



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Cabinet du Ministre

Le Directeur du cabinet civil et militaire

Paris, le
Ref :

*13 mars 2024
2024-501240/ARM/MA/B/DA/2024*

NOTE

**à l'attention de Monsieur le Président de la quatrième chambre
de la Cour des comptes**

Objet : Relevé d'observations définitives de la Cour des comptes concernant l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, exercices 2014 à 2022

Références : Relevé d'observations définitives S2023-1528 et courrier du 19 décembre 2023 (références 2022-000200 ; S2023-1528 ; G2023-179/1)

Pièce jointe : Courrier N° D-24-000591/ARM/EMA/MGA/NP du 9 février 2024.

Par lettre citée en référence, vous avez transmis au ministère des armées un relevé d'observations définitives intitulé « L'académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan » en vue de les rendre publiques avec la réponse que le ministère des armées souhaite y apporter.

Je vous prie de bien vouloir trouver en annexe la réponse à cette communication.


Patrick PAILLOUX

Annexe

Réponse du ministère des armées aux observations définitives du contrôle de la Cour des comptes intitulé « L'académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan ».

La Cour des comptes publie un rapport relatif à l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan (AMSCC), qui dresse le bilan de son organisation, de ses méthodes pédagogiques et de sa gestion.

L'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.

Conscient que le modèle d'école qui avait prévalu jusque-là atteignait ses limites, surtout dans un contexte de recrutement accru prévu par la loi de programmation militaire, le ministère des armées a engagé ces deux dernières années un grand mouvement de réorganisation de l'AMSCC. Les recommandations de la Cour vont, pour la plupart d'entre elles, dans le sens des travaux déjà engagés : refonte du rythme et du contenu de la formation, réflexion sur la notation des élèves, amélioration des liens entre l'AMSCC et l'armée de terre, réorganisation des fonctions de soutien.

En accord avec l'analyse de la Cour, l'état-major des armées a déployé en 2024 une « expérimentation de subsidiarité » qui donne au commandant de l'école plus de liberté de gestion.

Les conventions et partenariats avec les grandes écoles, dont les conditions sont amenées à évoluer avec le temps, remplissent actuellement l'objectif de rayonnement et d'attractivité recherché par l'AMSCC et le ministère.

Si le ministère des armées s'accorde avec la Cour sur la nécessité d'investir dans les infrastructures de l'AMSCC, il tient à le faire en cohérence avec les plans d'investissement existants afin de ne pas ajouter de complexité ni de confusion.

Une évaluation à moyen terme des conséquences de la réorganisation de l'AMSCC et des actions menées depuis deux ans permettra de décider, en connaissance de cause, de la pertinence du maintien des fonctions financières, budgétaires et de contrôle de gestion au sein de l'état-major du commandement de l'AMSCC.



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**État-major des Armées
Le major général des Armées**

Paris, le 09 février 2024
N°D-24-000591/ARM/EMA/MGA/NP

L'amiral Pierre Vandier
major général des Armées

à

Monsieur le contrôleur général des Armées
Chef du contrôle général des Armées

OBJET : Réponse aux observations définitives de la Cour des comptes sur son contrôle de l'Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan.

RÉFÉRENCES : a) Lettre de la Cour des comptes quatrième chambre du 19 décembre 2023 adressée au chef d'état-major des armées ;
b) Lettre n°D-23-003838/ARM/EMA/MGA/NP du 12 juillet 2023.

ANNEXE : Une.

J'ai l'honneur de vous adresser en annexe les observations de l'état-major de l'armée de terre (EMAT) et de la direction centrale du service du commissariat des Armées (DCSCA) aux recommandations du relevé d'observations définitives cité en référence a). Le relevé avait fait l'objet d'une procédure contradictoire pour laquelle l'état-major des armées (EMA) avait émis des remarques (référence b).

