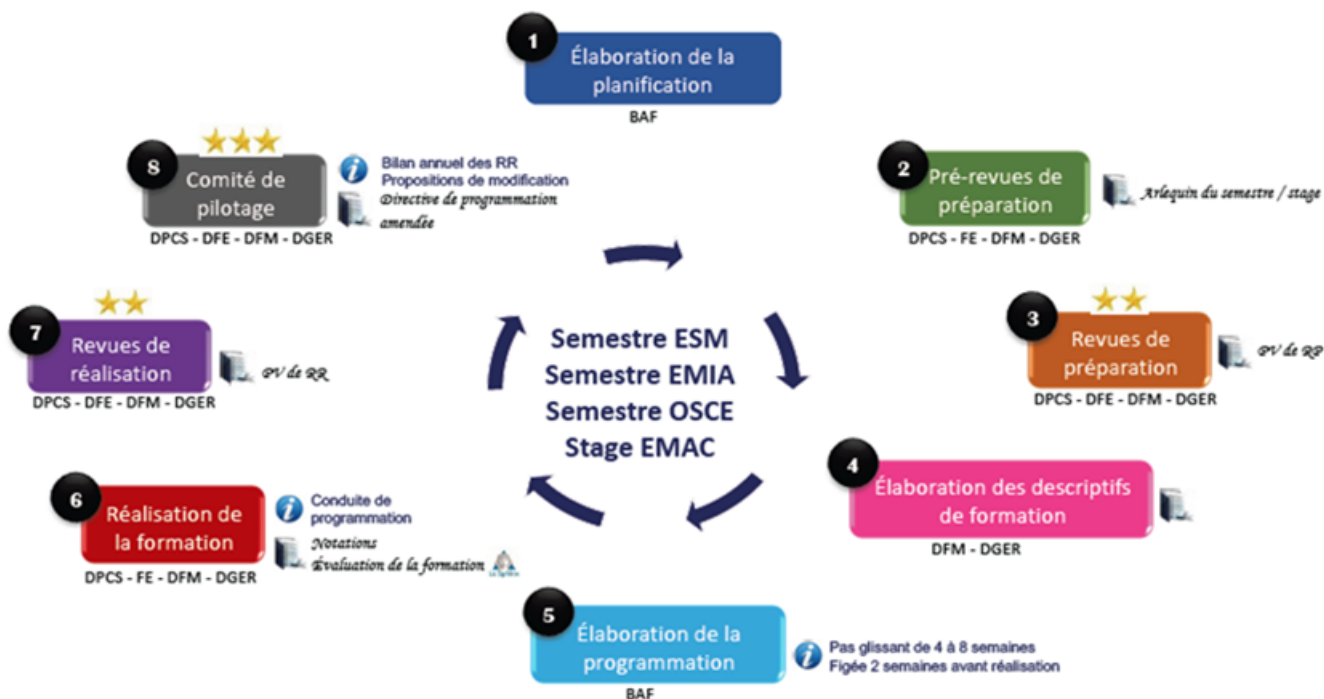
Graphique n° 23 : Volume horaire du temps studieux par filière d'étude (en %)



Source : *État de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, avril 2017 (données OVE).*

Annexe n° 8. Élaboration d'un programme semestriel

Graphique n° 24 : Cycle de d'élaboration d'un programme semestriel



Source : AMSCC

Annexe n° 9. Répartition des coefficients pour l'évaluation des élèves-officiers

Tableau n° 15 : Répartition des coefficients par direction de formation – ESM

<i>Défis de formation</i>	Directions responsables			Total
	DGER	DFM	DFE	
<i>Autorité</i>	76	38	126	240
<i>Combativité</i>	17	212		229
<i>Complexité</i>	325	40		365
<i>Humanité</i>	123	43		166
Total	541	333	126	1000

Source : AMSCC (REGNOT)