L'EMA a noté avec attention les conséquences rapportées de l'embasement sur le fonctionnement interne de l'académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan (AMSCC). Des travaux sont actuellement engagés, de façon globale à l'échelle des armées, directions et services du ministère des armées, pour optimiser les conditions du soutien assuré au sein des bases de défense. Pour autant, il n'est pas envisagé de réinternalisation totale des soutiens, qui ne correspondrait pas au modèle intégrateur des bases de défense, mis en œuvre initialement au titre de la révision générale des politiques publiques.

Original signé

ANNEXE

OBSERVATIONS DE L'ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE ET DU SERVICE DU COMMISSARIAT DES ARMÉES SUR LES RECOMMANDATIONS DU RELEVÉ D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

N°	Recommandation	Observations
1	<i>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.</i>	<u>Avis favorable EMAT</u> Dans le cadre de la refonte en cours des scolarités (travaux conduits sur 2022-2024), les maquettes générales des trois années de l'École spéciale militaire ont été revues pour l'été 2023 avec pour objectifs l'équilibre entre les semestres, la progressivité des enseignements et un séquençage plus cohérent entre enseignements du socle (communs à tous les élèves), enseignements de spécialité (destinés à une population spécifique) et mises en situation. Ce cadre général redéfini va permettre de conduire une revue complète des programmes pour fin 2023 avec un objectif de réduction, non précisé à ce jour, des volumes horaires. Au-delà de cette lutte contre « l'obésité programmatique », des objectifs qualitatifs ambitieux de cohérence du contenu des scolarités seront fixés (décloisonnement des enseignements, ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, etc.). Un même travail sera conduit pour l'École militaire interarmes et pour l'École militaire des aspirants de Coëtquidan afin de mettre en œuvre les nouveaux cursus de scolarité dès la rentrée 2024. Ces revues seront conduites en lien avec le commandement de la formation (COMFORM) et les organismes de formation de spécialité afin de garantir la cohérence et la continuité dans la formation des officiers.
2	<i>Rendre le système de notation plus compréhensible et transparent pour les élèves-officiers, notamment le dispositif d'évaluation de leur aptitude individuelle au commandement.</i>	<u>Avis favorable avec réserves EMAT</u> Il appartient à l'AMSCC d'évaluer les élèves de manière cohérente en prenant en compte l'ensemble des résultats. Le complexe processus de notation qui conduit au classement des élèves et donc <i>in fine</i> au choix de leur fonction opérationnelle en fin de formation est un sujet traité avec beaucoup d'attention par le commandement. Il suscitera toujours un certain nombre d'appréciations critiques de la part des élèves enclins à discuter le jugement porté sur leur performance. Le système actuel bénéficie d'évolutions régulières tenant compte des recommandations des employeurs et des élèves. Ainsi, une phase de consolidation de l'évaluation a été menée au deuxième semestre 2022, conduisant à une réécriture des règlements de

		notation et notamment à une explicitation du traitement des cas non-conformes (absences, exemptions, abandons au cours de stages, harmonisations nécessaires, etc.). Élément structurant de ces évaluations, la procédure d'attribution de la note d'aptitude au commandement a en particulier été renforcée et officialisée. Elle se fonde sur l'évaluation collégiale des compétences de l'officier telles que définies par leur bulletin de notation spécifique, validé par la DRHAT. Chaque mise en situation des élèves est évaluée via cette grille de compétences par une équipe multidisciplinaire de cadres et de professeurs, l'évaluation globale étant la résultante de ces évaluations. Elle est encadrée par une note spécifique dont le principe a été validé par le Conseil de perfectionnement. Cette évaluation fait, par ailleurs, l'objet d'entretiens de progrès réguliers entre l'encadrement et les élèves. Ces travaux se poursuivront sur le cycle 2023-2024 pour garantir la cohérence de l'évaluation avec les évolutions des programmes de scolarité des élèves. Il est à noter, en complément, que le système de notation interne aux écoles est dissocié des notations annuelles appliquées à l'ensemble des officiers de l'armée de Terre. Conformément aux termes de l'instruction sur la notation des officiers¹, les élèves officiers en 1^e et 2^e année de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr et ceux en 1^e année de l'École militaire interarmes, les élèves officiers sous contrat encadrement et pilote font l'objet d'une notation allégée. Cette dernière se traduit par le caractère facultatif de certaines rubriques du BNEO et dans les conditions suivantes : - évaluation annuelle des dimensions personnelles et de la qualité des services rendus par le notateur au premier degré ; - pas de validation de la notation et d'évaluation du potentiel par le notateur au second degré ; - pas de saisie dans Concerto.
3	<i>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.</i>	<u>Avis favorable EMAT</u> Le projet de formation de l'AMSCC fait l'objet d'une validation annuelle en Conseil de perfectionnement (CP), présidé par le Général directeur des ressources humaines de l'armée de Terre en présence des grands employeurs de l'armée de Terre et d'un collège de personnalités qualifiées. Ce CP est encadré par des textes de référence qui en définissent les objectifs et la composition.