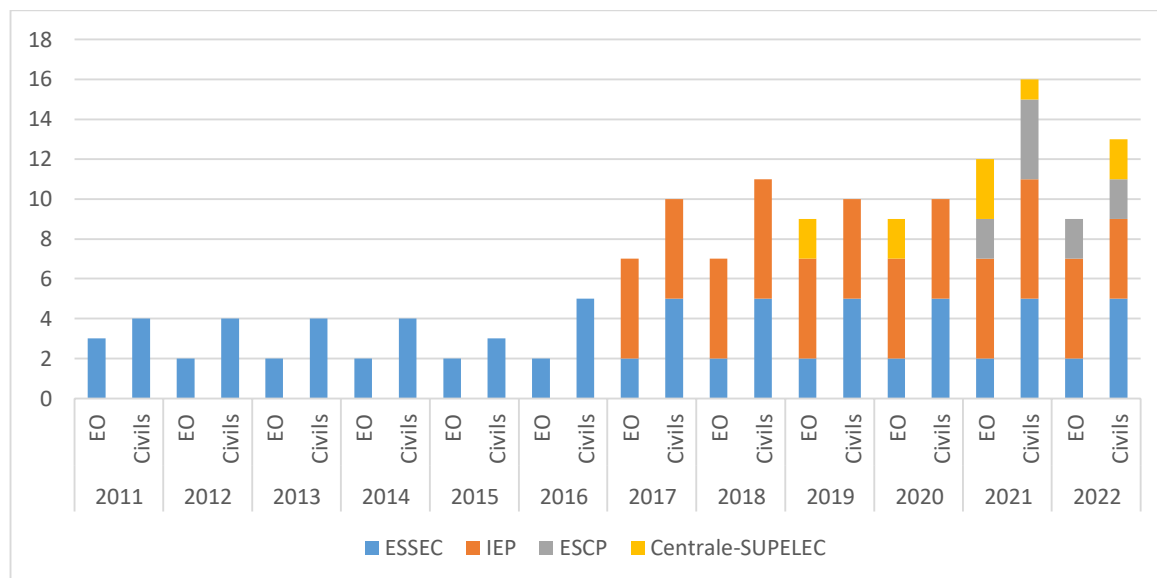
Tableau n° 16 : Répartition des coefficients par direction de formation – EMIA

<i>Défis de formation</i>	Directions responsables			Total
	DGER	DFM	DFE	
<i>Autorité</i>	44	17	135	196
<i>Combativité</i>	28	228		256
<i>Complexité</i>	355	55		410
<i>Humanité</i>	104	34		138
Total	531	334	135	1000

Source : AMSCC (REGNOT)

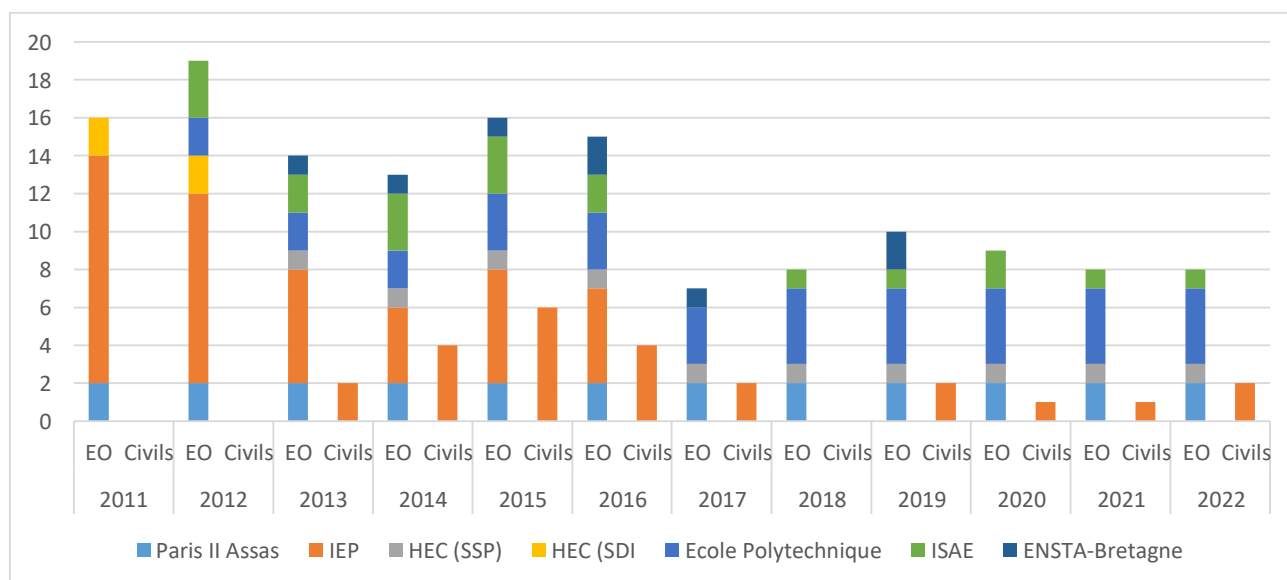
Annexe n° 10. Externalisations de la formation académique des élèves-officiers de l'ESM

Graphique n° 25 : Participation aux doubles-diplômes par grande école (2011-2022)



Source : AMSCC, DGER, retraitement Cour des comptes

Graphique n° 26 : Participation aux externalisations de semestres simples par grande école (2011-2022)



Source : AMSCC, DGER, retraitement Cour des comptes

Annexe n° 11. Méthodologie de calcul du coût complet de la formation de l'Académie militaire

Dépense	Montant approx. en 2022	Canal budgétaire	Précision méthodologique
Personnels militaires de l'Académie (hors élèves)	37 500 000 €	P212	Extraction Source Solde par DCSCA/CISAP
Personnels civils administratifs de l'Académie	4 500 000 €	P212	Extraction SIRH par CMG de Rennes
Personnels civils enseignants de l'Académie	7 200 000 €	P212	Extraction SIRH par CMG de Rennes
Masse salariale des élèves	39 800 000 €	P212	Extraction Source Solde par DCSCA/CISAP
Masse salariale des unités de soutien au profit de Coëtquidan (estimation USID et GSBdD)	7 800 000 €	P212	Estimation réalisée en multipliant les effectifs inscrits au REO des antennes USID et GSBdD par le coût global moyen de chaque catégorie (source : RAP P212 pour 2021). Ce chiffre est additionné avec le coût par catégorie d'une fraction de la portion centrale de l'USID et du GSBdD (considérant que les portions centrales de Rennes travaillent aussi au profit de l'Académie). Il a été considéré que 16% de la portion centrale du GSBdD travaillait pour L'Académie (qui représente 16% des effectifs de la base de défense) et 37% de l'USID (car l'AMSCC représente 37% des dépenses MEC-TAM de la base de défense).
Budget Administration Générale et Soutiens Communs consacré par la base de défense RVC à l'Académie militaire (estimation)	5 500 000 €	P212 – UO BdD RVC (RUO : COM BdD RVC)	Extraction Chorus fournie par le GSBdD, ensemble des coûts imputés à l'Académie militaire comme centre de coût. Chiffre cohérent avec le montant total du budget AGSC (représente environ 30% du budget AGSC de l'UO BdD)
Subventions aux deux restaurants administratifs (SC04)	4 100 000 €	P212 – UO SC04 (RUO : DCSCA)	Extraction fournie par DCSCA/CIRL, incluant : - Le prix des matières premières achetées par le restaurant Wagram en 2022 (1,86 M€) ; - Le coût global de la restauration en concession subventionnée par la DCSCA (2,24 M€).

Dépense	Montant approx. en 2022	Canal budgétaire	Précision méthodologique
Habillement au profit des élèves	2 300 000 €	P212 – UO SC02 (RUO : DCSCA)	Décompte fourni par GSBdD (yc. grands uniformes) des produits fournis au moment de l'incorporation. N'intègre pas l'habillement des cadres de l'AMSCC ni les renouvellements de matériel.
Budget métier de l'Académie militaire	3 800 000 €	P178 – UO AT01 (RUO : DRHAT)	Extraction AT01 de la DPCS
Maintenance lourde du camp bâti	2 700 000 €	P212 et P178	Moyenne du budget de ML-I et ML-O sur les années 2012-2022, via une addition du coût de l'ensemble des opérations
Maintenance légère du camp bâti	4 000 000 €	P212 (SID) et P723 (CAS Immobilier)	Montant estimé par le conseiller infrastructure de l'Académie militaire pour 2022, confirmé par USID.
Entretien du camp de Coëtquidan par le COME2CIA (dont estimation de la masse salariale) hors camp bâti	2 000 000 €	P178 – UO CFT	Addition du budget du COME2CIA (125 000 € en 2022) avec l'estimation de la masse salariale en appliquant un coût moyen global par catégorie (50 effectifs).
TOTAL	121 200 000 €		