¹ IM N°0001D22017923/ARM/SGA/DRH-MD/B.STRAT du 17 octobre 2022.

		Le processus de pilotage de la qualité de la formation inclut par ailleurs une évaluation de la satisfaction des employeurs, qui se double de deux rencontres annuelles avec les primo-employeurs (les écoles d'application des différentes fonctions opérationnelles et les forces terrestres) permettant d'échanger sur le besoin. Afin de formaliser ce dialogue, l'AMSCC a proposé un référentiel de compétences communes de l'officier, récemment validé par la DRHAT. Un mécanisme d'évaluation permet d'identifier l'adéquation entre les compétences issues de la formation et les compétences attendues par les employeurs. Pour les officiers, cette évaluation a lieu après le passage en division d'application, au moment de la mise à poste dans le premier emploi. Elle ne discerne pas nécessairement de manière spécifique les actions menées pendant la durée de la scolarité à l'AMSCC. Une refonte du dispositif d'évaluation, prévue au cours du second semestre 2023, intégrera cet attendu.
4	<i>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.</i>	<u>Avis favorable avec réserves EMAT</u> Validée en Conseil de perfectionnement, l'économie générale des partenariats actuels de l'AMSCC avec des grandes écoles (accueil d'étudiants civils et externalisation d'élèves-officiers, sur un principe soit de double-diplôme, soit d'un semestre d'échange simple) répond, outre le bénéfice individuel de ces scolarités exigeantes, aux objectifs de reconnaissance de haut niveau de la valeur de l'établissement dans le paysage de l'enseignement supérieur et d'appréciation de la valeur académique des élèves-officiers lorsqu'évalués pendant leurs semestres d'externalisation. Ce dispositif permet aussi d'assurer un fort rayonnement au profit de l'armée de Terre et de la Défense vers de futurs cadres de la Nation, et d'appuyer la constitution de viviers de recrutement ciblés au profit notamment de la réserve opérationnelle. La formation de volontaires de l'armée de Terre du programme grandes écoles (VADAT PGE, formés pendant trois semaines à l'AMSCC avant de rejoindre les forces terrestres pour six mois) est, quant à elle, un levier puissant de rayonnement et d'aide au recrutement d'officiers. Une évolution de la place de l'externalisation dans la scolarité des élèves, qui concerne aujourd'hui un assez petit nombre d'entre eux, doit néanmoins être conduite lors de la revue de programme à venir. L'équilibre financier de ces partenariats peut apparaître imparfait. En réalité, la charge financière pour l'AMSCC est due, pour l'essentiel, au coût de l'hébergement externalisé des élèves-officiers (pour lequel il convient de souligner que des économies significatives ont été réalisées au cours des cinq dernières années et continuent d'être recherchées plus avant), dépense contrebalancée par l'absence de frais de scolarité à engager.