N'ont pas été intégrés dans le calcul du coût complet :

- Le centre médical des armées de la 123^e antenne médicale ;
- Le COM BdD RVC ;
- La DIRISI de Coëtquidan ;
- Les dépenses de recrutement des élèves ;
- Les dépenses de fonctionnement et de personnels du CFIM ;
- Les petits budgets : fonds d'intervention du commandant, unité de gestion du cercle mixte, crédits conditions du personnel, frais de réception du commandement ;
- Certains frais difficiles à discriminer : frais d'habillement des cadres, fourniture de matériel d'instruction, etc.

Il n'est pas toujours possible de discriminer le coût imputable à l'Académie et le coût imputable aux autres fonctions du camp (dépôt de munitions, EEN2, CFIM etc.).

Néanmoins, il a été considéré qu'une partie des dépenses non-imputables à l'Académie sont quand même liées à sa présence : le GSBdD et l'USID ne seraient pas sur site s'il n'y avait pas l'Académie. Les entraînements des forces terrestres sur l'EEN2 sont la seule activité vraiment externe à l'Académie, mais ne représentent toutefois que 30% de l'occupation des zones de manœuvre. Par déduction, le COME2CIA travaille principalement au profit de l'AMSCC et du CFIM.

Annexe n° 12. Listes des acronymes

A/

ABC : Arme Blindée Cavalerie

AERES : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

AGSC : Administration Générale des Soutiens Communs

ALAT : Aviation Légère de l'Armée de Terre

AMSCC : Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan

ART : Artillerie

ASAEC : Association Sportive et Artistique des Écoles de Coëtquidan

B/

BAF : Bureau appui à la formation

BAM : Brevet d'alpinisme militaire

BdD : Base de défense

BGPES : Bureau de gestion du personnel élève et stagiaire

BOP : Budget Opérationnel de Programmes

BPEMS : Bureau Pilotage des Effectifs et de la Masse Salariale (de la DRHAT)

BPM : Brevet de parachutisme militaire

BRH : Bureau Ressources humaines

BVT EDG : Brevetés école de guerre

C/

CAS : Compte d'affectation spéciale

CAT : Commissariat de l'Armée de Terre

CAV : Cavalerie

CEFE : Centre d'Entraînement en Forêt Équatoriale (situé en Guyane)

CEMAT : Chef d'État-major de l'Armée de Terre

CDT : Commandant

CETID : Centre d'expertise des techniques d'infrastructure de la Défense

CFIM : Centre de Formation Initiale des Militaires du rang

CICOS : Centre interarmées de coordination du soutien

CIS : Centres Interarmées du Soutien

CIRL : Centre Interarmées du Soutien Restauration Loisirs

CISJ : Centre Interarmées du Soutien Juridique

CISMCI : Centre Interarmées du Soutien Métiers et Contrôle Interne
CIMOB : Centre interarmées du soutien à la mobilité
CIMSU : Centre Interarmées du Soutien Multiservices
CIRISI : Centre interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information
CIRFA : Centre d'information et de recrutement des forces armées
CISAP : Centre Interarmées du Soutien Solde et Administration du Personnel
CFT : Commandement des Forces Terrestres
CGA : Contrôle général des Armées
CNEC : Centre National d'Entraînement Commando
CNESER : Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
COL : Colonel
COMBdD : Commandant de la base de défense
COME2CIA : Commandement de l'entraînement et des écoles du combat interarmes
COMIAS : Commandement Interarmées du Soutien
CoPS : Comité de pilotage stratégique
CPAC : Centre de production alimentaire de Coëtquidan
CPGE : Classes Préparatoires aux Grandes Écoles
CPIS : Cadres et professions intellectuelles supérieurs
CREC : Centre de Recherche des Écoles de Coëtquidan
CREC : Centre de Recherche des Écoles de Coëtquidan
CTI : Commission des Titres d'Ingénieurs

D/

DCI : Défense conseil international
DDI : Dépenses Diverses et d'Instruction
DEM : Diplôme d'État-major
DFA : Direction de la formation administrative
DFE : Direction de formation des élèves
DFM : Direction de formation militaire
DGA : Délégation Générale pour l'Armement
DGER : Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (des ESCC)
DIRISI : Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information
DPCS : Direction de la performance, cohésion et synthèse

DRHAT : Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre
DCSID : Direction centrale du Service d'infrastructure de la Défense
DT : Diplôme Technique (officiers diplômés)
DUO : Document Unique d'Organisation (se reporter à la définition du REO)

E/

ECTS : Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
EDA : Économat des Armées
EEN2 : Espace d'entraînement de niveau 2
EGP : Économie gestion publique
EM : État-major
EMA : État-major des Armées
EMIA : École Militaire Interarmes
EMP : Emploi des forces (domaine de spécialités)
EOA : Élève Officier d'Active
EOFIA : Élève Officier en Formation Initiale en Allemagne
EOGN : Élève Officier de la Gendarmerie Nationale
EOI : Élèves Officiers Internationaux (officiers étrangers formés aux ESCC)
EOX : Élève Officier Polytechnicien
EPS ou E2PMS : Éducation Physique Militaire et Sportive
ESCC : Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan
ESID : Établissements du Service d'infrastructure de la Défense
ESM : École Spéciale Militaire
ESP : Épreuves de Sélection Professionnelle (donnant accès au grade de Major)
ESSEC : École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales
ETP : Équivalent Temps Plein
EVAT : Engagés volontaires de l'armée de terre

F/

FC : fonds de concours
FEB : Fiche d'expression de besoin
FIA : Fiche interne d'activité

G/

GEN : Génie

GEM : Grandes Écoles Militaires (école spéciale militaire de Saint-Cyr, école Navale, école de l'Air et de l'espace)

GEND : Gendarmerie

GIGN : Groupement d'Intervention de la Gendarmerie Nationale

GRH : Gestion des Ressources humaines

GRIS : Géopolitique, relations internationales et stratégie

GSBdD : Groupement de Soutien de Base de Défense (entité locale assurant le soutien général des ESCC)

H/

HEC : Haute École Commerciale

I/

IEP : Institut d'Études Politiques

IETA : Ingénieurs des études et techniques de l'armement

IETR : Institut électronique et des technologies du numérique

IMI : Ingénieurs militaires d'infrastructure

IRISA : Institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires

L/

LCL : Lieutenant-colonel

LMD : Licence Master Doctorat (uniformisation européenne des diplômes universitaires- processus de Bologne)

LOG : Logistique

LPM : Loi de programmation militaire

LTN : Lieutenant

M/

MEC : Maintien en condition

MCO : Maintien en condition opérationnelle

N/

O/

OB : Opération budgétaire
ODS : Officier des domaines de spécialités
OFF : Officier (au sens générique du terme)
OP : Opération programmée
OS : Opération stratégique
OSC : Officier Sous Contrat
OSC CAT : Officier Sous Contrat du Commissariat de l'Armée de Terre
OSC-E : Officier Sous Contrat Encadrement
OSC-P : Officier Sous Contrat Pilote
OSC-S : Officier Sous Contrat Spécialiste
OST : Officier (recruté) sur Titre
OTAN : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord

P/

R/

REO : Référentiel des Effectifs en Organisation (détermine et présente le volume des droits ouverts en effectif)
RETEX : Retour d'Expérience
RGE : Renseignements Guerre Électronique
RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques
RGT : Régiment
RH : Ressources Humaines

S/

SCA : Service du Commissariat des Armées
SEO : Service de l'énergie opérationnelle
SIC : Systèmes d'Information et de Communication
SID : Service d'infrastructure de la Défense
SIPREFOR : Système d'information de préparation des forces
SIGMESS : Système d'information de gestion des mess
SLT : Sous-lieutenant
STD : Sciences et technologies de défense
SSA : Service de Santé des Armées

T/

TAM : Travaux d'aménagement mineurs

TCUE : Temps de Commandement d'Unité Élémentaire

U/

UO : Unité opérationnelle

USID : Unité du Service d'Infrastructure de la Défense