		Pour l'armée de Terre, le statut de VADAT accordé aux étudiants civils internalisés constitue la deuxième source de coûts, ce statut étant assorti d'une solde et d'avantages ; ce choix, interrogé à plusieurs reprises, s'impose toutefois à ce stade pour des raisons de sécurité juridique au regard des risques liés aux activités militaires pratiquées. Au-delà de la seule question des coûts, une étude est conduite sur le moyen d'établir un lien plus durable au service des jeunes étudiants accueillis (engagement à servir dans la réserve, etc.) au-delà de leur courte période passée au sein de l'institution militaire.
5	<i>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.</i>	<u>Avis favorable EMAT</u>
6	<i>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.</i>	<u>Avis défavorable EMAT</u> L'établissement d'un plan spécifiquement dédié n'est pas le seul mode d'action possible pour atteindre les objectifs d'amélioration de la situation infra. Les infrastructures du camp de Coëtquidan bénéficient de la conjonction de plusieurs plans qui concernent leur bâti et l'EEN2, selon les priorités arbitrées par l'AdT. Les besoins exprimés par l'AMSCC sont pris en compte notamment dans le cadre des plans suivants : - au titre du PI AEEN2-3, le camp de Coëtquidan a bénéficié de 2,3 M€ depuis 2017. Il reste environ 8,8 M€ jusqu'à la fin du programme ; - le plan APOGEE validé en A2PM 2022 et confirmé en LPM prévoit environ 1,7 M€ (capacité de bivouac et complexe de tir) ; - par ailleurs, un contrat de performance énergétique est prévu en programmation en 2028 pour 30 M€ afin de mettre à niveau les bâtiments. Enfin, le pilier « environnement » du développement durable est bien suivi avec un CPOB (chargé de préparation opérationnelle biodiversité - ETP) aux ordres du chef de détachement qui veille au maintien de la capacité opérationnelle du camp (5 300 ha) tout en préservant la biodiversité (obligation réglementaire). Ajouter un plan pluriannuel spécifique à l'EEN2 et l'AMSCC pourrait créer de la confusion car il viendrait en concurrence des plans globaux existants listés ci-dessus, sans régler la question de la priorisation accordée à l'AMSCC parmi les différentes formations Terre.

7	<i>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.</i>	<u>Avis partiellement favorable EMAT</u> L'analyse fonctionnelle réalisée au cours de l'année a permis d'identifier clairement les spécificités de la gestion des ressources humaines propre à une Académie militaire riche de différentes populations : cadres d'active et de réserve, élèves français et étrangers, enseignants permanents et vacataires de divers statuts, personnel civil et militaires du rang. La nouvelle organisation adoptée au 1^{er} juillet 2023 vise à regrouper certaines fonctions RH et à conserver un certain niveau de subsidiarité entre l'état-major et les directeurs. Le directeur des formations d'élèves conservera un bureau responsable de la gestion des 2 000 élèves français et étrangers formés chaque année à l'AMSCC.
8	<i>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.</i>	<u>Avis favorable EMAT</u> En amont de la réponse à l'appel à projet de la commission européenne, la validation de principe de l'architecture financière générale du projet avait été obtenue de la DRHAT et de l'état-major de l'armée de Terre (bureaux relations internationales, finances et affaires juridiques). Les projets de conventions relatives d'une part au versement des fonds européens par la structure administrative de l'École royale militaire belge (support financier initial) vers le fonds de concours de l'AMSCC (pour les dépenses d'investissement) et vers la Fondation Saint-Cyr (FSC, pour les dépenses de fonctionnement), d'autre part à l'exploitation des fonds de fonctionnement par la FSC pour le compte de l'AMSCC, seront soumis pour avis avant signature aux mêmes acteurs de l'EMAT mentionnés <i>supra</i>. Eux-mêmes en relations avec les entités citées dans le projet de recommandation, ces acteurs sont en mesure de solliciter leur appui.
9	<i>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..</i>	<u>Avis favorable avec réserves EMAT</u> Dans le cadre de la transformation de l'armée de Terre « de combat », l'EMAT s'est résolument engagé dans une dynamique visant à redonner des marges de manœuvre aux commandements locaux (régiments, écoles, états-majors opérationnels) pour gagner en efficacité et donner aux formations les capacités et moyens d'agir conformément à leurs responsabilités et à leurs besoins, dans le respect des grands principes qui leur sont fixés. À ce titre, l'adT a décidé d'expérimenter dans le domaine budgétaire un plan dit « subsidiarité », visant à élargir les leviers financiers dont disposent localement les commandants de formation administrative (CFA) de l'adT pour leur permettre d'engager des dépenses de faible montant sans avoir recours à des niveaux d'arbitrage excessifs. Cette expérimentation du « plan subsidiarité » est prévu d'être appliquée en 2 temps :

		• Temps 1 (dès avril 2023) : mise en place d'une enveloppe nouvelle « réactivité » de l'ordre de 20 à 30 k€ par formation (en sus des droits de tirage déjà accordés), qui permettra aux CFA de réaliser, de leur pleine initiative et sans contrôle a priori, des achats de faible montant au profit de la PREPA OPS, de la formation ou de la vie au quartier. • Temps 2 (à compter de la gestion 2024) : il s'agit d'unifier dans une enveloppe « subsidiarité » unique les crédits de l'enveloppe « réactivité » du temps 1, les actuels crédits CONDIPERS délivrés par l'adT à ses formations (50 €/personne/an), ainsi que des crédits visant à permettre la réalisation, sur des crédits du BOP-Terre, des dépannages et petites opérations d'infrastructure (généralisation à l'ensemble des formations administratives Terre d'une expérimentation conduite en 2022 et 2023 auprès de 3 formations de la base de défense d'Angers-Le Mans-Saumur). Cette surface élargie, non grevée par des dépenses contraintes et obligatoires, permettra d'optimiser les leviers financiers mis à la disposition des CFA tout en jouant pleinement la fongibilité entre des domaines de dépenses auparavant dispersés sur des lignes différentes du BOP-T. Dans le contexte de l'AMSCC, le volant financier mis ainsi à disposition du commandant de l'école par le BOP-Terre devrait représenter un volant de 150 k€ annuel à compter du 01/01/2024. Parallèlement à cette expérimentation, l'adT soutient les initiatives et réflexions actuellement menées au niveau de l'EMA pour dégager dans les unités des marges de manœuvre supplémentaires et gagner en efficacité. Les études en cours portent à la fois sur l'optimisation des moyens d'exécution financière, la subdélégation d'enveloppe, ainsi que l'assistance et le conseil au commandement en local. L'ensemble de ces expérimentations et mesures devront toutefois faire l'objet d'une analyse et un RETEX avant généralisation éventuelle, dans le respect de la chaîne des responsables de programme, de BOP et d'UO ainsi des règles qui s'imposent aux bénéficiaires comme aux acteurs de cette chaîne. <u>Avis favorable SCA</u> Le SCA a déjà procédé à la suppression de l'étape de demande préalable via Sillage lors de l'utilisation de la carte d'achats. Une analyse des circuits entre l'AMSCC et le GSBdD a été initiée pour supprimer les éventuels doublons.
10	Dresser le bilan de la création de la direction de la formation administrative et des soutiens	<u>Avis défavorable EMAT</u>

	<i>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.</i>	La nouvelle organisation de l'AMSCC est articulée autour de trois piliers, et non plus cinq. Elle vise à repositionner le directeur de la formation administrative et des soutiens pour optimiser les soutiens en interne, les intégrer au mieux à la conduite des activités et surtout mieux coordonner l'action des chaînes de soutien interarmées. Le choix de positionner la fonction budget-finances, le contrôle de gestion et le contrôle interne au niveau de l'état-major reflète l'importance accordée à ces fonctions par le commandement et s'affirme en cohérence avec les deux niveaux d'arbitrages souhaités au sein de l'AMSCC (état-major et directions).
--	--	--